

Hizmetkâr Liderliğin İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık Üzerine Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Rolü: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Dr. Mehmet Hakan Arıcıoğlu



Hizmetkâr Liderliğin İş
Becerikliliği, İş Doyumu ve
İşe Bağlılık Üzerine Etkisinde
Kişi-İş Uyumunun Rolü:
Sağlık Sektörü Üzerine Bir
Araştırma

Dr. Mehmet Hakan Arıcıoğlu



Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep
☎ +90.850 260 09 97
📞 +90.532 289 82 15
🌐 www.ozgurayinlari.com
✉ info@ozgurayinlari.com

Hizmetkâr Liderliğin İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık Üzerine Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Rolü:

Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Dr. Mehmet Hakan Arıcıoğlu

Editör: Doç. Dr. Muhammed Kürşat Timuroğlu

Language: Turkish
Publication Date: 2026
Cover design by Mehmet Çakır
Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0
Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8562-82-8

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1196>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Arıcıoğlu, M. H. (2026). *Hizmetkâr Liderliğin İş Becerikliliği, İş Doyumu Ve İşe Bağlılık Üzerine Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Rolü: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1196>. License: CC-BY-NC 4.01

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Takdim

Hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu ve doktorların çalışma deneyimleri arasındaki ilişkileri ampirik bulgularla ortaya koyan bu çalışma; kuramsal erevesi ve uygulamaya dönük çıkarımlarıyla alanına katkı sunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temelini, danışmanlığını yürüttüğüm doktora tezinde elde edilen analiz ve bulgular oluşturmaktadır. Bu bulguların daha geniş bir etki alanına ulaşabilmesi amacıyla araştırma kitap formunda yeniden ele alınmıştır.

Muhammed Kürşat Timuroğlu

Bu alışma Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir (Proje Kodu: SDK-2023-12788)

Bu alışma Mehmet Hakan Arıcıoğlu'nun Doç. Dr. Muhammed Kürşat Timuroğlu danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

Önsöz

Bu kitap, sağlık sektöründe liderlik anlayışının doktorların çalışma deneyimleri üzerindeki etkilerini incelemekte; özellikle hizmetkâr liderlik yaklaşımının iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık üzerindeki rolünü kişi-iş uyumu çerçevesinde ele almaktadır. Günümüz sağlık kurumlarında hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği, yalnızca örgütsel yapılar ve teknik yeterliliklerle değil, aynı zamanda doktorların işlerine uyumu ve sergiledikleri olumlu iş tutumlarıyla da doğrudan ilişkilidir.

Çalışmada, hizmetkâr liderliğin çalışanların ihtiyaçlarını önceleyen ve destekleyici yapısı temel alınarak, bu liderlik tarzının doktorların işlerini nasıl algıladıkları, yeniden şekillendirdikleri, işlerinden ne ölçüde doyum sağladıkları ve işlerine ne ölçüde bağlandıkları araştırılmıştır. Kişi-iş uyumu, bireyin yetenekleri, değerleri ve beklentileri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumu ifade eden önemli bir kavram olarak ele alınmış; hizmetkâr liderliğin bu uyumu güçlendirerek olumlu iş çıktılarının ortaya çıkmasına nasıl aracılık ettiği ampirik olarak test edilmiştir.

Araştırma, Erzurum’da faaliyet gösteren büyük ölçekli hastanelerde görev yapan 299 doktordan anket yöntemiyle elde edilen verilerle yürütülmüş ve bulgular istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, hizmetkâr liderlik algısının doktorların iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık düzeylerini anlamlı ve olumlu biçimde etkilediğini; kişi-iş uyumunun ise bu ilişkide önemli bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Ayrıca, kişi-iş uyumunun tek başına da söz konusu iş çıktıları üzerinde güçlü bir belirleyici olduğu görülmektedir.

Bu yönüyle kitap, sağlık sektöründe liderlik, uyum ve çalışma deneyimi arasındaki ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ele almakta; bireysel ve örgütsel düzeyde daha sağlıklı, sürdürülebilir ve insan odaklı çalışma ortamlarının oluşturulmasına yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Mehmet Hakan Arıcıoğlu

İçindekiler

Takdim	iii
Önsöz	v
Kısaltmalar Dizini	vii
Giriş	1
1. Kavramsal Çerçeve	7
Hizmetkâr Liderlik	7
Kişi-İş Uyumu	27
İş Becerikliliği	45
İş Doyumu	55
İşe Bağlılık	64
2. Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Becerikliliği, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Üzerine Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Etkisi	81
Araştırmanın Modeli	81
Araştırmanın Hipotezleri	84
Araştırmanın Ön Kabul Ve Sınırlılıkları	104
Araştırmanın Yöntemi	105
Analiz ve Bulgular	110
Hipotez Testleri	129
Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	139
Sonuç	147
Kaynakça	163
Ekler	195

Kısaltmalar Dizini

HL	: Hizmetkâr Liderlik
İB	: İşe Bağlılık
İBC	: İş Becerikliliği
İD	: İş Doyumu
KİU	: Kişi-İş Uyumu
Ör	: Örneğin
Vb	: Ve Benzeri
Ve diğ.	: Ve Diğerleri

Giriş

I. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz örgütlerinin başarısı, özellikle sağlık kurumları gibi insan odaklı yapılarda, yalnızca teknik donanım ya da yapısal düzenlemelere değil, bireylerin davranışlarına ve liderlik ilişkilerine de bağlıdır. Örgütsel başarıyı belirleyen unsurlar arasında çalışanların tutumları ve liderlik tarzları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Sağlık sektöründe bu dinamikler, sadece çalışan memnuniyetini ya da verimliliği değil aynı zamanda hizmet kalitesini ve hasta güvenliğini de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel davranış ve liderlik olguları bir arada ele alınan çalışmalar hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Sağlık sektörü, özellikle de doktorluk bağlamında düşünüldüğünde doğası gereği yüksek stres, yoğun iş temposu ve sürekli insan etkileşimi gerektiren bir çalışma ortamına sahiptir. Bu zorlu çalışma koşulları, doktorların psikolojik durumları üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. Bunun yanı sıra doktorlar, uzun ve zorlu bir eğitim sürecinden geçmekte, yüksek akademik yeterlilik, empati, dikkat ve sürekli öğrenme gibi çok boyutlu yetkinliklerle mesleki yaşamlarını sürdürmektedirler. Bu bağlamda, doktorların liderin bireysel desteğine ve onları güçlendirmesine duydukları ihtiyaç daha da önem kazanmaktadır. Doktorlar için bu süreçte yalnızca teknik bilgi ve becerilerin değil aynı zamanda insan ilişkileri yönetiminin de kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Bu nedenle işe yönelik bağlılıkları, işten aldıkları doyum ve işi biçimlendirme becerileri hizmet sunumunun kalitesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

Hizmetkâr liderlik anlayışı, çalışanların ihtiyaçlarını ve faydalarını merkeze alan, onları destekleyen ve gelişimlerini önceleyen, toplum için değer yaratmanın ve etik davranmanın önemini vurgulayan bir liderlik tarzıdır. Bu tarz bir liderlik, özellikle stresli ve yoğun iş ortamlarında çalışan doktorlara sağladığı psikolojik destekle, moral ve motivasyonlarını artırarak hizmet kalitesini iyileştirebilir.

Desteklenen ve sorunları çözülen birey, işe daha fazla konsantre olup daha istekli hale gelir. Hizmetkâr liderlik anlayışı yalnızca iş performansı ve olumlu davranışsal çıktılar açısından değil aynı zamanda mesleki etik ve değerlerle uyum açısından da önem taşımaktadır. Zira günümüzde sağlık sektörü, kimi zaman haklı gerekçelere dayansa da kimi zaman etik dışı ve ticari kaygılarla şekillenebilmektedir. Ancak, insan sağlığının korunması ve geliştirilmesi gibi temel bir amacı olan bu sektörde, etik değerlerin ön planda tutulması hayati önemdedir. Bu nedenle, hizmetkâr liderlere ihtiyaç vardır çünkü bu liderlik tarzı, yalnızca bireysel çalışanların ihtiyaçlarına odaklanmakla kalmaz aynı zamanda kurumsal etik değerlerin ve sürdürülebilir liderlik anlayışlarının gelişimini de teşvik eder. Çünkü hizmetkâr liderler, çevrelerinde benzer niteliklere sahip liderlerin yetişmesine olanak tanıyarak, örgütsel açıdan uzun vadede etik duyarlılığı ve kurumsal değerlerini korumasına katkı sağlar.

Doktorluk gibi doğrudan insana hizmet etmeyi esas alan bir meslek grubunun, yalnızca ekonomik değil aynı zamanda ahlaki değerlerle de uyumlu bir yönetim anlayışıyla desteklenmesi gerekmektedir. Hipokrat yeminiyle mesleğe adım atan doktorlar için adil, şeffaf, etik temelli ve insan sevgisini merkeze alan bir liderlik yaklaşımı mesleki tatminin ve bağlılığın önemli bir kaynağıdır.

Çalışanların bireysel nitelikleriyle işin gereklilikleri arasındaki uyumu ifade eden kişi-iş uyumu kavramı ise bireylerin işten memnuniyetlerini, işe yönelik tutkuları ile enerjilerini ve işi biçimlendirme becerilerini etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Kişi-iş uyumunun hem bireyin işten beklentilerinin karşılanması, hem de işin gerektirdiği niteliklerin bireyde oluşmasına imkan tanınması açısından, genel anlamda bireylerin iş yerindeki tükenmişlik ve stres düzeylerini azaltırken, motivasyonlarını ve iş verimliliklerini artırmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların başarılarını ve ihtiyaçlarını önemseyen, onları güçlendiren ve sorunlarına çözümler üreten bir liderlik anlayışı, işe yönelik uyum algıları üzerinde etkili olmaktadır. Ancak, etik dışı uygulamaların kurumsallaştığı ve insan unsurunun göz ardı edildiği bir liderlik anlayışında, çalışanlar kendi değerleri ile sistemin beklentileri arasında sıkışmakta, bu durum uzun vadede psikolojik yıpranma, meslekten uzaklaşma ve etik ikilemler yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu tür ortamlarda, çalışanlar kendilerini birer hizmet sunucusu değil sistemin dayattığı ekonomik hedeflere ulaşmakla yükümlü birer araç gibi hissetmektedirler. Bu da hem bireysel tatmini hem de hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir.

Etik dışı ya da yasal sınırları aşan uygulamaların yaygınlaştığı sağlık kurumlarında, bu uygulamalara uymak zorunda kalan çalışanların içsel çatışma yaşama olasılıkları artmakta, bu da işe bağlılıklarını zayıflatmakta ve kişi ile iş

arasında ayrıma yol açmaktadır. Çalışanların etik değerlerle çelişen uygulamalara mecbur bırakılmaları, yalnızca bireyleri değil aynı zamanda kurumların itibarını ve sağlık sisteminin bütünlüğünü de tehdit etmektedir.

Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık kavramları bireysel açıdan refahı sağlayan ve dolaylı olarak sunulan hizmetin kalitesini etkileyen unsurlar olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlamda ise çalışan performansı, işe devamlılık ve hizmet odaklı liderliğin teşvik edilmesiyle beraber örgüt kültürünün güçlendirilmesi gibi kavramlarla ilişkilidir. Özellikle doktorlar gibi yüksek sorumluluğa sahip pozisyonlarda çalışanlar açısından destekleyici bir liderlik anlayışı ve iş ile olan uyum, doğrudan hasta memnuniyeti, kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik üzerinde etkili görülmektedir. Bu noktada etik değerlere saygılı, güven temelli hizmetkâr liderlik anlayışı yalnızca bireylerin iyi oluşunu değil, sağlık sistemine duyulan güveni de artırmakta ve sağlık kurumlarının uzun vadeli başarısı için vazgeçilmez hale gelmektedir.

Toplumsal düzlemde ise bir doktorun eğitime yapılan yatırım yalnızca bireysel değil, kamusal bir yatırım niteliği taşımaktadır. Devletin ve toplumun bu süreçteki katkısı düşünüldüğünde, doktorların mesleklerine tatmin ve bağlılıkla devam edebilmeleri hem sağlık sisteminin etkinliği hem de kamu kaynaklarının verimliliği açısından önem arz etmektedir. Buradan hareketle, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmaya yönelik uzun vadeli stratejiler geliştirmek, hem sağlık çalışanları hem de toplum için faydalı olacaktır.

Destekleyici ve çalışan odaklı bir liderlik tarzını benimseyen yönetimin eksikliği ve kişi-iş uyumunun zayıf olması; doktorlar üzerinde mesleği bırakma, yurtdışına göç ve özel sektöre geçiş gibi eğilimlere ve buna bağlı sağlık sisteminde aksaklıklara yol açabilmektedir. Bu nedenle özellikle sağlık sektörü için çalışanların yalnızca teknik olarak değil, psikolojik ve duygusal olarak da iş ile uyum sağlamaları sürdürülebilir bir sağlık sistemi için vazgeçilmezdir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik gibi çalışanların faydalarını merkeze alan bir liderlik yaklaşımı, bireylerin işe olan uyumlarını güçlendirerek hem bireysel hem örgütsel hem de toplumsal düzeyde değer yaratma potansiyeline sahiptir.

Yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı araştırmaya ilişkin değişkenler arasındaki ilişki kişi-iş uyumu bağlamında değerlendirilecektir. Başka bir ifadeyle, hizmetkâr liderlik ve olumlu yöndeki sonuçları olarak öngörülen iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık arasındaki ilişki, bireyin işten beklentileri ile işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinlikler arasındaki uyum düzeyini ifade eden kişi-iş uyumu düzeyleri esas alınarak incelenecektir. Söz konusu kavramların bu bakış açısıyla değerlendirilmesinin ise araştırmaya özgün bir değer katacağı düşünülmektedir.

II. Araştırmanın Teorik Temelleri

“Hizmetkâr Liderliğin İş Becerikliliği, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Üzerine Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Rolü: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmada; genel itibarıyla kişi-iş uyumu bağlamında liderlik ve çalışanların davranışları arasındaki etkileşim incelenmektedir. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılığın bir öncülü olarak tahmin edilen hizmetkâr liderlik temelinde oluşturulmuştur.

Greenleaf’e (1970) göre hizmetkâr liderlik kavramı, liderin, takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tutarak onların gelişimini desteklemeyi ve onlara hizmet etmeyi amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak liderin, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için kendisini bir hizmetkâr olarak konumlandığı bir liderlik modelidir. Bu bağlamda lider, gücünü ve otoritesini başkalarına hizmet etmek amacıyla kullanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik, çok boyutlu bir liderlik anlayışı olup başlıca birkaç temel nitelik ve davranışla karakterize edilir. İlk olarak hizmet etme teması öne çıkar. Liderin temel amacı, kendi çıkarları yerine takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tutarak onların gelişimini desteklemektir. Spears’a (2004) göre bu anlayış, liderin alçakgönüllülük, empati, dinleme ve güçlendirme gibi özellikleriyle karakterizedir. Hizmetkâr lider, çalışanlarının potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için sürekli olarak onları destekler ve geliştirir. Bununla beraber topluma değer katma ve işbirliği çabaları, çalışanlar arasında güven ve bağlılık oluşturarak ortak bir vizyon doğrultusunda etkili bir çalışma ortamı yaratır. Destekleyici bir liderlik yaklaşımı bireysel ve örgütsel açıdan arzu edilen tutum ve davranışların sergilenmesini mümkün kılacaktır. Bu nedenle ilgili literatür taraması iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık kavramları üzerinde durmuştur.

İş becerikliliği, çalışanların işlerini daha anlamlı, tatmin edici ve kendilerine uygun hale getirmek amacıyla görevlerini, ilişkilerini veya işlerine dair algılarını bilinçli olarak yeniden şekillendirmeleri sürecidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, ss. 179-201). Bu kavram, geleneksel olarak yöneticiler tarafından tanımlanan iş rollerinin, çalışanlar tarafından proaktif şekilde yeniden yapılandırılabileceği fikrine dayanır. Çalışanları destekleyen ve güçlendiren olumlu liderlik, onların gelişimini teşvik ederek iş becerikliliğini artırır (Wang vd, 2020, s. 5).

Çalışmada hizmetkâr liderlik algısı sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçlardan bir diğeri ise iş doyumudur. İş doyumu, Locke’a (1969) ve Spector’a (1997) göre bireyin yaptığı işten, çalışma koşullarından ve iş ortamından genel olarak ne kadar memnun olduğunu gösteren psikolojik bir durumdur. Bu

memnuniyet, bireyin işine karşı geliştirdiği tutumların sonucudur ve genellikle işin niteliği, çalışma koşulları, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, kariyer olanakları ve ücret gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Daha da önemlisi, işin kişisel hedeflerle ve becerilerle uyumlu olması, iş doyumunun en önemli belirleyicilerindendir.

Algılanan hizmetkâr liderlik sonucunda çalışanların işe bağlılığının da artacağı ön görülmektedir. İşe bağlılık, bireylerin işlerine yönelik yüksek düzeyde enerji, bağlılık ve yoğun odaklanma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici bir psikolojik durumudur (Schaufeli vd., 2002, ss. 71-92). Bu kavram dinçlik, adanmışlık ve özümseme olmak üzere üç temel boyut üzerinden tanımlanır. Dinçlik, çalışanın iş sırasında yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılık göstermesiyle ilgilidir; adanmışlık, işine heyecan ve coşku duyarak bağlanmayı ifade eder; özümseme ise çalışanın işe tamamen dalması ve zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyecek kadar yoğun şekilde işle meşgul olması durumunu kapsar. İşe bağlılık, motivasyonel bir kavram olarak çalışanların performansını, işten memnuniyeti ve genel psikolojik iyi oluşlarını artıran bir faktör olarak değerlendirilir (Bakker ve Demerouti, 2008, ss. 209-223).

Kiş-iş uyumunu, bireyin yetenekleri, değerleri, becerileri ve kişisel özelliklerinin, çalıştığı işin gerektirdikleri, koşulları ve kültürüyle ne kadar örtüştüğünü ifade eden bir kavramdır (Kristof-Brown vd., 2005, ss. 281-342). Bununla beraber kavrama yönelik bir diğer boyut ise, işin kişiye sağladıklarıdır. İş, kişinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı ölçüde kiş-iş uyumu gerçekleşir.

Yüksek düzeyde kiş-iş uyumu, hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu duygu, tutum ve davranışların ortaya çıkmasını sağlar. Bu doğrultuda çalışmada savunulan görüşlerden birisi de kiş-iş uyumu düzeyinin, çalışanların arzu edilen ve olumlu duygu, tutum ve davranışlardan olan iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık düzeylerini etkileyeceğidir. Çalışmada ayrıca hizmetkâr liderlik algısının kiş-iş uyumu düzeyini artırması aracılığıyla da çalışanların iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık düzeylerini artırabileceği öngörülmektedir.

III. Araştırma Soruları

Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının; iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık düzeyleri ile ne ölçüde ilişkili olduğu ve söz konusu ilişkinin varlığında çalışanların kiş-iş uyumu düzeylerinin bir rol oynayıp oynamadığı belirlemeyi amaçlayan çalışmaya ilişkin araştırma modeli ilgili teorik yaklaşımlar ışığında şu soruların cevabını aramaktadır:

1. Doktorların hizmetkâr liderlik algıları nasıldır?
2. Doktorların işleriyle uyumu ne düzeydedir?

3. Doktorların iş becerikliliği ne ölçüdedir?
4. Doktorların iş doyumu ne ölçüdedir?
5. Doktorların işe bağlılıkları ne ölçüdedir?
6. Hizmetkâr liderlik ile kişi-iş uyumu arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasında nasıl bir ilişki vardır?
8. Hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki vardır?
9. Hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır?
10. Kişi-iş uyumu ile iş becerikliliği arasında nasıl bir ilişki vardır?
11. Kişi-iş uyumu ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki vardır?
12. Kişi-iş uyumu ile işe bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır?
13. Hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişkide kişi-iş uyumu nasıl bir rol oynamaktadır?
14. Hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide kişi-iş uyumu nasıl bir rol oynamaktadır?
15. Hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkide kişi-iş uyumu nasıl bir rol oynamaktadır?
16. Doktorların cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki tecrübe süresi, unvan, kurumdaki çalışma süresi açısından algıladıkları hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

IV. Araştırmanın Yapısı ve Bölümleri

Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun rolünü belirleme amacıyla hazırlanan araştırma iki bölümden oluşmaktadır.

İlk bölüm, araştırma modelini oluşturan değişkenlerin kavramsal açıklamalarının yer aldığı kuramsal çerçeveyi içermektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve son olarak işe bağlılık kavramları teorik kökenleri ve sonuçları doğrultusunda ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü ise çalışmanın amacı doğrultusunda hazırlanan araştırma modeline ilişkin değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilen yazın taraması, hipotez oluşturma aşaması ve söz konusu ilişkiyi ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bir takım istatistikî uygulamaları ve analizleri kapsamaktadır. Son olarak elde edilen analiz sonuçları neticesinde araştırma modeline ilişkin hipotezler değerlendirilmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Hizmetkâr Liderlik

Çalışmanın bu kısmında hizmetkâr liderlik kavramının tanımı, hizmetkâr liderin özellikleri, hizmetkâr liderlik modelleri ve kavramın boyutları açıklanmaktadır.

1.1.1. Hizmetkâr Liderlik Tanımı

İki ayrı kavram olarak “hizmetkâr” ve “lider” zıt ifadeler içermektedir. Ancak Robert Greenleaf bu iki zıt kavramı bir araya getirerek hizmetkâr liderlik yaklaşımını ortaya koymuş ve bunun diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olduğunu ifade etmiştir (Spears, 2010, s. 26). Robert Greenleaf (1970) hizmetkâr liderlik modelini ilk olarak “The Servant as Leader” başlıklı makalesinde açıklamıştır (Spears, 1996, ss. 33-35). Greenleaf’e (1970) göre hizmetkâr lider her şeyden önce hizmetkârdır. Hizmetkâr liderlik öncelikle hizmet etme duygusu ile başlamakta ardından bu durumu bilinçli bir seçimle liderlik etme isteği takip etmektedir (Greenleaf, 2002, s. 27; Korkmaz, 2020, s. 429).

Greenleaf hizmetkâr liderlik modelini Hermann Hesse’nin “Doğuya Yolculuk” eserinden esinlenerek geliştirmiştir. Hesse’nin hikâyesi ruhsal bir arayış için gemi yolculuğu seyahate çıkan bir grubun maceralarını konu alır. Başkarakter Leo grup üyeleri içinde hizmetkâr rolünü üstlenmiştir. Her şey yolunda giderken bir gün Leo’nun aniden ortadan kaybolmasıyla grup üyeleri arasında kargaşa başlar ve grubun dağılmasıyla seyahat biter. Leo’nun yokluğuyla asıl liderin Leo olduğu anlaşılmaktadır. Greenleaf bu hikâyeden yola çıkarak liderin rolüne dair tespitleriyle hizmetkâr liderlik kavramını geliştirmiş

ve bu yaklaşımın önemini vurgulamıştır (Greenleaf, 1977, s. 2; Spears, 1995, s. 162).

Greenleaf'e (1991, s. 7)'e göre liderlik süreci ilk olarak hizmet etmeye ilişkin doğal bir duyguyla gelişir ardından bilinçli bir seçimle liderlik etme isteği gelmektedir. Bu yönüyle önceliği hizmet etmek olan hizmetkâr lider geleneksel liderlikten ayrılmaktadır. Laub'a (1999) göre hizmetkâr lider başkalarının beklenti ve menfaatlerini kendi menfaatlerinin üzerinde tutar, değer verir ve onların gelişimleri için çabalar. Patterson (2003) ise hizmetkâr liderliği; liderlik etmekten çok astları desteklemeye, geliştirmeye ve onlara hizmet etmeye yönelik erdemli bir yaklaşım olarak ifade etmiştir.

Hizmetkâr liderlik üzerine çalışan bilim insanları aynı anda hem hizmetkâr hem lider olabilme fikrini bağdaştırmakta güçlük çektiklerinden dolayı hizmetkâr liderliği çelişkili bir kavram olarak ifade etmişlerdir (Focht, 2011, s. 1). Hizmet etme arka planda kalmış kolay bir eğilim olarak görünmesine rağmen hizmetkâr liderlik yaklaşımı; başkalarının fikirlerine, ihtiyaçlarına odaklanarak 'ben' yerine 'sen' ve 'biz' görüşünü benimsemektedir. Hizmetkâr lider kendini geride tutup takipçilerine öncelik vermesiyle otorite sağlayabilmektedir (Fındıkçı, 2009, s. 378).

Hizmetkâr liderlik kavramında hizmetkârlık sadece sıradan ve rutin işleri yapan kişiyi ifade etmemektedir. Lider, liderlik etmekten ziyade sahip olduğu vasıflarla takipçilerine ve örgüte hizmet etme isteğini birleştiren kişidir. Bu yönüyle hizmetkâr lider örgütün ve insanların ortak faydaları için hizmet etme isteği olan, örgütün ve diğer insanların gelişimini şahsi menfaatlerinden önde tutarak liderlik eden kişidir (Russell, 2001, ss. 76-83).

Hizmetkâr lider gönüllü olarak kendi faydasının dışında başkaları için çalışır ve onları yükseltir. Bu yönüyle lider, liderlik yapmaktan ziyade astlarının kendinden beklentilerini anlayıp bu doğrultuda hizmet etmektedir. Hizmet edilen takipçiler ise liderin davranışlarını örnek alarak diğer insanlara hizmet etmeye çalışabilirler. Bu yönüyle hizmetkâr lider bireysel çıkarlarının ötesinde başkalarının maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamaya kendini adanmaktadır (Passakonjaras, 2019, ss. 391-392).

Hizmetkâr lider astlarının gelişimine odaklanması açısından geleneksel liderlik yaklaşımından farklı bir yönetim sistemine sahiptir. Hizmetkâr liderlikte güç, lider ve astlar arasında paylaşılırken geleneksel liderlik yaklaşımında güç, tek bir kişinin yani liderin elindedir. Bu yönüyle hizmetkâr lider, astlarının gelişimi için çeşitli fırsatlar sunarak daha yüksek performans göstermeleri için destek olmaktadır (Greenleaf, 1977; Topaktaş, 2020, ss. 17-18).

Hizmetkâr liderler beraberliğe vurgu yaparlar ve takım ruhu geliştirmek isterler. Bu doğrultuda gücü paylaşan lider takipçilerini karar verme sürecine dâhil eder, onları güçlendirmeyi hedefler. Takipçilerinin bireysel farklılıklarını dikkate alarak davranışların da mütevazılığı, sorumluluk almayı benimser (Sendjaya vd., 2008, ss. 402-424).

Liderin biz olmayı vurgulayarak astlarına öncelik vermesi lideri, astlar üzerinde daha etkili hale getirmektedir. Hizmetkâr lider astların bireysel hedeflerini, becerilerini ve ihtiyaçlarını tespit edip bu doğrultuda astlarının potansiyellerini ortaya çıkarır, onları destekleyerek öz güvenlerini yükseltir (Fındıkçı, 2009; Liden vd., 2008, ss. 161-177; Topaktaş, 2020, ss. 17-18).

Fındıkçı (2009, s. 396) hizmetkâr lideri “kendi benliğini (ego) kontrol altına alabilmiş, içgüdülerini terbiye edebilmiş ve toplumsal benliği kendi kişisel benliğinin önüne geçirmiş kişi olarak tanımlamıştır. Hizmetkâr lider, insanların düşüncelerini ve çabalarını, insanların faydası doğrultusunda organize eder. İnsanları sömürmez ve onlara değer verir, haklarının korunmasına yönelik hassasiyet gösterir (Fındıkçı, 2009, s. 390).

Laub’a (1999, s. 83) göre söz konusu kavram, takipçilerin çıkarlarını liderin kişisel çıkarlarının üstünde tutan bir anlayıştır. Bu yönüyle insanlara değer vermenin, toplumun ortak iyiliği için gücü paylaşıp kullanmanın önemini vurgular. Hizmetkâr lider için insan, insani değerler ve insanlık onuru her şeyden önce gelir. Hizmetkâr lider geniş bir ufka sahiptir. Dar ve kısırlı bir çerçeveye sığmaz, aksine üretken bir tavırla dünya üstü bakış açısına sahiptir (Fındıkçı, 2009, s. 387).

Hizmetkâr liderlik; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve ilişkisel liderlik teorileri üzerine gelişen, liderin astlarına hizmet sunmasını vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu görüş diğer liderlik yaklaşımlarının aksine lideri ön plana almamaktadır. Hatta lideri takipçilerine hizmette bulunan, onların ihtiyaçlarını karşılayan kişi olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre lider astlara hizmet ettiği ölçüde liderdir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının temelinde olan düşünce; hizmet sunulan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak, takdirlerini toplamak, onlara üst amaçlar sunmak ve bu amaçlar etrafında birleşmelerini sağlamaktır. Bu doğrultuda lider, her bir takipçisini kendi gibi güçlü bir lidere dönüştürebilecektir (Fındıkçı, 2009, ss. 77-78; Görmezoğlu Gökçen, 2019, s. 18; Komives vd., 1998, s. 15).

Hizmetkâr lider başkalarına hizmet etmeye adanmıştır. Hizmetkâr liderin öncelikli amacı; takipçilerinin gereksinimlerini karşılamaktır. Liderlik etmek ve yönetmek ise hizmet etmekten sonra gelmektedir. İhtiyaçları karşılanan insanlar doğal olarak liderlik sürecine dâhil olmuş olacaklardır. Hizmetkâr

liderlik türünde insanları ortak bir noktada birleştirme, bilinçlendirme ve karar verme sürecinde güçlendirme söz konusudur (Spears, 2004, 7-11; Topal, 2019, ss.70-75). Hizmetkâr liderlik modeli örgüt bazında üyelerin gelişimlerini sağlayacak ortamı oluşturmaktadır. Diğer liderlik modelleriyle karşılaştırınca hizmetkâr liderin nihai hedefinin çalışanlara hizmet etmek olduğu görülmektedir (Van Dierendonck, 2011, s. 1230).

Hizmetkâr liderlik topluma ve ülkeye faydalı olmayı gerektirir. Bu doğrultuda hizmetkar lider çalışanları motive ederek örgütsel performansı artırır ve kendinden önce üyelerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. (Barbuto ve Wheeler, 2006, s. 13). Bu yönüyle hizmetkâr liderlik modelinin temelinde fedakârlık olduğu söylenebilir. Takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra, hizmetkâr liderlik, örgütte sorumlu yönetim anlayışının önemini de vurgular. Ayrıca sürdürülebilir bir örgüt oluşturulmasının üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu da kabul eder (Taylor ve Pearse, 2009, s. 226).

İnsanlar ve süreçler hedeflere ulaşmak için her zaman görevlerden ve organizasyon yapısından önemli olmuştur. Etkili sistemler ancak onları çalıştıran insanların etkili olmasıyla mümkündür. Her organizasyonun hedeflerine ulaşmasında tek güvencesi sahip olduğu iyi eğitilmiş ve motivasyonlu insan kaynağıdır. Hizmetkâr liderler de takipçilerine yatırım yapan, potansiyellerini ortaya çıkarmak adına onları güçlendiren insanlardır (Page ve Wong, 2000, s. 2).

Hizmetkâr liderlik, liderlerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde hizmetkâr rolünü üstlenmesiyle gerçekleşir. Liderin kişisel çıkarları, hizmetkâr liderliği teşvik etmemeli; tam aksine başkalarının ihtiyaçlarına odaklanmayı gerektiren daha güçlü bir motivasyona yönlendirmelidir (Russell ve Stone, 2002, s. 145). Hizmetkâr liderlik, hem kişisel hem de organizasyonel dönüşümleri teşvik etmesi yönüyle organizasyonları ve toplulukları potansiyel olarak değiştirebilecek bir kavramdır. Hizmetkâr lider olma süreci, kişiyi önce kişisel, içsel bir değişime dâhil eder ardından dışa dönük davranışları değiştirir” (Fairholm, 1997, s. 149).

Hizmetkâr liderler astlarının kendi iyilikleri için gelişmelerini ister ve onların gelişimini, liderin ya da organizasyonun hedeflerine ulaşmasının bir aracı olarak değil, başlı başına bir amaç olarak görür (Ehrhart, 2004, s. 69). Bu yönüyle “hizmetkârlık” bireysel egonun ötesine geçer ve çalışanların güçlenme duygularını tetikleyen bir çalışma iklimi oluşturur. Ayrıca, hizmetkâr liderlik, iş yerini aşarak takipçilerin içinde bir hizmetkârlık ruhu, yani toplum için değer yaratma anlayışı geliştirmeye yönelik bir tutumu da teşvik eder. Hizmetkâr liderin astların ihtiyaçlarını karşılamaya verdiği önem astların lidere olan inançlarını güçlendirir. Hizmetkâr liderler, astlarının gelişimine yardımcı

olmanın yanı sıra, onların duygusal ve hissi ihtiyaçlarıyla da ilgilenerek resmi iş sözleşmesinin ötesine geçen bir destek sunarlar (Liden vd., 2008, s. 163).

Hizmetkâr liderlik insanlar için temel bir güç odağıdır. Hizmetkâr liderler çevrede olanları önceden fark eden, bu doğrultuda insanları yönlendiren, tehlikelerden uzaklaştıran kimselerdir (Bakan ve Doğan, 2012, ss. 9-10). Hizmetkâr lider IQ olarak ifade edilen soyut zekânın yanı sıra gönül ve ruha odaklı duygusal zekâ (EQ) ile bu iki yeteneği insanlığın faydası için kullanmayı sağlayan ahlak odaklı zihinsel yeteneklere yani etik zekâyâ (MQ) da sahip kişidir. Bu açıdan hizmetkâr lider hem bir bilim insanı hem de insanları etkileyen, yönlendiren bir yönetici konumundadır (Fındıkçı, 2009, s. 386).

Lider lokomotif gibi insanları belirlenen hedefe ulaştırmak için kendisiyle beraber çeker. Lokomotifin vagonları çekmesi gibi lider de takipçilerini harekete geçirir. Liderin işi yük almaktır. Bu örnekte lokomotif vagonların hizmetinde olduğu gibi lider de takipçilerinin hizmetindedir. Bu nedenle lider hangi topluluğun önündeysen kendini onların hizmetinde görmeli, bu yönde tutumlar sergilemelidir. Aksi halde otoriteye dayanan bir liderlik tarzı belirli bir süre etkili olsa da sürdürülebilir bir sistem oluşturmaz (Fındıkçı, 2009, ss. 417-420).

Hizmetkâr lider yüksek adanmışlık ruhu ile insanların hayatlarında izler bırakması ve insanları etkilemesi yönüyle öne çıkmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2012, s. 70). Bu etkileme hizmetkâr liderin sahip olduğu duruş ve davranışlar ile kendiliğinden gelişir. (Fındıkçı, 2009, s. 387).

1.1.2. Hizmetkâr Liderin Özellikleri

Hizmetkâr liderlik üzerine çalışan araştırmacılar çeşitli özellikler ifade etmişlerdir (Page ve Wong, 2000, ss. 1-28; Patterson, 2003, ss. 1-10; Spears, 2004, ss. 7-11; Van Dierendonck, 2011, ss. 1228-1261; Winston, 2003, ss. 1-9). Ancak Spears'ın (2004) ifade ettiği özellikler literatürde daha yaygın kabul görmektedir. Greenleaf'in (1970) çalışmaları ışığında Spears (2004, s. 7-11) hizmetkâr liderliği on özellik ile açıklayarak hizmetkâr liderlik tanımını daha net hale getirmiştir. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, yöneticilik, insanların gelişimine bağlılık ve takım oluşturmaktır. Her bir özellik bu bölümde açıklanmaktadır.

1.1.2.1. Dinleme

Liderler için iletişim ve karar verme becerileri her zaman ayırt edici bir nitelik olmuştur. Hizmetkâr lider insanların hedeflerini belirlemeye ve netleştirmeye çalışır. Söylenenleri dikkatli bir şekilde dinler. Bu nedenle dinleme becerisi hizmetkâr lider için önemlidir. Dinleme, düzenli düşünme dönemleriyle

birleştirildiğinde hizmetkâr liderin kişisel gelişimi için de esastır. Bu nedenle liderin başkalarını dikkatle dinlemeye yönelik becerilerinin güçlendirilmesi gerekir (Spears, 2004, ss. 7-11; Spears, 2010, ss. 25-30; Topal, 2019, s. 76).

1.1.2.2. Empati

Hizmetkâr lider insanları anlamak ve empati kurmak için çaba göstermelidir. Çünkü insanlar kendine özgü nitelikleriyle oldukları gibi kabul edilme ve tanınma ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle insanların bazı davranışları ve performansları kabul edilmese bile insan olarak reddedilmemelidir. (Bakan ve Doğan, 2012, ss. 7-9; Spears, 2010, ss. 25-30) .

1.1.2.3. İyileştirme

Kişilerarası ilişkilerin iyileştirilmesi bütünleşme ve dönüşüm için güçlü bir faktördür. Hizmetkâr liderliğin en ayırt edici yönlerinden biri de kendini ve başkalarını iyileştirme potansiyeline sahip olmasıdır. Çünkü birçok insan yaşamı boyunca çeşitli duygusal yaralar almaktadır. Bu insan olmanın doğal bir parçası olsa da hizmetkâr liderlerin iletişime geçtikleri insanları bütünleştirme ve iyileştirme fırsatları vardır. Eğer hizmetkâr lider ile izleyiciler arasında bir sözleşme olarak paylaşılan bir anlayış varsa, bütünlük arayışının paylaşılan bir şey olduğu çok ince bir şekilde iletilir. (Dinçer ve Öksüz, 2011, ss. 9-10; Spears, 2004, ss. 7-11; Spears, 2010, ss. 25-30).

1.1.2.4. Farkındalık

İnsanlara ve çevreye ilişkin genel farkındalığın yanı sıra kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerine yönelik öz farkındalığa sahip olması hizmetkâr lideri güçlendirir. Böylece çoğu durumda daha bütüncül bir bakış açısı geliştirebilir. Etik ve değerlerle ilgili konularda daha derin bir anlayış kazandırır. Greenleaf'in (1970) de gözlemleri neticesinde ifade ettiği gibi farkındalık her zaman huzur veren bir şey değildir. Aksine rahatsız edici ve uyarıcı niteliktedir. Yetkin liderler genellikle uyanıktır ve makul derecede rahatsızdırlar. Onlar dış dünyada teselli aramak yerine kendi iç huzurlarını bulmuş insanlardır (Bakan ve Doğan, 2012, ss. 7-9; Spears, 2004, ss. 7-11; Spears, 2010, ss. 25-30).

1.1.2.5. İkna Etme

Hizmetkâr liderlerin bir diğer özelliği ise pozisyonundan kaynaklı güç yerine ikna gücü ile liderlik etmeleridir. Hizmetkâr lider takipçilerini itaate zorlamak yerine ikna yoluyla harekete geçirir. Bu yönüyle hizmetkâr liderlik geleneksel otoriter modelden keskin bir şekilde ayrılmaktadır. Hizmetkâr lider ikna becerisiyle insanlar arasında fikir birliği oluşturma konusunda etkilidir (Aslan ve Özata, 2011, s. 141; Spears, 2004, ss. 7-11).

1.1.2.6. Kavramsallaştırma

Hizmetkâr liderler takipçilerini büyük hayaller kurmaya teşvik ederler. Bir soruna kavramsallaştırma perspektifinden bakabilme becerisi, mevcut duruma yönelik dar bir bakış açısından çıkıp gerçeğin ötesinde bir hayali düşünmeyi gerektirir. Çoğu yönetici için bu disiplin ve uygulama gerektiren bir özelliktir. Bu yönüyle hizmetkâr lider kavramsal düşünme, mevcut duruma ve günlük konulara odaklı bakış açısı arasında hassas bir denge yürütmelidir (Bakan ve Doğan, 2012, s. 7-9; Spears, 2010, ss. 25-30).

1.1.2.7. Öngörü

Hizmetkâr lider için öngörü günün koşullarının farkında olma, geçmişten çıkarımlar yapabilme ve geleceğe yönelik bir kararın olası sonuçlarını görebilmektir. Bu nedenle öngörü bir gruba veya organizasyona liderlik etmek isteyen kişi için gerekli özellikler arasındadır. Öngörü, kaynağını zihnin derinliklerinden alır. Bu yönüyle sezgiseldir. Greenleaf (1970) öngörü yeteneklerini; bilinmeyen bilmek, öngörüleemeyeni öngörmek için akademik olarak öğrenilmesi mümkün olmayan entelektüel nitelikler olarak ifade etmiştir. Bu nitelikler ancak kişinin farklı deneyimlere maruz kalmasıyla gelişebilmektedir (Korkmaz, 2020, ss. 427-445; Spears, 2004, ss. 7-11; Spears, 2010, ss. 25-30).

1.1.2.8. Yöneticilik

Spears'ın (2004, ss. 7-11) 'Stewardship' olarak ifade ettiği özellik yaygın anlamında yöneticilikten ziyade vekâlet etme ve hizmet etmeye vurgu yapmaktadır. Block (1993) bu kavramı başkası adına bir şeyi emanet olarak tutmak şeklinde tanımlamıştır. Benzer şekilde Robert Greenleaf'in yöneticiler hakkındaki görüşü de; örgütün toplumun daha büyük yararı için emanet olarak tutulduğuna dair bir anlayışa dayanmaktadır. Hizmetkâr liderlik vekillik gibi her şeyden önce başkalarının ihtiyaçları karşılama temelinde gelişmiştir. Ayrıca kontrol etme yerine açıklık ve ikna yöntemlerinin kullanılmasını vurgulamaktadır (Spears, 2004, ss. 7-11; Spears, 2010, ss. 25-30). Vekâlet etme sosyal sorumluluk, sadakat ve ekip çalışması ile yakından ilişkilidir. Bu yapıların hepsi kişinin kendisini de içeren ancak kendi çıkarlarının ötesine uzanan ortak bir yararla özdeşleşme ve bu yarara karşı yükümlülük duygusunu temsil eder (Peterson ve Seligman 2004, s. 370; Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 252).

1.1.2.9. İnsanların Gelişimine Bağlılık

Hizmetkâr lider insanların çalışan olarak yaptıkları somut katkının ötesinde işsel bir değere de sahip oldukları görüşündedir. Bundan dolayı hizmetkâr lider,

organizasyonun içindeki her bir bireyin gelişimiyle birebir ilgilenmekte ve bunu önemsemektedir. Hizmetkâr lider çalışanların ve iş arkadaşlarının bireysel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek için elinden geleni yapması gerekliliğinin farkındadır. Uygulamada bireyin kişisel ve mesleki gelişimini desteklemek, bireysel fikirlere değer vermek, herkesin karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmek ve işten çıkarılan çalışanların başka pozisyonlar bulmalarına yardımcı olmak gibi faaliyetler ideal hizmetkar liderlik davranışlarına örnek olarak verilebilir (Spears, 2004, ss. 7-11; Spears, 2010, ss. 25-30).

1.1.2.10. Topluluk Oluşturma

Hizmetkâr lider yakın insanlık tarihinde yerel topluluklardan büyük organizasyonlara geçişin sonucunda birçok şeyin kaybedildiği düşüncesindedir. Bu eksiklik bilinci, hizmetkâr liderin belirli bir organizasyonda topluluk oluşturmak için çeşitli yollar belirlemeye çalışmasına neden olur. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı topluluğun ancak işletmelerde ve diğer kurumlarda çalışanlar arasında yaratılabileceğini öne sürmektedir. Greenleaf'e (1970) göre topluluğu geniş bir kitleye uygulanabilir bir yaşam biçimi olarak yeniden inşa etmek için kitlesel hareketlerden ziyade topluluğa dair belli bir grup için yeterli sayıda hizmetkâr liderin sorumluluğunu yerine getirerek rehberlik etmesi gerekmektedir (Joseph ve Winston, 2005, ss. 10; Spears, 2004, ss. 7-11; Spears, 2010, ss. 25-30).

1.1.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

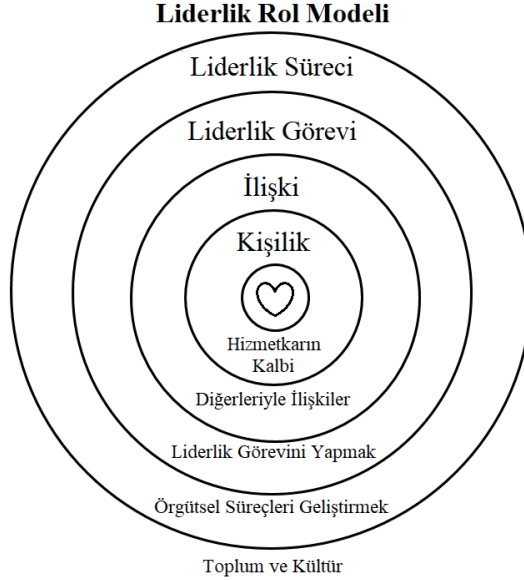
Hizmetkâr liderlik kavramının tanımlanmasına yönelik ortak bir görüş sağlanamamıştır. Greenleaf'in (1970) araştırmaları hizmetkâr liderliğin tanımını ve kavramsal boyutunu net olarak açıklayamamaktadır. Bundan dolayı araştırmacılar Greenleaf'in (1970) çalışmalarından yola çıkarak hizmetkâr liderliğin yapısını ve boyutlarını anlayabilmek için farklı modeller önermişlerdir. Bu bölümde literatürde yer alan modellerden önemli görülen Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli, Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli, Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli, Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli, Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli, Russell & Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli ile Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli ele alınmıştır.

1.1.3.1. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong (2000) geliştirdikleri hizmetkâr liderlik modelini genişleyen daireler şeklinde ele almışlardır (Şekil 1). Hizmetkâr liderliğin merkezinde liderin kişiliği, insanlığa duyulan sevgi yer almaktadır. Bu çekirdek etrafında kademeli olarak insanlarla olan ilişkiler, önce organizasyonu ardından

toplumları da içine alacak şekilde genişlemektedir. Page ve Wong'un geliştirdiği hizmetkâr liderlik modeli; kişilik, ilişki, görev ve süreç olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır (Korkmaz, 2020, ss. 434-435; Page ve Wong, 2000, ss. 1-28).

Şekil 1. Page & Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Page & Wong (2000, s. 3)

- **Kişilik:** Liderlik kişilikle başlar. Kişilik ise ne tür insanlar olduğumuzu gösterir. Temel soru, liderin kişilik yapısının ne olduğu ve aslında nasıl bir insan olduğudur. Kişilik, liderin sahip olduğu değerlere, güvenilirliğine ve güdülerine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda hizmetkâr liderden beklenen özellikler; dürüstlük, alçak gönüllülük ve hizmet etme olarak ifade edilmiştir. Bu yönüyle hizmetkâr liderlik, dürüstlük ve alçak gönülle başkalarına hizmet etmeye dair bir bağlılığı temsil eder. Kişilik, çemberin merkezinde yer alır çünkü kişinin yapacağı her şey kişiliğe göre şekillenecektir (Aslan ve Özata, 2011, ss. 142-143; Page ve Wong, 2000, ss. 2-16).
- **İlişki:** Hiç kimse takipçileri olmadan liderlik yapamaz. Çünkü liderin belirli görevleri yapabilmesi için etrafındakileri etkilemesi gereklidir. İlişki boyutu, hizmetkâr liderin başkalarıyla nasıl ilişki kurduğunu ifade eder. Temel soru ise, liderin diğerleriyle ilişkilerinin nasıl olduğudur. Liderliğin sosyal ve duygusal nitelikleri, insan kaynağının ge-

liştirilmesi, liderin insanlarla ilişkileri ve başkalarını geliştirmeye olan bağlılıkla ilgilidir. Hizmetkâr liderliğin insan odaklı olması insan ilişkilerinden daha fazlasını ifade eder. İnsanların duygu ve düşüncelerini dikkate almayı ve onların potansiyellerini geliştirmeye ilgi göstermeyi içerir. Bu doğrultuda hizmetkâr lider insanlarla ilgilenmeli, onları güçlendirmeli ve gelişimlerine yardımcı olmalıdır (Akyüz ve Eren, 2013, ss. 195-196; Page ve Wong, 2000, ss. 4-16).

- **Görev:** Bu boyutu ifade eden temel soru, liderin ne yaptığıdır. Lider, başarı ve verimliliğe ulaşmak için gereken tipik yönetim ve liderlik becerilerine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda liderin sahip olması gereken nitelikler; vizyon belirleme, hedef belirleme ve liderlik olarak ifade edilmiştir (Bakan ve Doğan, 2012, ss. 6-7; Page ve Wong, 2000, ss. 4-16).
- **Süreç:** Organizasyonun etkililiği ile ilgilidir ve liderin verimli, açık ve esnek bir sistemi modelleme ve geliştirme yeteneğine dayanır. Temel soru, liderin örgütsel süreçleri nasıl etkilediğidir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderin model olma, takım oluşturma ve açık karar alma gibi özelliklere sahip olması gerekir. Hizmetkâr lider bu özelliklerle takım ruhu oluşturur, diğerlerine örnek olarak onları motive eder ve kaynakları birleştirir (Aslan ve Özata, 2011, ss. 142-143; Page ve Wong, 2000, ss. 4-17).

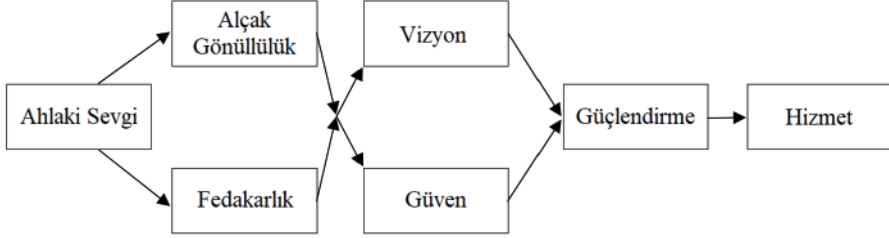
1.1.3.2. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson (2003), hizmetkâr liderliği dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak ele almış ve dönüşümcü liderliğin eksikliklerini gideren bir türev olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlik teorisine göre, lider; izleyenlerine öngörülerinin ötesine geçebilmeleri için ilham verir, örgütsel hedeflere ulaşma amacıyla izleyenlerle güçlü bir bağlılık oluşturulur ve hedeflere ulaşmak için onları güçlendirir (Bass ve Avolio, 1994; Patterson, 2003, s. 2; Yukl, 2002). Dönüşümcü liderin odak noktası organizasyona yöneliktir ve liderin davranışları, takipçilerin örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını artırır. Oysa hizmetkâr liderin odak noktası takipçilere yöneliktir ve örgütsel hedeflerin başarılması, bu odak doğrultusunda ikincil bir sonuçtur (Stone vd., 2003, s. 1).

Patterson (2003) hizmetkâr liderliği Erdem Teorisi ile de ilişkilendirmiştir. Teoriye göre erdem, ahlaki kişiliğe odaklanarak doğru şeyleri yapma fikrini ele alır. Genel olarak erdem, doğru veya yanlış sorusuna yanıt vermez; bunun yerine, belirli bir durumda doğru olanı yapmayı amaçlar (Patterson, 2003, s.2; Van Dierendonck, 2011, s. 1232). Patterson'un (2003) hizmetkâr liderlik modeline göre, hizmetkâr liderlik 7 erdemli boyuttan oluşmaktadır. Şekil 2'de

gösterildiği üzere bunlar ahlaki sevgi, alçak gönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmettir (Patterson, 2003, s. 2).

Şekil 2. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Patterson (2003, s. 7)

- **Ahlaki Sevgi:** Patterson'a (2003) göre, hizmetkâr liderlik, Antik Yunanca "agapao" olarak ifade edilen ahlaki sevgi ile başlamaktadır. Ahlaki sevgi, liderin doğru şeyi, doğru zaman ve doğru nedenlerle yapmasıdır. Bu sevginin kaynağı, liderin kişiliği ve içsel motivasyonundan gelmektedir (Patterson, 2003, s. 3; Winston, 2003, s. 5). Burada esas olan, takipçilerin faydalarını düşündürmektir. Lider, ahlaki sevgisini takipçileriyle paylaşarak onlara pozitif yaklaşım gösterir. Bireysel ihtiyaçların karşılanmasını, becerileri doğrultusunda örgütsel faydaların kazanılması takip eder (Patterson, 2003, s. 3-4). Ahlaki sevgi Patterson'un (2003) modelindeki en önemli ve en temel boyuttur (Waddell, 2006, s. 2).
- **Alçak gönüllülük:** Alçak gönüllük, bazıları için zayıflık olarak görülse de, kişinin kendine aşırı değer vermemesi, kendini ön plana çıkarmaması ve üstün niteliklerinin abartılmaması anlamına gelmektedir (Patterson, 2003, s. 3; Waddell, 2006, s. 3). Alçak gönüllü bir lider, diğer insanları küçümsemez ve onlara öncelik verir. Başkalarına saygı gösterir ve onların başarılarını ve mutluluklarını önemser (Winston, 2003, s. 2).
- **Fedakârlık:** Bir diğer boyut olan fedakârlık, liderin kendi faydasını gözetmeksizin, insanların ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi ve onlara yardım etmesidir. Fedakârlık hizmetkâr liderlik için olmazsa olmaz bir nitelik-tir (Aslan ve Özata, 2011, s. 142; Patterson, 2003, s. 4).
- **Vizyon:** Hizmetkâr liderler, ileri görüşlüdür ve örgütün geleceği için bir vizyon oluştururlar. Bu doğrultuda belirlenen vizyonu takipçile-

riyle paylaşırlar. Ancak Patterson'un vizyon ile vurgulamak istediği asıl nokta, takipçilere uygun hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirilmesidir (Dennis ve Bocarnea, 2005, s. 603; Patterson, 2003, s. 5; Winston, 2003, s. 3).

- **Güven:** Güven hizmetkâr liderlik için bir yapı taşı niteliğindedir. Güvenin olmadığı organizasyonda anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Hizmetkâr liderlik felsefesinin temelinde, güvene ve iş birliğine dayalı açık bir ortam yaratmak bulunur. Bu nedenle güvenin hizmetkâr liderliğin vazgeçilmez bir özelliği olduğu belirtilmiştir (Joseph ve Winston, 2005, s. 11; Patterson, 2003, ss. 5-6).
- **Güçlendirme:** Patterson'un (2003) öne sürdüğü modele göre, vizyon ve güvenin bir sonucu olarak güçlendirme meydana gelmektedir. Gücün paylaşılmadığı bir ortamda hizmetkâr liderlikten söz edilemez. Hizmetkâr liderliğin merkezinde hizmet edilen insanların çıkarları maksimize edilerek bireylerin güçlendirilmesi yer alır. Hizmetkâr lider takipçilerini güçlendirerek onları hedeflerine götürecektir ve doğru yolda ilerlemelerine yardımcı olacaktır. Güçlendirme kontrolü bırakmak ve takipçilerin gerektiğinde sorumluluk almasına olanak tanımaktır (Patterson, 2003, s. 6; Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 251).
- **Hizmet Etme:** Hizmet etme, hizmetkâr liderlik teorisinin özünü ifade etmektedir. Hizmetkâr liderin hizmet etmesi beklenirken bu zorunluluk olmaktan ziyade, hizmetkâr liderlik anlayışının doğasında bulunan bir özelliktir. Hizmet etmek kendinden vermek anlamına gelir ve bu, cömertlik gerektirir (Dennis ve Bocarnea, 2005, s. 604; Patterson, 2003, s. 6; Winston, 2003, s. 4).

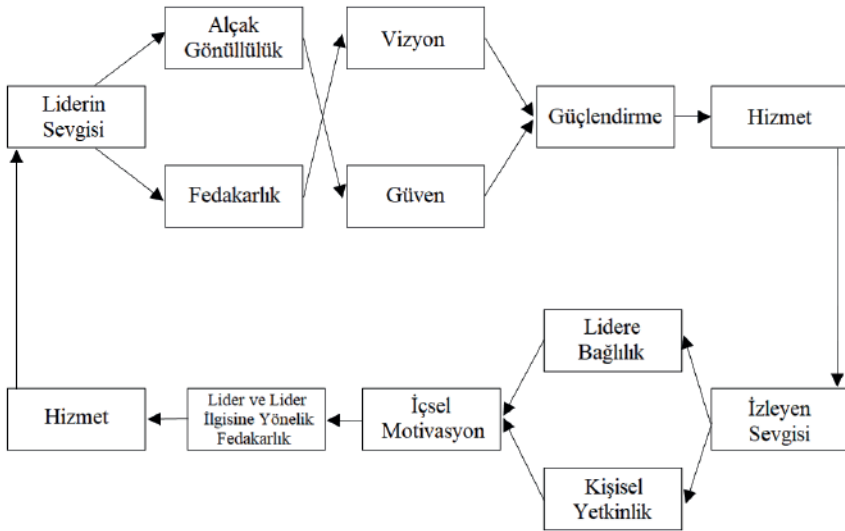
1.1.3.3. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Bu model Patterson'un (2003) geliştirdiği modelden esinlenerek oluşturulmuş bir hizmetkâr liderlik modelidir. Patterson (2003) modelinde liderin sevgisinden hizmet etmeye kadar olan süreç tek yönlü olarak ifade edilmiştir. Ancak takipçilerin lidere olan bağlılıklarının nasıl olduğu konusu açıklığa kavuşturulamamıştır. Bu nedenle Winston (2003) bu modelde takipçilerden lidere doğru olan akışın önemine dikkat çekmek için dairesel bir model önermiştir (bkz. Şekil 3). Patterson'un (2003) modeline ek olarak Winston (2003) modele lidere bağlılık, öz yeterlilik ve içsel motivasyon boyutlarını eklemiştir. Liderin takipçilerine gösterdiği ahlaki sevgi sonucunda takipçilerin sevgisinin arttığı ve bu bağlamda lidere olan bağlılık ile öz yeterliliğin yükseldiği ifade edilmiştir. Lidere olan bağlılığın ve öz yeterliliğin artması, içsel motivasyonun oluşmasına yol açmaktadır. (Görgün, 2023, ss.

25-27; Winston, 2003, ss. 1-6). Artan içsel motivasyon, takipçilerin lidere karşı daha fedakar olmalarına neden olmakta ve bu da lidere daha fazla hizmetle sonuçlanmaktadır (Winston, 2004, s. 7): Winston'un (2004) hizmetkar liderlik modeli liderin takipçilerini nasıl etkilediği ile beraber, takipçilerin de lideri nasıl etkilediğini açıklamaktadır.

Winston bu modelin döngüsel bir şekilde işlediğini, her turda daha da yoğunlaşarak ve güçlenerek büyüdüğünü ileri sürmektedir. Her döngü sonunda, lider ve takipçi arasındaki ilişki güçlenebilir veya zayıflayabilir (Korkmaz, 2020, s. 436).

Şekil 3. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



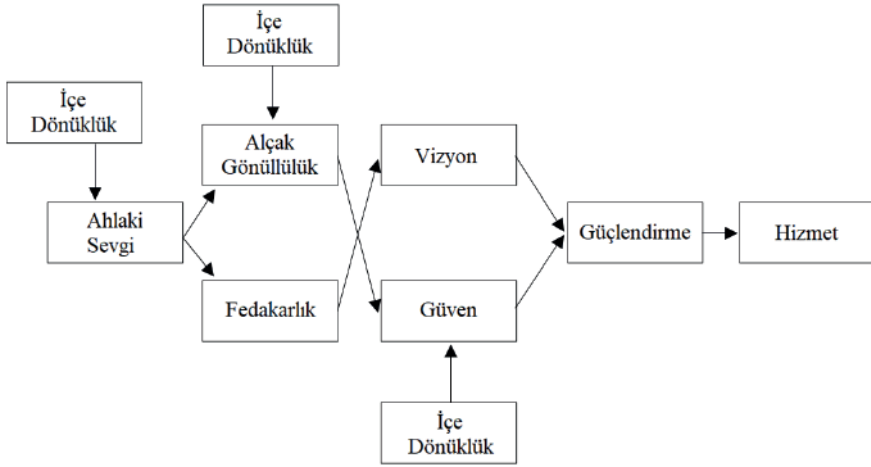
Kaynak: Winston (2003)

1.1.3.4. Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Cerff ve Winston (2006), Winston (2003)'ün döngüsel hizmetkâr liderlik modeline umut boyutunu ekleyerek bu modeli geliştirmişlerdir (bkz. Şekil 4). Umut, liderin sevgisinin bir sonucu ve güçlendirmenin ön koşulu olarak modelde yer almıştır. Bunun yanı sıra takipçilerin sevgisinin bir sonucu, güçlendirmenin ise ön koşulu olarak eklenmesiyle de takipçilerin fedakârlığını ve hizmet etmesini artırdığı ifade edilmiştir (Cerff, 2021, s. 70).

Umut, bireyin pozitif motivasyon durumu, bireylerin başarı duygusuna ulaşmalarında amaca yönlendiren enerji ve yol olarak tanımlamıştır (Snyder ve

Şekil 5. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Waddell (2006, s. 7)

1.1.3.6. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

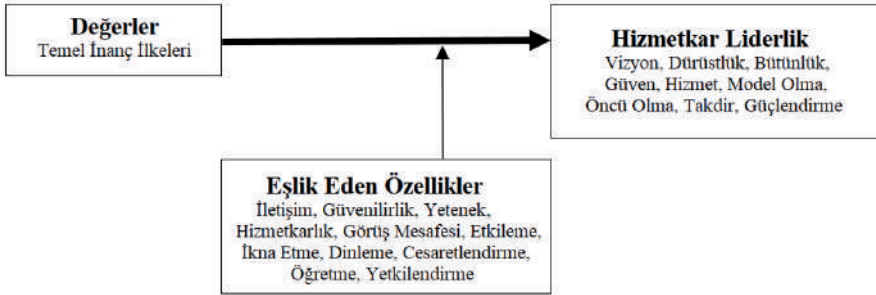
Russell ve Stone (2002) araştırmalarında hizmetkâr liderliğin özelliklerini dokuz fonksiyonel ve on bir eşlik eden özellik olarak iki grupta tanımlamışlardır.

- Fonksiyonel özellikler: Vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, takdir ve güçlendirme olarak ifade edilmiştir.
- Eşlik eden özellikler ise iletişim, güvenilirlik, yetenek, hizmetkârlık, görüş mesafesi, etkileme, ikna etme, dinleme, cesaretlendirme, öğretme ve yetkilendirmedir.

Bu özellikler hizmetkâr liderlik teorisinin temel modelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda pratik uygulama ve gelecekteki araştırmalar için temel sağlanmış olacaktır. Fonksiyonel özellikler, liderlere ait olan ve iş yerinde belirli liderlik davranışlarıyla gözlemlenen işlevsel nitelikler, özellikler ve ayırt edici unsurlardır. Fonksiyonel özellikler, hizmetkâr liderliğin önemli unsurlarındandır. Bu özellikler liderin sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olan belirgin niteliklerdir. Her bir fonksiyonel özellik kendine özgüdür ancak hepsi birbirleriyle ilişkilidir. Bazı durumlarda bu özellikler karşılıklı olarak birbirlerini de etkileyebilmektedir (Russell ve Stone, 2002, s. 146). Eşlik eden özellikler ise, fonksiyonel özellikleri tamamlamakta ve güçlendirmektedir. Bu özellikler ikincil nitelikte değildir; aksine tamamlayıcıdır ve bazı durumlarda etkili hizmetkâr liderlik için ön koşullardır (Russell ve Stone, 2002, s. 147; Topaktaş, 2020, s. 25).

Liderlerin değerleri, hizmetkâr liderlerin fonksiyonel özellikleri aracılığıyla somutlaşır. Sonuç olarak, önceki literatür incelemesinde tanımlanan fonksiyonel özellikler, bağımlı değişkenin alt kümeleri veya tanımlayıcılarıdır. Bu nitelikler, hizmetkâr liderliğin biçimini ve etkinliğini belirler. Ayrıca, daha önce tanımlanan eşlik eden özellikler, değerlerin fonksiyonel özelliklere dönüştürülmesinde etkili olur. Bu nedenle, eşlik eden özellikler, aracılık yapan değişkenlerdir; fonksiyonel özelliklerin düzeyini ve yoğunluğunu etkilerler (Russell ve Stone, 2002, ss. 153-154). Hizmetkâr liderlik modeli Şekil 6'da gösterilmiştir.

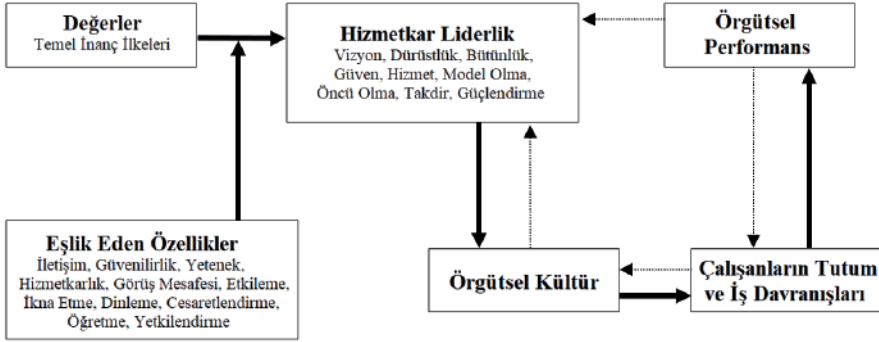
Şekil 6. Russell ve Stone'un 1. Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Russell ve Stone (2002, s. 154)

Şekil 6'da gösterilen model liderlik özellikleri ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiye odaklanır. Ayrıca, hizmetkâr liderlik, organizasyonları etkileyen kontrol edilebilir bir değişkendir. Sonuç olarak; hizmetkâr liderlik, örgütsel performansı etkileyen bağımsız bir değişken haline gelir. Ancak örgütsel kültür ve çalışanların tutumları gibi aracı değişkenler, hizmetkâr liderliğin etkinliğini etkileyebilir ve örgütsel performans üzerinde yönlendirici bir etki yaratabilir. Bundan dolayı Şekil 7'de gösterilen ikinci model hizmetkâr liderlik için daha kapsayıcı niteliktedir (Russell ve Stone, 2002, ss. 153-154).

Şekil 7. Russell ve Stone'un 2. Hizmetkâr Liderlik Modeli



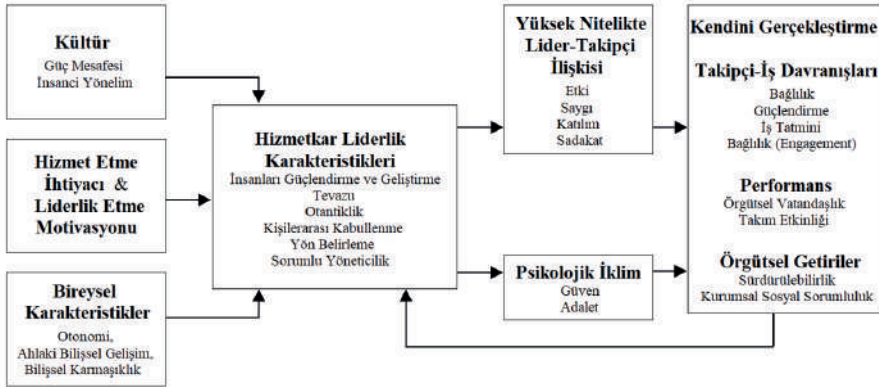
Kaynak: Russell ve Stone (2002, s. 154)

1.1.3.7. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck (2011) hizmetkâr liderliğin, liderlik etme motivasyonu ile hizmet etme ihtiyacının birleşmesiyle ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu süreçte kişisel özellikler ve kültür de önemli rol oynamaktadır. Hizmetkâr liderlik insanları güçlendirip geliştirerek; tevazu, otantiklik, kişilerarası kabullenme, yön belirleme ve sorumlu yöneticilik gibi özellikleri sergileyerek kendini gösterilir (Van Dierendonck, 2011, s. 1228).

Bu hizmetkâr liderlik modelinde motivasyon, bireysel özellikler ve kültür, öncül faktörler olarak ifade edilmekte; lider-takipçi arasındaki kaliteli ilişki ile takipçilerin tutumları ve performansı ise sonuç olarak ilişkilendirilmiştir. Lider ile takipçiler arasındaki ilişki; karşılıklı olarak ele alınmıştır. Hizmetkâr liderin davranışları, takipçilerin davranışlarını ve iş tutumlarını etkileyebileceği gibi, takipçilerin davranışları da liderin onlara olan tutumunu etkileyebilir. Bununla beraber örgütsel performanstan hizmetkâr liderliğe bir geri bildirim döngüsü de bulunmaktadır. Hizmetkâr lider örgüt iklimini etkilediği gibi bunun da takipçilerin tutumlarını ve performanslarını etkilediği ve Şekil 8'de gösterildiği gibi bu etkileşimin ters yönde de işleyebileceği yukarı yönlü bir sarmal ilişki önerilmiştir (Van Dierendonck 2011, ss. 1250-1251).

Şekil 8 Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Van Dierendonck (2011, s. 1233)

Kendini gerçekleştirme; kişinin kendine saygı duyması, olumlu ve olumsuz niteliklerini kabul etmesi ve kendi hakkında olumlu bir tutuma sahip olmasıyla ilişkilidir. Kendini gerçekleştirme; hayata anlam kazandırma, yaşamda bütünlük ve amaç duygularını içermektedir. Neubert vd. (2008, ss. 1220-1233) hizmetkâr liderliğin takipçilerini hedefler belirleme, ideallerinin peşinden gitme ve fırsatlar arama konusunda güçlendirdiğini ifade etmiştir. Hizmetkâr liderlik takım etkililiği üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir. Takım olma; liderlik becerilerini farklı kişilerle etkili iletişim kurmayı, bağlar oluşturmayı, takdir etmeyi ve benzer nitelikleri gerektirir. Bu nitelikler hizmetkâr liderlik ile yakın ilişkilidir. Hizmetkâr liderlik takipçileri daha yüksek ahlaki bilince teşvik etmesiyle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesinde de etkilidir. Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda olumlu iş tutumları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin de birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Kurumsal sosyal sorumluluk, yasal bir zorunluluk olmamakla birlikte, firmanın ve yöneticilerin doğrudan çıkarlarının ötesine geçerek topluma katkı sağlamayı amaçlayan bir iyilik olarak görülmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin toplumsal ilişkilere ve sosyal yönere odaklanması nedeniyle kurumsal sosyal sorumluluk üzerine etkili olabileceği düşünülmektedir (Van Dierendonck, 2011, ss. 1248-1250). Van Dierendonck'un (2011) hizmetkâr liderlik üzerine yaptığı çalışmaların en önemli katkısı; hizmetkâr liderliğin öncülleri, davranışları, aracılık eden süreçleri ve sonuçlarını birbirinden ayırmasıdır.

1.1.4. Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Liden vd. (2008, s. 162) hizmetkâr liderliği dokuz boyutta tanımlamıştır. Bu boyutlar; duygusal iyileştirme, topluma değer katma, kavramsal beceriler, güçlendirme, astların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, astları öncelikli tutma, etik davranma, ilişkiler ve hizmet etmedir. Ancak kavrama yönelik ölçek geliştirme çalışmalarında ilişkiler ve hizmet etme boyutları hariç diğer tüm boyutlarda yeterli uyum değerinin sağlandığı görülmüştür (Kılıç ve Aydın, 2016, s. 10). Bu bölümde her bir boyut detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.1.4.1. *Duygusal İyileştirme*

Liden vd.'e (2008, s. 162) göre duygusal iyileştirme başkalarının kişisel endişelerine duyarlılık gösterme eylemidir. Bu liderin bireylerin tam olarak kişisel bütünlüğe ulaşamayacakları gerçeğini göz önünde bulundurarak, şevkleri kırılan izleyenlerinin iyileşmelerini desteklemesi ve onların bireysel istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesidir (Ürü Sanı vd., 2013, s. 65). Duyan ve Van Dierendonck (2014, s. 5) hizmetkâr liderlerin kendilerini ve takipçilerini duygusal olarak iyileştirme ve bir bütün yaratma becerilerinin olduğunu savunmuştur.

1.1.4.2. *Topluma Değer Katma*

Hizmetkâr liderliğin topluma değer katma boyutu, topluma yardım etmeye yönelik bilinçli ve samimi bir ilgiyi ifade etmektedir (Liden vd., 2008, s. 162; Shekari ve Nikooparvar, 2012, s. 56). Ürü Sanı vd.'e göre (2013, s. 65) hizmetkâr lider toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olmaya yönelik davranışlarında bilinçli ve vicdanlıdır.

1.1.4.3. *Kavramsal Beceriler*

Liden vd. (2008, s. 162) hizmetkâr liderin sahip olduğu kavramsal becerileri organizasyon ve görevler hakkında bilgi sahibi olma olarak açıklamıştır. Hizmetkâr lider özellikle yakın takipçilerini destekleme ve onlara etkili bir biçimde yardımcı olma konumunda olmalıdır. Liderin kavramsal becerilere sahip olması, problemlere yaratıcı fikirlerle çözümler geliştirmesini ve yeni çözüm yollarıyla işletme kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesini sağlar. Böylece lider çalışanlara daha etkili bir şekilde yardımcı olacak bir konumda olur (Kılıç ve Aydın, 2016, s. 108).

Liderin sahip olması gereken kavramsal beceriler, çözülmesi zor problemleri yeni, etkin ve yaratıcı fikirler ile çözebilme yeteneğini gerektirir. Lider, sahip olduğu geçmişten tecrübeler ile ileri görüşlülüğünü ve güncel veriler ile de geleceği aydınlatma yeteneğini birleştirmelidir (Kaplan ve Uzun, 2017, s.

16; Ürü Sanı vd., 2013, s. 65). Hizmetkâr lider, içinde bulunduğu zamanın ötesini düşünen ve yeteneklerini büyük hayallerle pekiştiren kişidir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014, s. 5).

1.1.4.4. Güçlendirme

Güçlendirme, takipçilerin problemlerini tanımlama ve çözme süreçlerinde teşvik edilmesi ve kolaylaştırılmasının yanı sıra, iş görevlerini ne zaman ve nasıl tamamlayacaklarını belirlemelerine yardımcı olmayı da içerir (Liden vd., 2008, s. 162). Ürü Sanı vd., (2013, s. 65) ise takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde yetki ve karar alma sorumluluğunun verilmesini güçlendirme olarak ifade etmiştir.

1.1.4.5. Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme

Liderin astların gelişimine ve başarısına yardım etmesi, onların kariyer gelişimine ve ilerlemesine yönelik samimi bir ilgi göstermesi, ayrıca bu süreçte destek ve rehberlik sağlamasıdır (Liden vd., 2008, s. 162; Spears, 2004, s. 9). Kılıç ve Aydın (2016, s. 108) ise bunu, liderin çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerinden sorumlu hissetmesi ve bu doğrultuda onları destekleyerek mentörlük yapmasını ifade etmiştir.

1.1.4.6. Astları Öncelikli Tutma

Liderin, kendi önceliklerinden çok takipçilerinin önceliklerini göz önünde bulundurması, astlarının işe yönelik problemleri olduğunda kendi işini ikinci plana atarak öncelikle onlara destek vermesidir (Sanı vd., 2013, s. 65). Başkalarına ve özellikle yakın takipçilere, onların iş ihtiyaçlarını karşılamının lider için bir öncelik olduğunu açıkça göstermek amacıyla bu doğrultuda söylemler ve davranışlar sergilemek önemlidir. Bu prensipleri uygulayan bir yönetici, genellikle kendi işlerini bir kenara bırakıp astlarının görevleriyle ilgili yaşadıkları sorunlara yardımcı olur (Korkmaz, 2020, s. 442; Liden vd., 2008, s. 162; Shekari ve Nikooparvar, 2012, s. 56).

1.1.4.7. Etik Davranma

Başkalarıyla açık, adil ve dürüst bir şekilde etkileşimde bulunmaktır. Bu boyutu ölçmeye yönelik soru “yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden taviz vermez” şeklinde ifade edilmiştir (Liden vd., 2008, s. 162).

1.1.4.8. Hizmet Etme

Kişinin kendisini hizmet eden biri olarak tanımlaması, başkaları tarafından da böyle görülmeyi arzulaması ve bu durumun bazen özveriye gerektirmesi,

hizmetkar liderlik anlayışının önemli bir parçasıdır (Liden vd., 2008, s. 162). Hizmet etme boyutu hizmetkâr liderlik teorisinin kalbini oluşturur. Hizmetkâr lider, başkalarına ve topluma kendi çıkarlarından vazgeçmek gerekse dahi hizmet eden kişi olma ve toplum tarafından böyle görülme arzusu taşır (Sanı vd., 2013, s. 66).

1.1.4.9. İlişkiler

Takipçilerle uzun vadeli ilişkiler kurmayı, diğer insanları gerçekten tanımak, anlamak ve desteklemek için içten bir çaba göstermeyi ifade eder (Korkmaz, 2020, s. 442; Liden vd., 2008, s. 162). Bu, başkalarını tanıma, anlama ve destekleme konusunda pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaya ve çalışanlar ile uzun vadeli ilişkiler geliştirmeye odaklanmaktır (Kılıç ve Aydın, 2016, s. 108).

1.2. Kişi-İş Uyumu

Çalışmanın bu kısmında kişi-iş uyumu kavramının tanımı, kriterleri, kuramları, türleri ve sonuçları açıklanmaktadır.

1.2.1. Kişi-İş Uyumu Tanımı

İnsanlar için uygun bir iş bulmak veya uygun bir işe sahip olmak her zaman önemli olmuştur. Kişisel niteliklerine uyan, özel ihtiyaçlarını karşılayan, hedef ve değerlerine uygun bir iş aramak için önemli ölçüde zaman ve çaba harcarlar. Benzer şekilde, kuruluşlar da işe uygun adayları seçmek ve yeni başlayanların oryantasyonlarını sağlamak için büyük çaba harcarlar (Van Vianen, 2018, s. 76).

Kişi-iş uyumu, bireyin yeteneklerinin ve işin gereksinimlerinin örtüşme derecesidir (Cable ve Judge, 1997). Edwards'a (1991) göre ise kişi-iş uyumu, işin gereksinimleri ile bireyin yetenekleri ve ihtiyaçları arasındaki uyumun yanı sıra, bireyin işten sağladığı tatminle de ilişkilendirmiştir. Başka bir ifadeyle kişi-iş uyumu; bireyin becerileri, bilgisi, yetenekleri ve işin gerektirdiği özelliklerle beraber, kişisel ihtiyaç ve isteklerinin de işin gereksinimleriyle örtüşmesi olarak tanımlanabilir (Leblebici, 2022, s. 9).

Kişi-iş uyumu, çalışanın bilgi, uzmanlık ve becerilerinin belirli bir iş veya görevle uyumudur. Bu uyum sayesinde, kişinin işlerini büyük engeller olmadan iyi bir şekilde yerine getirmesi beklenir (Sulistiowati vd., 2018, s. 76). Kristof-Brown vd. (2005, ss. 284-285) ise kişi-iş uyumunu, bireyin sahip olduğu özellikler ile örgütte yapılan işlerin veya görevlerin yakından ilişkili olması olarak tanımlamışlardır. Bu ilişki, bireylerin iş tatmini ve iş performansları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu tanımda, kişisel özellikler ve iş gereksinimleri arasındaki uyumun önemi vurgulanmaktadır.

Geçmişteki uyum araştırmaları, kişi-organizasyon uyumu algısı ile kişi-iş uyumu algısı arasında bir ayrım yapmıştır. Kişi-organizasyon uyumu, genellikle bir çalışanın kişisel değerleri ile bir organizasyonun kültürü arasındaki uyuma atıfta bulunurken; kişi-iş uyumu, genellikle çalışanın becerileri ile işin talepleri arasındaki uyuma atıfta bulunmuştur. Örgütsel açıdan bakıldığında, bu iki faktörlü uyum kavramsallaştırması, başarılı çalışanların hem iş hem de organizasyonun kültürüne uyum sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Cable ve DeRue, 2002, ss. 875-876; Cable ve Judge, 1996; Kristof-Brown, 2000).

“Uyum” kavramı, örgütlerdeki çoğu insan için tanıdık bir kavramdır. İş başvurusunda bulunanlar, iş ve kurumlarla ilgili algılarına dayanarak kurumlar arası tercih yapmaktadır. Benzer şekilde, işverenler de başvuranların uyum algılarına dayanarak işe alım kararı alırlar. Çalışanların işe uyum algıları, onların işten ayrılma kararlarını bile etkileyebilir. Dolayısıyla, insanlar örgütsel yaşamda ilerlerken uyum algılarını geliştirir ve kullanırlar. Aslında, uyum algıları; bireyin seçimlerinin, birey ile çevre arasındaki gerçek uyumdan daha iyi bir tahmin edicisi olabilir (Cable ve DeRue, 2002, s. 875; Cable ve Judge, 1997; Kristof, 1996).

Birey, görevini yerine getirebilmek için gerekli özelliklere sahip olduğunda, daha yüksek performans sergilemekte ve beklentileri daha iyi karşılamaktadır. Bu doğrultuda, işte daha uzun süre kalmaya da istekli olmaktadır (Li ve Hung, 2010, s. 308). Genel anlamda işin gereksinimleri, işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gereken bilgi, beceri ve yeterlilikleri ifade etmektedir. Bireyin beceri seviyesi; eğitimini, deneyimlerini, eğilimlerini, bilgisini ve yeteneklerini kapsamaktadır. Bu bağlamda kişi-iş uyumu, bireyin yetenekleri ile işin gereksinimleri arasındaki uyum veya bireyin istekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum olarak tanımlanabilir (Sekiguchi, 2004, s. 184).

Edwards (1991) kişi-iş uyumu kavramını açıklarken talep-yetenek ve ihtiyaç-arz olmak üzere iki boyut ifade etmiştir. Talep-yetenek uyumu; kişinin bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bu uyum; çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin talepleri örtüştüğünde ortaya çıkar. Burada vurgulanan, çalışanın iş için gerekli özelliklere sahip olmasıdır. İhtiyaç-arz uyumu ise çalışanın kişisel ihtiyaçları ve isteklerinin yapılan iş aracılığıyla karşılanması halinde gerçekleşir (Atılmış, 2023, ss. 83-84; Kristof-Brown vd., 2005, ss. 284-285). İhtiyaç-arz ve talep-yetenek boyutları ilgili başlık altında detaylarıyla açıklanacaktır.

Bireyin işiyle olan uyumu, nesnel veya öznel olarak değerlendirilebilir (Kristof, 1996). Nesnel kişi-iş uyumu bireyin tercihleri ve özelliklerinin işin özellikleriyle ne kadar iyi örtüştüğünü ifade ederken, öznel uyum bireyin işle ne

kadar uyumlu olduğuna dair algısını yansıtır (Chhabra, 2015, s. 639; Ehrhart, 2001, ss. 11-15; Ehrhart, 2006; 195). Bu doğrultuda kişi-iş uyumunun sağlanması için gerçek bir uyuma sahip olunmasa dahi, bireyin kendini işiyle uyumlu hissetmesi de yeterlidir (Kerse, 2018, s. 945).

1.2.2. Kişi-İş Uyumunun Kriterleri

İnsan yaşamında önemli bir yer kaplayan çalışma hayatı, farklı çalışma koşullarından oluşmaktadır. Bu koşullar, kişinin yaşam kalitesi, örgüte olan bağlılığı ve iş-yaşam dengesi üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle çalışma koşullarının iyileştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Çevik ve Korkmaz, 2014, s. 127; Tınar ve Ulusoy, 2017, s. 116). Çalışma koşullarının iyileştirmesinde kişinin işiyle uyumlu olması en önemli faktörlerden biridir. Bu uyumun sağlanmasına yönelik bazı noktalar şu şekilde sıralanabilir (Yazıcı, 2018, s. 6):

1.2.2.1. Kültürel Uyum

Bireyin çalıştığı örgütün kültürel değerlerine uyum sağlaması, işe uyumu kadar önemlidir. Kültürel değerler kişinin işe yönelik değerlerini biçimlendirir (Aktaş, 2011, s. 17; Hofstede, 1984). Örneğin bireyciliğin baskın olduğu bir kültürde, kişinin işi ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı öncelikliken; toplumcu bir kültürde kişinin gruba aidiyeti ve ilişkiler önceliklidir. Bireyci bir kültürde toplumsallığın aksine, kişinin benliğinin bağımsız görünüşü baskındır ve çevreye daha gevşek bir bağlılık vardır (Aktaş, 2011, s. 17; Roberts ve Wasti, 2004).

Günümüzün büyüyen örgüt yapılarında, iş tanımları giderek belirsizleşmekte ve işe alımlarda kişiden, roller arası geçiş yapabilme yeteneği beklenmektedir. Bu doğrultuda, işe alımlarda kişinin işe yönelik sahip olduğu nitelikler kadar örgüt kültürü ile uyum sağlayan adayların tercih edilmesi de büyük önem taşır (Kristof-Brown vd., 2005, s. 325).

1.2.2.2. Objektiflik

Objektiflik, örgütün işleyişinde kurallar ile süreçlerin tarafsızlık üzerine kurulu olması ve kişisel yorumların etkiye sahip olmamasıdır. Tüm çalışanlara karşı adaletle yaklaşılması, işe alım ve terfi süreçlerinde objektif olunması, örgüt ortamında daha güvenli ve saygılı bir ortam sağlayacaktır (Derin ve Şimşek İlkin, 2016, s. 31). İşe alım sürecinde alınan kararların doğru veya yanlış olması, sadece işe alınacak kişiyi değil aynı zamanda örgüt yapısını da etkileyebilir (Camgöz, 2016, s. 126).

1.2.2.3. Kişilik Yapısı Testleri

İşletmeler ihtiyaç duyduğu insan kaynağının temin etmek için iç ve dış kaynaklardan yararlanabilir. Burada önemli olan, işe en uygun adayın bulunmasıdır. Bu önemli kararın verilmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan biri de psikoteknik testlerdir. Yeteneği, bilgiyi, motivasyonu, davranışları ve kişilik yapısını test edebilen bu yöntemler çoğu zaman işletme açısından düşük maliyetle işe en uygun adayın bulunmasına yardımcı olur. İşletmeler, bu yöntemleri kullanarak, personel seçimi sürecinde adaylar arasındaki farklılıkları tespit edebilir ve işe en uygun özelliklere sahip kişiyi bulabilir. Ayrıca çalışanların kariyer planlarında doğru imkânları sunarak gelişimlerini destekleyebilir (Günay ve Çarıkçı, 2019, s. 192).

1.2.2.4. İyi Bir Yönetim

Çalışanların bireysel özellikleri doğrultusunda uygun bir iş alanında istihdam edilmeleri sağlanmalıdır. Örgütte uyumsuzluğun ve sorunların giderilmesi için iyi bir yönetime ihtiyaç vardır (Mckenna, 1987, ss. 369-370). İyi bir yönetim tarzı, ücret gibi önemli bir faktörün yetersiz olduğu durumlarda dahi iş tatmini gibi olumlu çıktılar üzerinde etkili olabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 4). Bu bağlamda iyi bir yönetim anlayışı ile kişi-iş uyumu sağlanabilir (Leblebici, 2022, s. 12).

1.2.2.5. Fizyolojik ve Psikolojik Özellikler

İşletmeler, çalışanlarına birer makine gibi bakmamalı; aksine onların sosyal ve toplumsal bütünlük içerisinde yaşayan bireyler oldukları unutulmamalıdır. Bu denge sağlanabildiği ölçüde, kişi-iş uyumu da sağlanabilir (Drucker, 1994, ss. 237-244). Her birey, diğerlerinden kendini ayıran farklı bilgi, beceri ve niteliklere sahiptir. Bireyin sahip olduğu bu özellikler, belirli mesleklerin çekici gelmesinde ve belirli bir mesleğe yönelmesinde etkili olmaktadır (Gillan ve Starks, 2007, s. 61). Bireyin fizyolojik ve psikolojik özellikleri, işin gerekliliklerini karşılaması halinde kişi-iş uyumunu sağlanabilir.

1.2.2.6. Kişisel Algı

Kişi-iş uyumunun sağlanmasında kişilik özellikleri, bilgi, beceri ve yetenekler önemli olsa da bunlar tek başına yeterli değildir. Kişi-iş uyumunun sağlanmasında kişisel algılar önemli bir faktördür (Yazıcı, 2018, s. 8). İşe yönelik davranış, tutum ve dünya görüşü, kişinin işine karşı algısını ifade etmektedir (Eke, 1987, ss. 378-379). Bunun yanı sıra, işe yönelik beklentiler de önemli bir faktördür. Bu beklentiler karşılandığı ölçüde bireyde tatmin duygusu gelişir ve bu tatmin duygusu da işi benimseme düzeyine yansır (Aca vd., 2013, ss. 150-151).

Bireyin işine yönelik içsel bir motivasyon göstermesi ve işiyle özdeşleşmesi ilgi ve eğilimleri açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda bireyin belirli bir meslekte kariyer yapma motivasyonuna sahip olmasında özellikle kişi-iş uyumu algısının yüksek olmasının büyük önem taşıdığı belirtilmektedir (Saltık vd., 2016, ss. 42-46).

Kişi-iş uyumu ile işe yönelik bireysel ve toplumsal algı arasında pozitif bir ilişki vardır. İşe yönelik bireysel algı, meslek seçiminden önce o mesleğin seçilip seçilmemesinde; seçimden sonra ise o mesleğin devam ettirilip ettirilmeyeceği konusunda en önemli faktördür. Bireyin sahip olduğu iş, iş ortamı ve çalışma şartlarından sosyal çevresine, eş seçimine ve yaşadığı muhite kadar geniş bir yelpazede etkili olabilmektedir. Bu bağlamda kişi-iş uyumu üzerinde mesleğin sosyal statü algısı da etkili olmaktadır (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017, ss. 636-637).

1.2.2.7. Değer Olgusu

Değerler, hem kişisel hem de örgütsel açıdan ifade edilebilir. Kişisel değerler, bireyin deneyimleriyle şekillenen ve zaman içinde benimsediği kriterlerdir. Örgütsel değerler ise; farklı kişisel değerlere sahip bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları paylaşılan değerlerdir (Sığırı, 2007, ss. 40-41). Bireyin ait olduğu sosyokültürel yapı ve değer yargılarıyla uyumsuz bir iş çalışanlar tarafından benimsenmeyecektir (Aktaş, 2011, s. 149; Amirli, 2024, s. 39). Bu bağlamda kişi-iş uyumunun sağlanabilmesi bireyin değerleri ile işin gereksinimleri arasında bir uyum oluşturulması gerekmektedir.

1.2.3. Kişi-İş Uyumu Kuramları

Bu bölümde kişi-iş uyumu kavramının temellendirildiği Özellik-Etmen Kuramı, İşe Uyum Kuramı, İş Özellikleri Teorisi, Beş Faktör Kişilik Modeli, Myers-Briggs Tip Göstergesi ve Holland'ın Kişi-İş Uyumu Tipolojisi genel hatlarıyla açıklanmaktadır.

1.2.3.1. Özellik-Etmen Kuramı

Frank Parsons'un (1909) çalışmalarından yola çıkarak E.G. Williamson tarafından geliştirilen kuramın temel varsayımı; mesleğin gerektirdiği özelliklerle, kişinin sahip olduğu özellikler ile arasındaki yakınlık oranı ne kadar yüksekse kişinin çalışma hayatında ve mesleki kariyerinde başarı şansının o kadar artacağıdır (Sharf, 2006, s. 26). Kuramdaki "özellik" kavramı kişinin sahip olduğu ölçülebilen özellikleri ifade ederken, "etmen" kavramı mesleğin gereklilikleri doğrultusunda kişiden beklenen özellikleri tanımlamaktadır.

Parsons'a göre meslek seçimi süreci üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak birey ilgi, yetenek, beceri ve değerlerini sınırlılıklarıyla tam olarak anlamalıdır. Ardından çeşitli mesleklerin iyi ve kötü yönlerine, kazançlarına ve gerekliliklerine yönelik bilgi edinmelidir. Son olarak; birey kendisi ile meslekler hakkında edindiği bilgiler doğrultusunda gerçekçi bir seçim yapmalıdır (Demirkol ve Aslan, 2021, s. 1131; Parsons, 1909, s. 5). Özellik-etmen kuramı başlangıçta işlere en uygun personelin yerleştirilmesi görüşüyle geliştirilmiş olsa da, sonradan eğitim hayatında başarıyı da kapsayacak şekilde öğrencilerin sahip oldukları niteliklere uygun eğitim programlarına yönlendirilmesi amacıyla da kullanılmıştır (Hepkul, 2014, s. 42).

Her birey değerlendirebilir nitelikte kendine özgü çeşitli özelliklere sahiptir. Bu bağlamda özellik-etmen kuramına göre bireyin sahip olduğu özellikler, belirli iş faaliyetleri için gerekli becerilerle uyumlu hale getirilebilir. Bireyin meslekteki başarısı, sahip olduğu kişilik özellikleri ile mesleğin gerekliliklerinin en iyi şekilde eşleşmesine bağlıdır (Çolak Yıldız, 2024, ss. 44-45; Yeşilyaprak, 1995, ss. 43-44). Kuram, bireyin kişisel niteliklerine yönelik farkındalığa sahip olmasını ve bu niteliklerle meslekleri tanıyarak ikisi arasında anlamlı bir ilişki kurmasını gerektirmektedir. Birey, en uygun mesleği seçip kişisel özellikleri ile uyumlu bir eğitimi alması durumunda, iş hayatında daha başarılı olabilir, işe yönelik katkıları artar ve kişisel tatmini de daha yüksek olur (Hepkul, 2014, s. 42; Lent ve Brown, 2006). İş analizine temel oluşturan bu teori, hem çalışan hem de işveren açısından en iyi kişi-iş uyumunun sağlanmasını amaçlamaktadır. Kişinin beceri ve yetenekleri objektif bir şekilde değerlendirildiğinde, en uygun kariyer planı da ortaya çıkacaktır (Üre, 2016, ss. 206-207).

1.2.3.2. İşe Uyum Kuramı

İş uyumu kuramının temeli birey ve çevre arasındaki uyuma dayanmaktadır (Demirkol ve Aslan, 2021, s. 1131). Dawis vd. (1968) her bireyin çevresi ile uyumlu olmayı başarmak ve bu uyumu sürdürmek isteyeceğine yönelik temel bir anlayışa sahiptir. Bu uyum, insan davranışının temel motivasyon kaynağıdır. Ev, okul, iş gibi bireyin insanlarla etkileşim içinde olduğu birçok çevre bulunmaktadır. Bu çevreler arasında işyeri özel bir öneme sahiptir. İnsanlar işyerine bazı yeteneklerine getirirken, iş yerinde yaptıkları iş onlara maaş, itibar, sosyal ilişkiler gibi ödüller sağlar. Bu doğrultuda hem bireyin hem de işyerinin gereksinimleri karşılıklı olarak giderildiğinde, kişi ile iş arasında uyum oluşur (Dawis vd. 1968, s. 3; Atılmış ve Bolat, 2023, s. 1131).

Birey ve çevre arasındaki uyumlu ilişki, hem bireyin çevreye hem de çevrenin bireye uyum sağlaması, ikisi arasındaki tamamlayıcı bir ilişki olarak tanımlanmıştır. Bu yönüyle uyum, birey ve bireyin çalışma çevresi arasındaki

etkileşimi ifade eder. Uyum sağlandığında, birey ve çevre karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar (Atılmış ve Bolat, 2023, s. 1132; Rounds vd., 1987, s. 298). Birey ile çevre arasındaki bu etkileşimde temel hedef doyumun sağlanmasıdır. Ayrıca birey ile çevre arasındaki uyumun derecesi, bireyin o iş çevresinde kalmayı sürdürme süresi üzerinde etkilidir (Bacanlı, 2014, s. 98).

1.2.3.3. İş Özellikleri Teorisi

İş özellikleri kuramı Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. Bireyin motivasyonu ve tatmini üzerinde etkili olan içsel faktörlere dikkat çeken bu kuram, iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarının etkilerini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir (Bilgiç, 2008, s. 67). İş zenginleştirme, işlerin dikey olarak genişlemesini ve çalışanların işlerinde daha fazla karar verme yetkisine sahip olmalarını, ayrıca inisiyatif kullanmalarını sağlayan bir uygulamadır. İş genişletme ise belirli bir işi tanımlayan görevlerin ve gereken becerilerin çeşitliliğini artıran bir iş tasarımı yaklaşımıdır (Parker, 1998, s. 837; Wood ve Wall, 2007, s. 1336). Bu bağlamda iş özelliklerinin bireyin belirli psikolojik durumları üzerinde etkili olduğu ve bireyin gelişme ihtiyacının önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Atılmış ve Bolat, 2023, s. 9; Hackman ve Oldham, 1975). İş özellikleri teorisi işin sosyal yönüne de önem vermektedir. Sosyal boyut, bireylerin organizasyonda birbirleriyle nasıl etkileşimde bulundukları ve iletişim kurduklarıyla ilgilidir. Bu boyut; bireyin işine, çalışma arkadaşlarına, örgüte ve çevresine ne ölçüde uyum sağladığını göstermektedir (Varoğlu, 2019, s. 303).

Kurama göre beklenen olumlu kişisel çıktılar arasında; işten alınan tatmin, bireyin kişisel gelişimiyle sağladığı doyum ve büyümeye yönelik gelişen motivasyon yer almaktadır. Örgüt açısından bakıldığında ise; üretimin ve örgütsel performansın artırılması için, verimli ve etkin çalışanların işe devam etmelerinin sağlanması olumlu sonuçlar doğuracaktır (Bilgiç, 2008, s. 69). Modelde bireysel ve iş ile ilgili olumlu çıktılara ulaşılabilmesi için beş temel özelliğin varlığına ihtiyaç olduğu ileri sürülmektedir (Çolak Yıldız, 2024, s. 48; Hackman ve Oldham, 1975). Bu özellikler aşağıda açıklanmaktadır:

- **Beceri Çeşitliliği**

Birinci özellik beceri çeşitliliğidir. Bu kavram; işin, işi yapan bireye çeşitli becerilerini kullanma imkânı tanıyıp tanımamasıyla ilgilidir. Örneğin, mühendislik mesleğinde çalışan bir birey işini yaparken hem fiziksel hem de zihinsel farklı becerilerini kullanmaktadır (Bilgiç, 2008, s. 68). Bu çeşitlilik, bireyin işine daha fazla katılım sağlamasına ve tatmin duygusu kazanmasına yardımcı olabilir.

- **Görev Kimliği**

Yerine getirilen işin bütüne yönelik bir bakış açısı, işin tamamlanmasını ve başından sonuna kadar tüm süreçlerin sonuçlarının görülerek yapılmasını ifade eder (Hackman ve Oldham, 1976). Bu şekilde çalışan işin tamamını yerine getirme imkânı bulur ve bu işin anlamlı bir bütün olarak algılanmasına yardımcı olur (Atılmış ve Bolat, 2023, s. 10; Hackman ve Oldham, 1976).

- **Görevin Anlamlılığı**

Görevin anlamlılığı, yapılan işin başkalarının hayatında ne gibi etkiler yarattığıyla ilgilidir. Örneğin, bir hemşirenin yaptığı iş, hastaların hayatlarında anlamlı bir etki yaratmaktadır. Bu üç özelliğe (beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığı) sahip kişiler işlerinde psikolojik olarak bir anlamlılık hissederler ve bu da işlerine olan bağlılığı artırabilir (Bilgiç, 2008, s. 68).

- **Özerklik**

Özerklik, kişinin belirli bir işi yaparken kullandığı yöntemleri ve süreyi belirleme gücüdür (Gürbüz ve Amin, 2019, s. 194). Örneğin, gıda sektöründe çalıştıran mavi yakalı bir işçi ile muhasebe uzmanı beyaz yakalı çalışan karşılaştırıldığında; beyaz yakalı çalışanların ne zaman ve kiminle çalışacaklarına karar verme konusunda daha fazla özerkliğe sahip olduğu görülebilir (Çolak Yıldız, 2024, s. 49).

- **Geribildirim**

Geribildirim, kişinin yaptığı işin sonuçlarına dair sahip olduğu anlayıştır. Geribildirim, doğrudan işin kendisinden elde edilen bilgilerle olabileceği gibi müşteriler, rakipler veya çalışanlar gibi farklı kaynaklardan da gelebilir (Bilgiç, 2008, s. 69; Çolak Yıldız, 2024, s. 49; Hackman ve Oldham, 1974, s. 9). Bu süreç bireyin performansını değerlendirmesi ve geliştirmesi açısından önemli bir rol oynar.

1.2.3.4. Beş Faktör Kişilik Modeli

Kişilik, doğuştan gelen ve yaşam sürecinde kazanılan, kişiyi diğer bireylerden ayıran özelliklerin tamamı olarak tanımlanmıştır. McCrae ve Costa (1989) kişiliği, kişinin farklı durumlarda sergilediği davranışları açıklayan, sürekliliği olan, kişilerarası, duygusal, motivasyonel ve deneyime dayalı bir etkileşim tarzı olarak ifade etmişlerdir (Doğan, 2013, s. 57). Bu bağlamda kişiliği açıklamaya yönelik literatürde birçok farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar arasında bireysel farklılıklar ve davranış biçimleri merkezinde gelişen, Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilen beş faktör kişilik modeli öne çıkmaktadır (Basım vd., 2009, s. 22). Costa ve McCrae (1999, s. 164) beş faktör kişilik modelini

beş boyutta açıklamaktadır. Bunlar; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklıktır. Her bir boyut bu bölümde detaylarıyla açıklanmaktadır.

• Dışadönüklük

Dışadönüklük, insan ilişkilerindeki rahatlığı ifade eder. Dışadönük kişiler girişken, sosyal ve kendini ifade edebilen özelliklere sahipken; diğer uçta yer alan içedönüklük kişiliği, çekingenlik, utangaçlık ve sessizlik gibi özelliklerle tanımlanır. Dışadönük kişiler genellikle daha fazla sosyaldirler ve kişilerarası iyi becerilere sahiptirler. Ayrıca duygusal ifadelerini daha rahat bir şekilde dile getirebilirler. Bu özellikleri sayesinde dışadönük kişilerin hem özel hayatlarında hem de işlerinden elde ettikleri tatmin ve uyum sayesinde daha mutlu olmaları beklenir (Polatçı vd., 2020, s. 15; Robbins ve Judge, 2021, s. 138).

Dışadönükler insan ilişkilerinde enerjik, arkadaşça iletişim kurabilen, sıklıkla ilişki arayışında olan, öne çıkan ve neşeli kişilerdir; içedönük kişiler ise daha pasif, ilişkilerinde resmi, nadiren ilişki kuran, geride duran ve daha az neşeli insanlardır (Howard ve Howard, 1998, s. 5). Bu bağlamda dışadönük kişiler insan ilişkilerinde başarılıdırlar ve insanlarla etkileşimde bulunmaktan keyif alırlar. Bu nedenle dışadönük kişilerin sosyal etkileşim gerektiren işlerde daha mutlu ve başarılı olmaları beklenmektedir (Babadağ, 2017, ss. 93-96; Costa vd., 1984).

• Uyumluluk

Uyumluluk başkalarıyla beraber çalışmayı sevmek, hoşgörülü olma ve insanlara güvenme ile huysuz, kavgacı ve saldırgan tavırlar sergileme arasında kişinin nerede olduğunu ifade eden bir faktördür (İşcan, 2013, s. 9). Uyumlu kişiler; güvenilir, dürüst, değer bilen, hoşgörülü, cömert, yardımsever, kibar, sempatik, anlayışlı, sıcak, fedakâr, alçak gönüllü ve duyarlı kişilerdir (McCrea ve John, 1992, s. 178). Bu özellikler uyumlu kişilerin sosyal etkileşimlerde daha başarılı ve çevrelerine olumlu katkı sunduklarını gösterir.

Uyumlu kişilerin uyumsuz kişilere göre daha mutlu olmaları beklenir. İnsanlar iş hayatlarında, sosyal ilişkilerinde ve özel hayatlarında genellikle uyumlu bireyleri tercih etme eğilimindedir. Uyumlu kişiler daha fazla sevilirler ve bu nedenle kişilerarası ilişki kurmayı gerektiren işlerde daha başarılı olmaları ve daha yüksek performans göstermeleri beklenir. Ayrıca uyumlu kişiler işbirliğine açıktırlar. Kurallara uyarlar ve olağan dışı davranışlar sergilemeleri beklenmez. Ancak uyumlu bireylerin başkalarıyla olan ilişkilerinde uyum gösterme çabaları, bazen kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmelerine yol açabilir. Bu durum uzun vadede kariyerlerinde başarısızlıkla ilişkilendirilebilir.

(Robbins ve Judge, 2021, ss. 139-140). Kendi sınırlarını belirleyememek ve aşırı uyum sağlama çabası kariyerlerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir.

- **Sorumluluk**

Sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler; başarı odaklı, güvenilir, dikkatli, kapsamlı düşünen, sorumluluk sahibi, düzenli, planlı, çalışkan, üretken, görev bilincine sahip, öz disiplinli, rahatına düşkün olmayan ve etik davranan kişilerdir (McCrea ve John, 1992, s. 178). Sorumluluk sahibi bireyler daha fazla çaba gösterir ve azimlidirler. Bu bağlamda bu kişilerin liderlik becerilerinin geliştiği ve işe bağlılıklarının da daha yüksek olduğu söylenebilir (Robbins ve Judge, 2021, s. 139). Sorumluluk duygusu bu bireylerin iş yerindeki başarılarını artıran ve onları takımlarda güvenilir liderler haline getiren önemli bir özelliktir.

Sorumluluk düzeyi düşük olan bireyler ise, düzensiz, plansız, başarı odaklı olmayan, tembel, düşünmeden hareket eden, öz disipline sahip olmayan kişilerdir. Bu açıdan sorumluluk kişilik özelliği, çalışandan beklenen birçok olumlu davranış ve tutumu içerirken; sorumluluk düzeyinin düşük veya tamamen eksik olması örgütler için istenmeyen birçok olumsuz duruma yol açabilir. Sorumluluk özelliğinin olumlu yanları bireyin iş performansına da yansır. Sorumluluk sahibi bireyler işlerini planlı ve düzenli bir şekilde yürütür görevlerini yerine getirme konusunda daha tutarlıdır. Bu nedenle sorumluluk sahibi bireylerin örgütte her türlü görevde başarılı olacağı düşünülmektedir (Babadağ, 2017, ss. 94-96; Costa ve McCrae, 1995; Soysal, 2008, s. 10). Bu özellik onları hem bireysel başarıda hem de takım çalışmalarında önemli bir kaynak haline getirir.

- **Duygusal Denge**

Duygusal denge boyutu genellikle tersi anlama gelen nevrotiklik ile adlandırılır. Bu, bireyin olumsuz durumlara dayanma yeteneğiyle alakalıdır. Olumlu anlamda duygusal kararlılık sahibi kişi, kendinden emin, sakin ve kendini güvende hisseden bir kişilik sergiler. Duygusal kararlılığı düşük yani nevrotik kişiler ise öfke, kaygı, sinirlilik, özgüven eksikliği, duygusal istikrarsızlık ve depresyon gibi negatif duyguları deneyimleme eğilimindedir. Nevrotik kişi aşırı tedbirlidir, stresin fiziksel ve psikolojik etkilerine karşı savunmasızdır. Sıradan durumları aşırı tehditkâr olarak yorumlar ve küçük hayal kırıklıkları bile umutsuzca bunaltıcı gelir. (Robbins ve Judge, 2021, ss. 138-140; Widiger ve Olymanns, 2017, s. 144).

Nevrotiklik aynı zamanda kötü niyet, aşırı endişe, mesleki başarısızlık ve evlilik memnuniyetsizliği gibi kişinin yaşam kalitesinin düşmesiyle de ilişkilidir. Yüksek düzeyde nevrotiklik, duygusal meşguliyet, yorgunluk ve dikkat dağınıklığı nedeniyle iş performansında düşüşe yol açar (Widiger

ve Olymanns, 2017, s. 144). Duygusal kararlılığı yüksek bireyler daha mutludurlar; daha az sayıda olumsuz duygu ve düşünce taşırlar. Sürekli aşırı tetikte bulunma halinde değillerdir. Kişiliğe dair açıklanan beş büyük özellik içerisinde, en çok duygusal denge iş tatmini, yaşam memnuniyeti ve düşük stres ile ilgilidir (Robbins ve Judge, 2021, ss. 138-140).

• Deneyime Açıklık

Adından da anlaşılacağı gibi deneyime açıklık, farklı fikirler, duygular ve etkinliklerle karşılaşmaya genellikle istekli olan insanları tanımlar (McCrae ve Greenberg, 2014, s. 223). Başka bir ifadeyle deneyime açıklık boyutu kişinin yeniliğe karşı duyduğu ilgi derecesini ifade eder (Robbins ve Judge, 2021, s. 138). Deneyime açıklık, açık fikirli olma, aktif hayal gücü, yaratıcılık, sanatsal bakış açısı, geniş ilgi alanları, alışılmamış yöntemleri deneme ve bağımsız yargılama gibi özelliklerle tanımlanır. Deneyime açıklığı yüksek kişiler, daha az muhafazakâr ve geleneksel olma eğilimindedirler (McCrae ve John, 1992, ss. 178-179; Zhang, 2003, s. 1432).

Deneyime açıklığı yüksek kişiler öğrenmeye istekli ve yaratıcıdır. Bu yönüyle liderliğe daha yatkın oldukları söylenebilir. Deneyime açıklığı düşük olanlara göre değişime karşı daha rahattırlar. Deneyime açık, kişiler örgütsel değişimle daha kolay başa çıkabilirler ve değişen koşullara daha rahat uyum sağlarlar (Robbins ve Judge, 2021, s. 140).

1.2.3.5. Myers-Briggs Tip Göstergesi

Kişilik bireyin davranışlarını tanımlayan ve sürekliliği olan özelliklerdir (Robbins ve Judge, 2021, s. 137). Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTG), temelde dört kişilik özelliğinin iki seçeneğini kullanarak 16 kişilik kategorisi oluşturan bir kişilik tipolojisidir. Bu dört çift şunlardır: Dışadönüklük-İçedönüklük (E-I), Duyusal-Sezgisel (S-N), Düşünme-Hissetme (T-F) ve Yargısal-Algısal (J-P). Sonuç olarak, her bir çiftten elde edilen tercihler bir kişilik tipi oluşturmak için birleştirilir (Choong ve Varathan, 2021, s. 3). Bu kişilik tipleri aşağıda açıklanmaktadır:

- **Dışadönüklük (E) / İçedönüklük (I):** Dışadönüklük, insanlara ve dışsal olaylara yönelik bir odaklanma eğilimidir. Dışadönük kişiler, enerji ve dikkatlerini dışa doğru yönlendirir ve dışsal olaylardan, deneyimlerden ve etkileşimlerden enerji alırlar. İçedönüklük ise fikirler ve deneyimlerin içsel dünyasına odaklanma tercihidir. İçedönük bireyler, enerji ve dikkatlerini içeriye doğru yönlendirir ve içsel düşüncelerden, duygulardan, yansımalarından ve yalnız başına geçirilen zamandan enerji alırlar (Randall vd., 2017, s. 3).

- **Duyusal (S) / Sezgisel (N):** Bireylerin dış dünyadan gelen bilgi veya verileri nasıl algıladıkları ve anlamlandırdıkları ile ilgilidir. Duyusal tipte bireyler, çevreleriyle ilgili duyularının farkındadırlar, genellikle somut verilere dayalıdırlar, pratik ve somut verilere odaklanırlar ve genellikle bir şeyin işe yaradığını düşündüklerinde, müdahale etmeden olduğu gibi bırakmanın en iyisi olduğuna inanırlar. Sezgisel bireyler ise dünyayı bir süreçle anlamaya eğilimlidirler. Genellikle geleceğe yönelik olarak olasılıklar ve seçenekler dünyasında yaşamayı tercih ederler. Ayrıca karmaşık soyut problemlere odaklanma eğilimindedirler, büyük resmi görme konusunda yeteneklidirler (Hirsh ve Kummerow, 1997; Rushton vd., 2007, s. 434).
- **Düşünme (T) / Hissetme (F):** Düşünme tipi bireyler, karar verirken duyguları karar verme sürecine dâhil edilmezler. Bu tip bireyler, mantık ve akıl olgularıyla, objektif bir bakış açısına dayanarak karar vermeyi tercih ederler. Hissetme tipi bireyler ise, sosyal uyuma ve beraberliğe önem veren, başkalarıyla iyi geçinmeye çalışan kişilerdir. İnsanların değerlerine duyarlı bir şekilde tepki verme eğilimindedirler ve kararlarının insanlar üzerindeki etkisini değerlendirme konusunda yeteneklidirler (İşcan, 2013, s. 12; Rushton vd., 2007, s. 434).
- **Yargısal (J) / Algısal (P):** Bireyin dış dünyada nasıl yaşadığını açıklar. Yargısal tip bireyler, hayatı planlı ve düzenli bir şekilde organize etme tercihiyle, hayatı düzenleme ve kontrol etme isteğiyle karakterizedir. Yargısal bireyler, öz disipline sahiptirler ve kararlar almayı severler. Bir sonuca ulaşmayı tercih ederler ve yapılandırılmış bir ortamı takdir ederler. Algısal bireyler ise, daha esnek ve anlık bir yaşam biçimini benimserler. Deneyime açık olmayı ve son dakika seçeneklerini tercih eden uyumlu bireylerdir (Randall vd., 2017, s. 4; Rushton vd., 2007, s. 434; Robbins ve Judge, 2021, s. 137).

Bu sınıflandırma doğrultusunda kişi, 16 kişilik tipinden birine yerleştirilir. Örneğin, dışadönüklük, duyusal, düşünme ve yargısal özelliklerde daha baskın olan bir kişi ESTJ tipi olacaktır. Bu kişilik tipine sahip birey, örgütleyici, gerçekçi, mantığa dayalı ve analitiktir. Dışadönük, sezgisel, düşünen ve algısal özelliklerde baskın olan ENTP tipi kişiler ise yenilikçi, bireysel ve çok yönlüdürler (İşcan, 2013, s. 12). İçedönük, sezgisel, düşünen, yargısal özelliklerde INTJ bireyler vizyon sahibidir. Özgün bir zekâları, güçlü güdülerini ve kendi fikirleri vardır. Dışadönük, sezgisel, düşünen, algısal özelliklerde olan ENTP bireyler ise yenilikçi ve çok yönlüdürler. Girişimci fikirlere yatkındırlar ve zor problemleri çözmede yeteneklidirler. Sonuç olarak, MBTG bireyin öz

farkındalığını artırma ve kariyer yönetiminde etkili görülmektedir (Robbins ve Judge, 2021, s. 137).

1.2.3.6. Holland'ın Kişilik Tipolojisi

John Levis Holland tarafından geliştirilen kişilik tipolojisine göre, kişilik tipleri ile kişinin içinde bulunduğu genel çevre altı grupta sınıflandırılmıştır. Bu altı kişilik tipi ve mesleki çevre modeli; Gerçekçi (Realistic), Araştırmacı (Investigative), Sosyal (Social), Geleneksel (Conventional), Girişimci (Enterprising) ve Sanatçı (Artistic) şeklindedir (Holland, 1996, ss. 398-199). Bu kişilik tiplerinin karakteristik özellikleri ve uygun meslek grupları Tablo 1'de açıklanmaktadır.

Tablo 1. Holland'ın Kişilik ve Uygun Meslekler Tipolojisi

Kişilik Tipi	Kişilik Özelliği	Meslek
Gerçekçi: Beceri, güç ve eşgüdüm gerektiren fiziksel eylemleri tercih eder.	Çekingen, samimi, tutarlı, gruba uyumlu, pratik	Montaj hattı işçisi, mekanik, çiftçi
Araştırmacı: Düşünme, koordinasyon ve anlama gerektiren işleri tercih eder.	Analitik, orijinal, meraklı, bağımsız	Biyolog, ekonomist, matematikçi, muhabir
Sosyal: Kişilerarası ilişkileri, yardım etmeyi ve başkalarını geliştirmeyi tercih eder.	Sosyal, arkadaş canlısı, işbirlikçi, anlayışlı, yardımsever	Sosyal hizmetler görevlisi, öğretmen, danışman, klinik psikolog
Geleneksel: Kurallarla düzenlenmiş, düzenli ve belirsizliğin olmadığı çalışma ortamı tercih eder.	Uyumlu, verimli, pratik, hayalci olmayan, esnek olmayan	Muhasebeci, işletme yöneticisi, banka veznedarı, dosya memuru
Girişimci: Sözel yeteneği güçlü, ikna ve etkileme gerektiren eylemleri tercih eder.	Öz güvenli, baskın ve hırslı, istekli, enerji dolu	Avukat, emlakçı, halka ilişkiler uzmanı, küçük işletme yöneticisi
Artistik: Kendini ifade edebilen, yaratıcı, duygusal ve sistematik olmayan eylemleri tercih eder.	Hayalci, yaratıcı, düzensiz, idealist, duygusal, pratik	Ressam, müzisyen, yazar, iç mimar

Kaynak: Holland, 1985; Robbins ve Judge, 2021, s. 151

Holland'ın kişilik tipolojisine göre (Robbins, 2012, ss. 151-152):

- İnsanlar arasında kişilik açısından içsel farklılıklar vardır.
- Farklı tip meslekler bulunmaktadır.
- Kişilikleri ile uyumlu işlerde bulunan bireyler, uyumsuz işlerdeki kişilere göre daha fazla tatmin olacak ve işten ayrılma ihtimalleri daha düşük olacaktır.

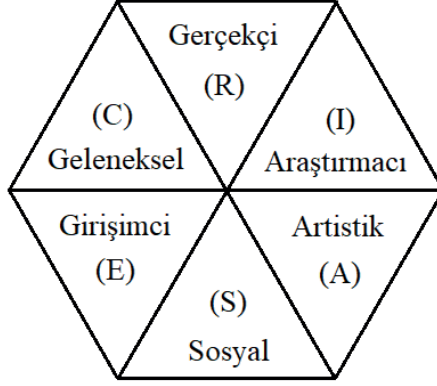
İş tatminine etki eden en önemli faktör, meslek kişiliğidir. Bu nedenle, bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri ile çevrenin bireyden beklediği kişilik özelliklerinin uyumlu olmalı gerekir. Eğer bir kişi çevresiyle uyum içinde ise ve mesleki kişilik özellikleri ile iş çevresi birbirini tamamlıyorsa, bu durumda bireyin iş ortamında daha başarılı olması, daha yüksek performans göstermesi ve daha fazla tatmin sağlaması beklenir (Perkmen ve Tezci, 2015, s.189). Ancak kişilik ve çevre arasındaki uyumsuzluk, memnuniyetsizlik, düşük performans ve kariyerin istikrarsız bir şekilde gelişmesine yol açmaktadır (Holland, 1996, s. 397).

İnsanlar genellikle birden fazla kişilik tipinin özelliklerini gösterirler. Ancak bu kişilik tiplerinden bazıları, diğerlerine göre daha baskın olabilir. Holland, bu durumu “farklılaşma” kavramı ile açıklamaktadır. Yani farklılaşma, bir kişilik tipinin veya çevrenin ne kadar net bir şekilde tanımlandığını gösteren bir kavramdır. Bir kişi ya da çevre, belirli bir kişilik tipine ait özelliklerin daha yoğun bir şekilde gözlemlendiği bir yapıdaysa, bu durum farklılaşma seviyesinin yüksek olduğunu gösterir. Farklılaşma düzeyi yüksek olan bireyler, meslek seçimi yaparken daha az zorluk yaşarlar. Düşük farklılaşma seviyesine sahip bireyler ise, farklı çevrelere ait etkinlikleri beğenebilir veya bu çevrelere ait becerilere sahip olabilir. Ancak bu kişilik tiplerinden hiçbirinin diğerine baskın olmaması durumunda, meslek seçimi yapmak daha karmaşık hale gelebilir (Demirkol ve Aslan, 2021, ss. 1133-1137; Nauta, 2013, s. 61; Patton ve McMahon, 2014, s. 44).

Bireyin sahip olduğu kişilik tipleri, birbiriyle benzer veya farklı seviyelerde olabilir. Bu durum ise “tutarlılık” olarak ifade edilmiştir. Holland kişilik tipleri arasındaki bu yakınlığı, Şekil 9’da gösterilen altıgen model ile göstermiştir. Tutarlılık düzeyinin yüksek olması, kariyer tercihlerinde daha kolay karar vermeye yol açarken, tutarsız kişilik tipine sahip kişilerde bu süreç daha zor olmaktadır. Tutarlılık derecesinin, bireylerin kariyer tercihlerine etki sağladığı varsayılmaktadır. Altıgen modele göre kişilik tipleri birbirine ne kadar yakın ise, o kadar tutarlılıktan bahsedilebilir. Tutarsızlığa sahip bireylerin, kişilik tiplerinden birine göre bir mesleki tercih yapması, diğer tipine uygun bir hobi edinmesi tavsiye edilebilir (Demirkol ve Aslan, 2021, ss. 1133-1137). Örneğin,

gerçekçi ve araştırmacı tipler gibi bitişik eğilimler tutarlılığı gösterirken; geleneksel ve artistik tipler gibi karşıt köşeler ise tutarsızlığı göstermektedir.

Şekil 9. Holland'ın Altıgen Modeli



Kaynak: Holland (1996)

1.2.4. Kişi-İş Uyumu Türleri

Araştırmacılar, genel olarak uyumu karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olarak kavramsallaştırmışlardır. Sonuç olarak, kişi-çevre uyumundan hareketle uyumu kavramsallaştırmak için farklı boyutlar geliştirilmiştir. Şekil 10'da görüldüğü üzere bunlar; tamamlayıcı ve bütünleştirici uyum, algılanan ve gerçek uyum, talep-yetenek ve ihtiyaç-arz uyumu olarak ifade edilmiştir. (Edwards, 1991, ss. 283-357; Kristof, 1996, ss. 1-49; Muchinsky ve Monahan, 1987; Sekiguchi, 2004, ss. 180-183). Kristof (1996), uyum kavramının literatürde farklı şekillerde ele alındığını ve kavramın net anlaşılmasının, tamamlayıcı (supplementary) ile bütünleştirici (complementary) uyum kavramlarıyla mümkün olacağını ifade etmiştir.

- *Tamamlayıcı uyum*, bireyin çevredeki diğer bireylerle benzer özelliklere sahip olduğu veya bu özellikleri tamamladığı durumlarda ortaya çıkar. İnsanlar, bu özelliklere sahip diğer insanlara benzedikleri ya da benzer oldukları için kendilerini uyum sağlamış olarak algırlar. Bu, bireyin değerleri, hedefleri, kişiliği ve tutumları ile örgütün kültürü, iklimi, değerleri, hedefleri ve normları arasında bir uyum olduğunda söz konusu olur. Bu bağlamda, tamamlayıcı uyum genellikle değer uyumu olarak ifade edilmektedir (Behram ve Dinç, 2015, s. 116; Sekiguchi, 2004, s. 180).

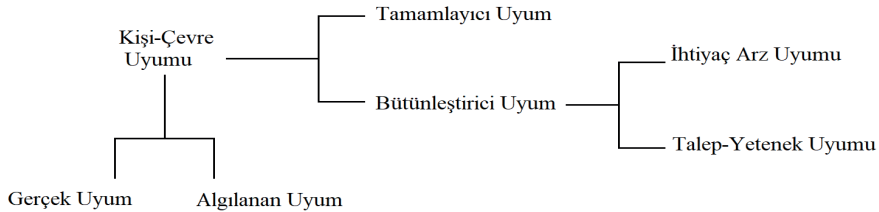
- *Bütünleştirici uyum* ise, bireyin sahip olduğu özelliklerin çevreyi bir bütün haline getirdiği veya organizasyondaki eksiklikleri karşıladığı durumlarda görülür (Behram ve Dinç, 2015, s. 116; Muchinsky ve Monahan, 1987). Tamamlayıcı ve bütünleyici model arasındaki temel fark, çevrenin tanımından kaynaklanmaktadır. Tamamlayıcı modelde çevre, içinde yaşayan insanlara göre tanımlanırken, bütünleştirici modelde çevre, insanlardan bağımsız olarak talep ve ihtiyaçlara göre tanımlanır (Sekiguchi, 2004, s. 180). Bu doğrultuda bütünleştirici uyum, talep-yetenek ve ihtiyaç-arz uyumu olmak üzere ikiye ayrılır.

Kavrama yönelik bir diğer boyutlandırma ise algılanan (özel) ve gerçek (nesnel) uyum ayrımıdır (Cable ve Judge, 1996; Kristof, 1996).

- *Algılanan / Özel uyum*, bir kişinin çevreye ne kadar uyum sağladığına dair yapılan değerlendirme olarak kavramsallaştırılmaktadır. Algılanan uyum, genellikle insanlara ne kadar uyum sağladıklarına inandıklarını açıkça sorarak ölçülür. Bu kavramsallaştırmayı kullanarak, uyumun var olduğu söylendiği sürece, kişinin çevreyle benzer özelliklere sahip olup olmadığına, çevresini tamamlayıp tamamlamadığına ya da çevresi tarafından tamamlanıp tamamlanmadığına bakılmaksızın, uyumun var olduğu kabul edilir (Sekiguchi, 2004, s. 181).
- *Gerçek / Nesnel uyum* ise, ayrı ayrı derecelendirilen bireysel ve çevresel özelliklerin karşılaştırılmasıyla tespit edilir (Kristof-Brown vd., 2005, s. 291; Sekiguchi, 2004, s. 181).

Edwards (1991), kişi ile iş arasındaki uyumu iki farklı açıdan ele alır. Bunlar; kişinin bu uyumu sağlayacak beceri ve yeteneklere sahip olup olmadığı (talep-yetenek uyumu) ve işin kişinin ihtiyaçlarını ne derece karşıladığı (ihtiyaç-arz uyumu) olarak tanımlanır.

Şekil 10. Kişi-Çevre Uyumunun Farklı Kavramsallaştırmaları Arasındaki İlişki



Kaynak: Sekiguchi (2004, s. 182)

1.2.4.1. Talep-Yetenek Uyumu

Talep-yetenek uyumu bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin talepleri arasındaki uyumu ifade eder (Edwards, 1991). Bireylerin beceri ve yetenekleri, çevrenin taleplerini karşıladığında (Kristof-Brown vd., 2005) veya çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler işin gereklilikleriyle eşleştiğinde uyum ortaya çıkar (Kilchyk, 2009, ss. 8-9). Behram ve Dinç (2015, s. 116) ise talep-yetenek uyumunun; bireyin, örgütsel talepleri karşılayabilmek için gerekli olan yeterliklere sahip olması durumunda ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

Sekiguchi (2004, ss. 180-181) talep-yetenek uyumunun, bireylerin katkılarının çevresel talepleri karşıladığı ve bu talepleri karşılamak için gerekli yeteneklere sahip oldukları durumlarda sağlandığını ifade etmiştir. Başka bir tanımda Kristof (1996, ss. 1-49) ise, bireylerin işin gereksinimlerini karşılayacak bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmaları durumunda, uyumun sağlanacağını belirtmektedir. Bu uyum, işin sunduğu imkânlar ve kaynakların, bireylerin ihtiyaçları, tercihleri ve arzuları ile örtüştüğünde, daha verimli ve başarılı iş sonuçları ortaya çıkarır.

Talep-yetenek boyutu, işin gereksinimlerini yerine getirebilmek için gereken iş talepleri ile bireyin, bu gereksinimleri karşılamak için kullanabileceği yetenekler arasındaki uyumu ifade eder. İş talepleri, genellikle işte kabul edilebilir bir seviyede performans sergilemek için gereken bilgi, beceri ve yeteneklerden oluşur. Bu yetenekler, eğitim, deneyim ve çalışanların yatkınlıkları ya da bilgi, beceri ve yetenekleri olarak tanımlanabilir (Sekiguchi, 2004, s. 184).

Talep-yetenek uyumu, yüksek performans için nispeten daha önemli görünse de iş tutumları ve gerilim üzerinde daha az etkili olmaktadır. Çünkü çalışanlar, kendilerini korumak amacıyla, yeteneklerini ve talep-yetenek uyumlarını abartma eğiliminde olabilirler. Bunun yanı sıra ayrıca kişilik özellikleri (örneğin, iyimserlik, kontrol odağı, özyeterlik) uyumsuzluğun zihinsel sonuçlarını hafifletmede etkili görülmektedir (Cable ve DeRue, 2002; Park vd., 2012; Van Vianen, 2018, ss. 78-79).

1.2.4.2. İhtiyaç-Arz Uyumu

Örgütün bireylerin ihtiyaçlarına, arzularına ve tercihlerine uygun şekilde cevap vermesini ifade eder (Kristof, 1996, ss. 1-49). Edwards (1991) ise bu uyumu, bireyin arzuları ile işin sunduğu özellikler arasındaki uyum olarak tanımlar. Bu uyum, işin bireye sağladığı finansal, fiziksel ve psikolojik faydaların yanı sıra, çalışana sunulan gelişim fırsatlarıyla da ilişkilidir (Kristof, 1996, ss. 1-49). Başka bir tanımda Sekiguchi (2004, ss. 180-181) çevrenin, bireylerin talep ettiği finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakların yanı sıra, görevle ilgili, kişilerarası ve gelişim fırsatları da sağladığını belirtir. Çevreden sağlanan

bu kaynaklar bir bireyin ihtiyaçlarını karşıladığında, ihtiyaç-arz uyumu da sağlanmış olur. Bu açıdan ihtiyaç-arz uyumu, çevrenin bireylerin ihtiyaçlarını, arzularını veya tercihlerine hitap ettiğinde meydana gelir.

Kişi-iş uyumu açısından, çalışanın yaptığı işin ihtiyaçlarını, taleplerini, tercihlerini ve arzularını karşıladığını hissetmesi önemlidir. Temelde, eğer iş, çalışanın maddi, fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılıyorsa, iş ile bireyin ihtiyaçları arasında bir uyum olduğuna inanılır (Behram ve Dinç, 2015, s. 116). Bu doğrultuda ihtiyaç-arz uyumunun bireyin maddi, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda oluştuğu söylenebilir (Kilchyk, 2009, s. 8-9).

Çalışanların istekleri ve işin sağladığı mevcut kaynakları ile ilgili uyum, iş tatmini, mesleki seçim, motivasyon ve hedef belirleme ile ilişkilidir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının en yaygın biçimleri psikolojik ihtiyaçlar, hedefler, değerler, ilgiler ve tercihlerdir. Bu ihtiyaçlar ücret, karar verme yetkisi, rol belirsizliğinin olmaması, işin zenginleştirilmesi ve mesleki özellikler ile ilişkilendirilmiştir (Edwards, 1991; Mosley, 2002, ss. 20-22).

İhtiyaç-arz boyutunun bileşenleri, bireylerin arzuları ve bu arzuları karşılayabilecek işin özelliklerini içerir. Bireylerin arzuları, hedefler, psikolojik ihtiyaçlar, ilgiler ve değerler gibi unsurları kapsar. İşin sağladığı imkanlar ise mesleğin genel özellikleri, maaş ve diğer iş nitelikleri olarak tanımlanmıştır (Sekiguchi, 2004, s. 184).

1.2.5. Kişi-İş Uyumunun Sonuçları

Bir arada değerlendirildiğinde, uyum araştırmaları, bireylerin uyum sağlamaya çalıştığını ve uyumun pozitif bireysel sonuçlarla ilişkili olduğunu desteklemektedir. Uyum, öncelikle davranışsal sonuçlarla ilişkilidir. Kişi-iş uyumu, en güçlü şekilde iş tatmini, kariyer tatmini ve mesleki bağlılık ile ilişkilidir (Van Vianen vd., 2016; Van Vianen, 2018, s. 81). Bu doğrultuda, işi ile uyum düzeyi yüksek kişilerin daha fazla iş tatmini elde edecekleri söylenebilir.

İşin gerektirdikleri ile bireyin özellikleri arasındaki uyum kişinin işine odaklanmasını sağlar. Bu uyum sağlanmadığında birey stresle karşı karşıya kalır ve buna bağlı olarak gelişebilecek hastalıklar nedeniyle işten izin alma ve çalışırken hata yapma olasılığı artar. Benzer şekilde birey ile iş arasındaki uyumsuzluk üretkenliği de azaltmaktadır (Shelton vd., 2003, s. 373).

Kişi-iş uyumu, iş tatmini, işe bağlılık, yüksek performans, motivasyon, güven, düşük iş stresi ve mutluluk gibi olumlu sonuçlarla pozitif yönde ilişkilidir. Diğer yandan, işe devamsızlık, personel devri ve çalışan küskünlüğü gibi olumsuz sonuçlarla negatif bir ilişki göstermektedir. İş tatmini yüksek

olan bireyler, kendilerini daha yeterli hisseder ve işlerine daha istekli bir şekilde yaklaşabilirler (Edwards, 1991, ss. 283-357). Lin vd. (2014, ss. 1537-1538)' ne göre kişi işe iş uyumunun, çalışanların psikolojik iyi oluş hali ve iş performansı üzerinde olumlu etkileri vardır.

Stres ve tükenmişliğin, genellikle belirli bir durumdan, bireyin özelliklerinden veya bu faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, kişi-iş uyumu literatürü stres ve gerilimin, bireysel özellikler ve iş özellikleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan sonuçlar olduğunu kabul etmektedir (Longua vd., 2009; Van Vianen, 2018, ss. 78-79). Kişi ile iş arasında uyumun sağlanmaması durumunda sinirlilik, kaygı bozukluğu ve depresyon gibi psikolojik rahatsızlıkların daha fazla görüldüğü ifade edilmektedir (Edwards ve Rothbard, 1999, s. 85). Bu nedenle kişi-iş uyumunun sağlanması bireyin psikolojik sağlığı ile bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçların elde edilmesi için önemlidir.

Birey ile yaptığı iş arasındaki uyum düzeyi arttıkça, iş tatmini, örgüte bağlılık ve verimlilik artacaktır. Bu durum, birey örgütte kalmaya daha istekli hale gelmesini sağlayacaktır. Bireyin yaptığı işin ona sağladığı imkanlar ve gereksinimleri ile beklentileri ve yetenekleri arasındaki uyum derecesi arttıkça, bireyin örgüte olan bağlılığı, gösterdiği performansı ve iş tatmini yükselecek, aynı zamanda işine dair hissettiği stres düzeyi de azalacaktır (Kılıç ve Yener, 2015, s. 172).

Edwards (1991)'e göre, kişi-iş uyumunun sağlanması, çalışanların mutluluk ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Ehrhart (2006) tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise kişi-iş uyumunun, çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde olumlu psikolojik sonuçları bulunmaktadır. Kristof-Brown vd. ise (2005, ss. 299-309) kişi-iş uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda çalışanların işleriyle uyum düzeylerinin yüksek olması durumunda daha fazla iş tatmini sağlamaları, örgütsel bağlılıklarının gelişmesi ve işte kalmaya daha istekli olmaları beklenmektedir.

1.3. İş Becerikliliği

Çalışmanın bu kısmında işe becerikliliği (job crafting) kavramı ve önemi, boyutları, öncülleri ve sonuçları açıklanacaktır.

1.3.1. İş Becerikliliği Kavramı ve Önemi

“Job crafting” olarak ifade edilen iş becerikliliği kavramının akademik literatürdeki öncüsü Wrzesniewski ve Dutton (2001) olduğu kabul edilmektedir. Türkçe literatürde ise iş şekillendirme (Alioğulları, 2023; Oruç, 2019), iş

biçimlendirme (Çetin vd., 2021), iş becerikliliği (Aslan, 2020; Baş ve Şirin, 2021; Karabey ve Kerse, 2017) ve iş zanaatkârlığı (Yavuz ve Artan, 2019) gibi kavramlarla ifade edilmiştir. Bu çalışmada ise kavram “iş becerikliliği” olarak ifade edilmiştir.

İş becerikliliği, bireylerin görev veya ilişkilerinde yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel değişiklikler, iş görevlerinin veya iş yerindeki ilişkilerin biçiminde, kapsamlarında veya sayılarında yapılan değişiklikleri ifade ederken, bilişsel değişiklikler, bireyin işe yönelik algısını değiştirmesini ifade etmektedir (Bakker vd., 2012, s. 1361). Bu tür davranışlar, çalışanın yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesini, işini daha anlamlı bir şekilde algılamasını ve diğer çalışanlarla etkili bir şekilde iletişim kurmasını sağlamaktadır. Böylece çalışan, işinde yalnızca pasif bir unsur olmaktan çıkarak, aktif bir rol alır (Kerse, 2017, s. 285).

Mevcut iş becerikliliği teorileri, iş becerikliliğinin “ne” olduğuna odaklanarak iş becerikliliği biçimlerini (yani, hangi iş öğelerinin iş becerikliliği ile değiştirildiği) sınıflandırmaktadır. Bu teoriler, bir kişinin görevsel veya ilişkisel sınırlarını değiştirmesine (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, ss. 179-201) ya da alternatif olarak, iş kaynaklarını ya da iş taleplerini düzenlemesine (Tims ve Bakker, 2010, ss. 1-9; Tims vd., 2012, ss. 173-186) odaklanmalarına göre farklılaşmaktadır. Bu iki iş becerikliliği yaklaşımının önerdiği stratejiler, çalışanların işlerini daha iyi bir kişi-iş uyumu sağlamak amacıyla yeniden biçimlendirmelerine yardımcı olabilmektedir (Zhang vd., 2021, s. 589).

İş becerikliliği, bireyin işe yaklaşımında aktif bir rol üstlendiği, geleceğe yönelik eylemler başlattığı ve olumlu koşullar yarattığı proaktif bir davranış biçimidir. Wrzesniewski ve Dutton (2001), çalışanların işin anlamını ve iş kimliğini değiştirmek için görev ve ilişki sınırlarını yeniden şekillendirerek önceden belirlenmiş iş rollerini değiştirebileceklerini öne sürmüşlerdir. İşin anlamı, bireylerin işlerinin amacını anlama biçimlerini veya işte neyin başarılacağına inandıkları ifade ederken; iş kimliği, bireylerin işyerinde kendilerini nasıl tanımladıklarına ilişkin algılarını ifade eder. İş becerikliliğinin organizasyon için “iyi” ya da “kötü” olup olmadığı ise duruma bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s. 180). Bu bağlamda, üç tür iş becerikliliği etkinliği tanımlamışlardır: görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik.

Görev becerikliliği, çalışanların işyerinde yerine getirmeleri gereken görevleri, daha fazla ya da daha az görev üstlenerek, görevlerin kapsamını değiştirerek veya görevlerin yerine getirilme şeklini farklılaştırarak aktif bir şekilde yeniden şekillendirmelerini ifade eder. İlişkisel beceriklilik, işyerinde başkalarıyla kurulan etkileşimlerin niteliğinde veya yoğunluğunda yapılan

değişiklikleri kapsamaktadır. Çalışanlar, işlerini yürütürken kimlerle daha yoğun bir biçimde etkileşime geçeceklerine kendileri karar verirler. Bilişsel beceriklilik ise, çalışanların işlerini nasıl algıladıklarını yeniden çerçevelendirerek, işin zihinsel temsillerini değiştirmelerini içermektedir (Berg vd., 2008, s. 1; Niessen vd., 2016, ss. 1288-1289).

Örneğin, müziğe ilgi duyan bir tarih öğretmeni, müziği müfredatına dâhil edebilir (görev şekillendirme), okulundaki müzik öğretmeniyle işbirliği yapabilir (ilişkisel şekillendirme) ve sınıfta öğretmenlik yapmayı müzik performansı sergileme deneyimiyle ilişkilendirebilir (bilişsel şekillendirme). Bu öğretmen, işini bu şekilde düzenleyerek, değer verdiği kimliğinin bir parçası olan müzik performansını ve müzisyen olma deneyimini işine entegre ederek, işine yeni bir anlam katabilir (Berg vd., 2013, ss. 82-85).

İş becerikliliğine yönelik bir diğer kavramsallaştırma ise Tims vd. (2012) tarafından önerilmiştir. Buna yaklaşıma göre iş becerikliliği iş talepleri-kaynakları modeli çerçevesinde ele alınmakta ve çalışanların iş talepleri ile iş kaynakları üzerinde yapabilecekleri değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Bakker vd., 2012, s. 1362). Bu bağlamda iş becerikliliği, işin, görevlerin ve rollerin biçimlendirilmesine yönelik davranışlar bütünü olarak değerlendirilmektedir. İş talepleri-kaynakları modeli, işin özelliklerini iki temel boyutta sınıflandırmaktadır: İş talepleri (yani, fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren zorlu iş unsurları) ve iş kaynakları (yani, iş hedeflerine ulaşmak için işlevsel olan ve taleplerin maliyetlerini ortadan kaldırabilen iş unsurları). Kaynaklar, çalışanların iş motivasyonunu artırırken, talepler bireyin sağlığını olumsuz etkileyebilecek nitelikte olabilir veya zorluk olarak algılandığında motivasyonu da artırabilir (Petrou vd., 2018, s. 1769).

Tims vd. (2012) iş becerikliliğini dört boyut üzerinde temellendirmişlerdir. Bunlar: sosyal iş kaynaklarını artırma (örneğin, meslektaşlardan destek sağlamak), yapısal iş kaynaklarını artırma (örneğin, karar verme yetkisini artırmak, eksiklikler veya beceriler doğrultusunda kendini geliştirmek), zorlu iş taleplerini artırma (örneğin, potansiyelin tamamını kullanmak üzere daha fazla görev veya sorumluluk eklemek) ve engelleyici iş taleplerini azaltmaktır (örneğin, iş yapmayı engelleyen veya motivasyonu kıran daha az bilişsel ve duygusal taleple karşılaşmak). Sonuç olarak, çalışanlar iş talepleri ile iş kaynakları arasında bir dengesizlik hissettiklerinde, bu uyumsuzluğu gidermek amacıyla iş becerikliliği stratejilerine yönelebilirler. Başka bir deyişle, iş bireyin becerileri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olmadığında, çalışanlar işin çeşitli unsurlarını değiştirme konusunda motive olabilirler (Tims vd., 2012, s. 175; Tims vd., 2022, ss. 55-56).

Benzerliklere rağmen, her iki tanım da iş becerikliliğini farklı açılardan ele almaktadır. Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre, iş becerikliliği davranışının amacı, bir işi daha anlamlı hale getirmek için işin bir veya daha fazla yönünü değiştirmektir. Bu değişiklikler, işin tamamını veya belirli kısımlarını etkileyerek işin fiziksel, bilişsel ya da ilişkisel sınırlarını değiştirebilir. Tims vd. (2012) ise iş talepleri-kaynakları perspektifine göre iş becerikliliğini, özellikle çalışanların motivasyonu ve sağlığını etkileyebilecek iş özelliklerine odaklanarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, Tims vd. (2012) ile kıyaslandığında, Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) yaklaşımında iş becerikliliğinin kaynağı bireyin kendisidir. Bu durum, işin bilişsel niteliğini de yansıtır. Böylece iş, daha iyi bir şekilde kişiye uygun hale gelir (Demerouti, 2014, ss. 238-239; Niessen vd., 2016, s. 1289).

Her iki görüş de işin sürekli olarak yeniden yaratıldığını ve şekillendirildiğini öne sürmektedir. Bu durum, iş becerikliliğini "çalışanların görev unsurlarının daha sabit olduğu iş deneyimlerine odaklanan" iş tasarımıyla farklı kılmaktadır (Demerouti, 2014, s. 239; Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s. 181). İş tasarımı, yöneticiler tarafından oluşturulan ve yürürlüğe konulan işlerin yapısal özelliklerine odaklanırken; iş becerikliliği, çalışanların kendi iş sınırlarında gerçekleştirdikleri proaktif değişikliklere odaklanmaktadır (Berg vd., 2010, s. 159).

Petrou vd. (2015, s. 471) ise iş becerikliliğini, çalışanların kaynak arama (yani, bir yöneticiden veya meslektaşlardan tavsiye isteme), zorluk arama (yani, daha fazla sorumluluk isteme) ve talepleri azaltma (yani, duygusal, zihinsel veya fiziksel olarak zorlayan iş yönlerini azaltma) gibi gönüllü ve kendi kendine başlatılan davranışlar olarak tanımlamaktadırlar.

Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre kişiyi iş becerikliliği göstermeye yönelten motivasyon, üç bireysel ihtiyaçtan kaynaklanır. İlk olarak çalışanlar, işlerine yabancılaşmayı önlemek amacıyla işlerinde kontrol sahibi olmak için iş becerikliliği gösterirler. İkinci olarak, çalışanlar işlerinde olumlu bir kimlik yaratmak için motive olurlar. Üçüncü olarak, iş becerikliliği, çalışanların başkalarıyla bağlantı kurmaya yönelik temel insani ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanır (Miller, 2015, s. 35; Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s. 181).

Kişisel kontrol ihtiyacı, temel insani bir dürtüdür. İnsanlar, küçük şeyler üzerinde bile kontrol sahibi olmaya olumlu tepki verirler ve çevreleri üzerindeki kontrol, hayatın içsel bir gerekliliğidir. Bu nedenle, işin bazı yönleri üzerinde kontrol sahibi olmak, temel bir insan ihtiyacı olarak görülmektedir. Ancak iş üzerinde çok az kontrol sahibi olmanın sonuçları daha derindir. Kişinin işe yabancılaşmasının belirtileri arasında; görevler, çalışma koşulları veya işin genel amacı üzerinde çok az ya da hiç kontrol sahibi olmaması yer alır. Küçük

müdahalelerle bu faktörlerinin bazılarının kontrolünü ele almak veya yeniden çerçevelendirmek kişinin işi sahiplenmesini sağlar (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, ss. 181-183).

İnsanlar, sahip oldukları işler aracılığıyla olumlu bir kimlik yaratmaya çalışırlar. Eğer iş, bu olumlu imajı oluşturmayı zorlaştırıyorsa, çalışanlar bu durumu düzeltmek için motive olurlar. Bu olumlu imaj yaratma isteği, çalışanların iş aktivitelerinin birçok yönünü etkiler. Bu bağlamda, iş becerikliliği için önemli bir motivasyon işi oluşturan görevleri ve ilişkileri değiştirerek, daha olumlu bir kimliğin ifade edilmesini sağlamak ve başkaları tarafından onay almaktır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, ss. 181-183).

İş becerikliliğine yönelik üçüncü motivasyon ise insanlarla bağlantı kurma ihtiyacıdır. İnsanlar, hayatlarına anlam katmak için başkalarıyla bağlantı kurmaya motive olurlar. Çalışanlar işte başkalarıyla ilişkiler kurarak işin anlamını ve iş kimliklerini yeniden şekillendirebilirler. Örneğin, hastane temizlik görevlileri, hasta bakım işlevlerine dâhil olduklarında, işlerini insanları iyileştirme ile ilişkilendirmeye başlayabilirler ve kendilerini bu sürecin önemli bir parçası olarak görebilirler. Böylece işin anlamını artırarak daha olumlu bir iş kimliği oluştururlar (örneğin, temizlikçi yerine yardım eden, iyileştiren olarak çalışan). Bu tür değişiklikler sayesinde, çalışanlar işyerinde kim oldukları ve işin neden önemli olduğu konusunda farklı algı oluştururlar. İşlerini değiştirerek, kendilerine verilen görevleri yerine getirirler; ancak aynı zamanda işi temelde farklı bir şeye dönüştürürler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, ss. 181-183).

İş becerikliliği, çalışanların iş deneyimlerini şekillendirmek için aktif bir rol üstlenmelerini gerektirdiğinden, etkili bir uygulama olarak umut vaat etmektedir. Çalışanların genellikle işlerini yeniden biçimlendirme yetkisine sahip olmasalar da, hemen hemen her işte, çalışanların görevlerde, etkileşimlerde veya işleriyle ilgili düşünme biçimlerinde değişiklikler yaparak işlerini kişisel olarak daha anlamlı ve keyifli hale getirebilecekleri fırsatlar bulunmaktadır. Bu nedenle, iş becerikliliği, farklı kıdem ve özerklik seviyelerindeki çeşitli rollerde uygulanabilir (Berg vd., 2010, ss. 158-181; Slemp ve Vella-Brodrick, 2013, ss.126-128).

İş becerikliliği zihniyeti, çalışanların değişimi olumlu mu yoksa olumsuz mu, uygun mu yoksa uygun olmayan bir şey olarak mı değerlendirdiklerine bağlı olabilir. İş becerikliliği zihniyetine sahip çalışanlar, işleriyle ilgili küçük değişiklikleri yapma hakkına sahip olduklarına inanırken, diğer çalışanlar yalnızca yöneticilerin veya diğer güçteki kişilerin iş değişikliklerini önerme ya da başlatma özgürlüğüne sahip olduğunu düşünebilirler. İşin kimler tarafından değiştirilebileceğine dair inançlar, işi değiştirilebilir veya sabit olarak görüp görmemeyi etkileyen bir zihniyet oluşturmada rol oynar. Bu durum,

çalışanların iş becerikliliğini olumlu bir şey olarak mı yoksa yazılmamış kuralları bozmak olarak mı gördüklerini yansıtabilir (Berg vd., 2013, ss. 81-104). Bu doğrultuda, iş becerikliliği zihniyeti, çalışanların yetkiye sahip olduklarına ve bunu kullanmalarının olumlu karşılanacağına inandıkları bir düşünce yapısında gelişmektedir. Sadece bu durumda, çalışanlar iş becerikliliğine yönelik fırsatları fark etmeye ya da yaratmaya istekli olabilirler.

Çalışanlar, görev, bilişse ve ilişkisel iş becerikliliği türlerinin herhangi bir kombinasyonunu kullanarak, işlerinin anlamlılığını ve sınırlarını değiştirebilirler. İş becerikliliği bir kerelik bir olay değildir. Aksine, çalışanların kariyer yollarında nerede oldukları ve işlerini yaptıkları sosyal bağlamdan etkilenen, sürekliliği olan bir süreçtir. İş becerikliliğinin bir diğer temel özelliği ise, çalışanların işlerinde değişiklik yapma ve bunları uygulama sürecini yukarıdan aşağıya bir yönetici tarafından yönlendirilmek yerine, aşağıdan yukarıya başlatmalarıdır. Bu, çalışanların işlerini ve kendilerini anlamalarına dayalı özgün bilgilerini kullanarak işleri daha anlamlı hale getirecek şekilde biçimlendirmelerine olanak tanımaktadır (Berg vd., 2010, ss. 974-975; Berg vd., 2013, ss. 81-86).

Bu bağlamda iş becerikliliği, bireylerin işlerini, işin nasıl olması gerektiğiyle ilgili kendi algılarına uygun bir hale getirmelerine olanak tanıyan ve inisiyatif kullanma derecelerini ifade etmenin bir yoludur (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s. 184).

1.3.2. İş Becerikliliği Türleri

İş becerikliliği, literatürde farklı boyutlarla ele alınmıştır. Tims ve Bakker (2010) kavramı iş kaynaklarını artırma, iş taleplerini artırma ve iş taleplerini azalma olmak üzere 3 boyutta ele almışlardır. Tims vd. (2012) ise sosyal iş kaynaklarını artırma, yapısal iş kaynaklarını artırma, zorlu iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olmak üzere 4 boyutta ifade etmişlerdir. Petrou vd. (2012) iş becerikliliğini 3 boyutta tanımlamışlardır. Bunlar: kaynak arayışı, talepleri azaltma ve zorlayıcı görev arayışıdır. Bu araştırmada iş becerikliliği Wrzesniewski ve Dutton (2001), Slempe ve Vella-Brodrick (2013) ve Niessen vd. (2016) önerdiği boyutlarla ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışanların görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik olmak üzere 3 tür iş becerikliliği davranışı gerçekleştirdikleri öne sürülmüştür. Bu beceriklilik türleri bu bölümde açıklanmaktadır.

1.3.2.1. Görev Becerikliliği

Görev becerikliliği, belirli faaliyetlerin eklenmesi veya çıkarılması, çeşitli iş görevlerine harcanan zaman veya çaba miktarının değiştirilmesi ya da belirli bir görevin belirli yönlerinin yeniden tasarlanmasını içermektedir (Miller,

2015, ss. 33-36). Bu kavram, çalışanların işyerinde yerine getirmeleri gereken görevleri, daha fazla veya daha az görev üstlenerek, görevlerin kapsamını değiştirerek ve görevlerin yerine getirilme şeklini değiştirerek aktif bir biçimde şekillendirmelerini ifade eder (Berg vd., 2008, s. 1; Niessen ve Weseler, 2016, ss. 1288-1289).

Görev becerikliliği, kişinin becerilerine veya ilgi alanlarına daha uygun yeni görevler ekleyerek, faaliyetlerin sayısında veya türünde değişiklikler yapmasıdır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013, s. 127). Bu açıdan görev becerikliliği, işin kendisini bireyin becerileri ve ilgi alanlarıyla uyumlu hale getirmeye yönelik, bir davranış olarak tanımlanabilir. Kişinin becerilerine ve ilgi alanlarına uygun görevler eklemesi onun daha verimli ve motive edici çalışmasını sağlayabilir. Mutfak şeflerinin görevlerini yemek hazırlama sürecinin adımları olarak görmek yerine süreci sanatsal yönünü de yansıtan bir biçimde görmeleri ve bu doğrultuda görevlerini çeşitlendirmeleri görev becerikliliğine bir örnek teşkil edebilir.

Başka bir deyişle görev becerikliliği çalışanların resmi iş tanımlamasında açıklanmış sorumluluklarını değiştirmelerini, görevler ekleyerek veya bazılarını sonlandırarak görevlerin doğasını değiştirmelerini veya çeşitli görevlere ne kadar zaman, enerji ve dikkat ayıracıklarına karar vermelerini içermektedir (Berg vd., 2013, ss. 81-82). Kişisel yetenek ve ilgilerine göre yeni sorumluluklar belirleyebilen veya mevcut görevlerini ihtiyaçları ve becerileri doğrultusunda değiştirebilen çalışanlar, kendilerini işlerinde daha yeterli hissedip, yaptıkları işe daha fazla bağlılık gösterirler (Kerse, 2017, s. 297).

1.3.2.2. Bilişsel Beceriklilik

Bilişsel beceriklilik çalışanların iş görevlerinin ve iş yeri ilişkilerinin anlamı veya amacı konusundaki bakış açılarını yeniden şekillendirmelerini içerir (Miller, 2015, ss. 33-36). Bu açıdan bilişsel beceriklilik, çalışanların işlerini nasıl algıladıklarını yeniden çerçevelendirerek işin bilişsel boyutunu değiştirmeyi ifade eder (Berg vd., 2008, s. 1; Niessen ve Weseler, 2016, ss. 1288-1289).

Bilişsel becerikliliğin amacı kişinin işe yönelik bakış açısını değiştirmek ve kişisel olarak daha anlamlı hale getirmektir. Bu yönüyle bilişsel beceriklilik görev ve ilişkisel beceriklilikten farklıdır. Bir çalışanın yaptığı işin, organizasyonun ya da toplumun faydası üzerindeki etkisini anlamak için çaba göstermesi bilişsel becerikliliği yansıtır. Kişinin görev, ilişkisel ve bilişsel açıdan iş sınırlarında değişiklikler başlatmasıyla, işin anlamı ve çalışanın kimliği de buna paralel olarak değişmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013, s. 127).

Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001, ss. 185-191) araştırmalarında hastane temizlik görevlilerinin, işi, odaları temizlemek gibi bir dizi ayrı görev olarak

görmek yerine, hastaların yaşam kalitelerini yükseltmeye dayalı bir bütün olarak görmeye başlamaları bilişsel becerikliliğe örnek verilebilir. Böylece birimin iş akışının daha büyük resmini gören çalışan için iş daha anlamlı hale gelmektedir. Bu temizlik görevlilerinin iş tanımlamaları, çalıştıkları birimin daha geniş bağlamının farkında olduklarını ortaya koymuş ve bu farkındalık ilişkilerine ve yaptıkları görevlerin türlerine de yansımıştır.

Bilişsel beceriklilik her tür işte, hatta zorlayıcı ve sınırlayıcı ortamlarda bile uygulanabilir niteliktedir. Bilişsel becerikliliği uygulayabilen çalışanlar işlerinin stresli taraflarına odaklanmak yerine, anlamlı bir bütüne odaklanırlar. Bu doğrultuda, işe yönelik olumsuz duyguların daha az olması beklenir. Olumsuz odaklanmak yerine pozitif odaklanmak, işle olan ilişkileri dengeleyebilir (Hommelhoff vd., 2021, ss. 704-705). Bu yönüyle bilişsel beceriklilik, olumsuz durumları uzak tutmaya yardımcı olan önemli bir başa çıkma stratejisi olarak kabul edilebilir. Çalışanlar en azından bilişsel değişiklikler yaparak iş durumlarını kısmen iyileştirebilirler.

1.3.2.3. İlişkisel Beceriklilik

İlişkisel beceriklilik, iş yerinde başkalarıyla ilişkiler kurmayı, sürdürmeyi, değiştirmeyi veya sonlandırmayı kapsar (Miller, 2015, ss. 33-36). Çalışanlar, genellikle başkalarıyla ne sıklıkla etkileşimde bulunacaklarına karar verebilirler ve bu etkileşimlerin kalitesini de belirlemede rol oynayabilirler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, ss. 185-186). Bu doğrultuda ilişkisel beceriklilik, çalışanların diğerleriyle etkileşimlerinin kalitesinin veya düzeyinin değişmesini ifade eder. Çalışanlar, işi yaparken kimlerle daha yoğun bir şekilde etkileşimde bulunacaklarına karar verirler (Berg vd., 2008, s. 1; Niessen vd., 2016, ss. 1288-1289).

İlişkisel beceriklilik, benzer beceri veya ilgi alanlarına sahip kişilerle arkadaşlık kurmak gibi iş yerinde kimlerle etkileşimde bulunulacağına dair bir seçim yapmayı ifade eder (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013, s. 127). Örneğin, seyahat acentesinde çalışan bir turizm danışmanı otel yöneticileri, hava yolu şirketlerinin temsilcileri ve yerel rehberlerle güçlü ilişkiler kurabilir. Böylece müşterilerine özel fırsatlar sunabilir ve taleplerine hızlıca çözüm üretebilir. Ayrıca, yerel turizm ofisleriyle olan etkileşimleri sayesinde, müşterilerine daha zengin ve yerel deneyimler sunarak fark yaratır. Çalışanın bu ilişkisel becerikliliği daha verimli ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlayacaktır. Bu doğrultuda müşterileri memnuniyetinin ve örgütün faydasının artmasına olanak sağlayacaktır.

1.3.3. İş Becerikliliğinin Öncülleri

Bakker vd. (2012, s. 1359) proaktif kişiliğe sahip çalışanların, iş becerikliliği davranışını sergileme eğilimlerinin diğerler çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda proaktif kişilik özelliklerine sahip çalışanların, yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artırarak iş becerikliliği davranışlarını daha fazla sergilemeleri beklenmektedir. Benzer şekilde Vermooten vd. (2019, s. 1-13) proaktif kişiliğin iş becerikliliğinin önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, proaktivite sergileyen çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi, söz konusu davranışın değerini pekiştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Gori vd. (2021, s. 6661) beş büyük kişilik özelliği ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliklerinin iş becerikliliği ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtilmiştir. Bu açıdan dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk özelliklerine sahip çalışanların iş becerikliliği sergilemeye daha yatkın olduğu söylenebilir. Niessen vd. (2016, ss. 1303-1305) iş becerikliliğinin öncüllerini açıklarken, öz yeterlilik ve öz kimlik ihtiyacının iş becerikliliği ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca Hakanen vd. (2018, s. 289) çalışanların işe bağlılığının gelecekteki iş becerikliliği ve çalışanların benzer iyilik halleri üzerinde anlamlı ve güçlü etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

Karabey ve Kerse (2017, s. 915) psikolojik sermaye ile iş becerikliliği arasında yön belirtmeksizin güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, güç mesafesinin yüksek olduğu Türk kültürü gibi kültürlerde psikolojik sermayenin iş becerikliliğinin önemli bir öncülü olması beklenmektedir. Güç mesafesi, bir toplumda gücün eşitsiz dağılımının ne kadar benimsendiğini ifade etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde gücün eşitsiz dağılımı ve hiyerarşi normal karşılanırken, düşük olduğu kültürlerde hiyerarşi daha az belirgindir (Hofstede, 1984, ss. 136-140). Bu çerçevede zorlu iş görevlerini başaracağına inanan, başarı beklentisine sahip, hedefleri doğrultusunda kararlılıkla mücadele eden, zorluklar karşısında dayanıklılık gösteren ve olumlu psikolojik özelliklere sahip çalışanların iş becerikliliğini daha yüksek düzeyde sergilemeleri ön görülmektedir.

Dominguez vd. (2022, ss. 74-75), Wang vd. (2017, s. 185) ile Hetland vd. (2018, s. 746) dönüşümcü liderliğin çalışanları iş becerikliliğine teşvik etmede etkili olduğunu belirtmişlerdir. Liderler, iş becerikliliğinin desteklendiği, güven verici, açık ve destekleyici bir örgüt iklimi yaratmak amacıyla çalışanlara gerekli desteği sağlayabilirler. Bu ortamda çalışanlar, iş taleplerini ve iş kaynaklarını yeniden yapılandırmak için kendilerini özgür ve güvende hissedebilirler. Dönüşümcü liderliğin, değişim odaklı doğası, çalışanların uyum yetenekleri

ve proaktiflikleri üzerinde önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin çalışanların uyum yeteneklerini geliştirmede ve iş becerikliliğine yönelik teşviklerde etkin bir rol oynadığı söylenebilir. Benzer şekilde Kerse ve Babadağ (2018, s. 139-141) dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik algılayan çalışanların görev sınırlarıyla ilgili değişiklikler yaptığı veya iş becerikliliği davranışı sergilediği ileri sürülebilir.

1.3.4. İş Becerikliliğinin Sonuçları

Tims vd. (2016, ss. 51-52) iş becerikliliği sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde kişi-iş uyumu sağladıklarını belirtmişlerdir. Buradan hareketle işlerini proaktif bir şekilde yeniden şekillendiren yani iş becerikliliği gösteren çalışanların daha iyi bir kişi-iş uyumu deneyimleme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, çalışanlardan yalnızca önceden belirlenmiş görevleri yerine getirmelerini beklemek yerine, işlerini kendi yeteneklerine ve ihtiyaçlarına uygun şekilde keşfetmeleri için fırsat tanınmalıdır. Benzer biçimde Kerse (2018, ss. 952-954) işi yeniden şekillendirme yeteneğinin, kişi-iş uyumunu sağlamada önemli olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların kişisel bilgi, beceri, yetenek, ihtiyaç, beklenti ve tercihlerine göre işlerini organize etmeleri, işlerine uyum algısını güçlendirmektedir. Bu doğrultuda işi kişisel ilgi ve tercihlerle uyumlu hale getirmek, kişi-iş ile uyumu artırmaktadır.

Slemp ve Vella-Brodrick (2013, ss. 139-141) iş becerikliliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş memnuniyeti gibi olumlu duygularla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın, iş yeri stresi ve benzeri negatif duygularla ise ters yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Zhang ve Li (2020, ss. 1-2) iş becerikliliği, iş tatmini ve işe bağlılığın her birinin çalışanların işten ayrılma niyetinin önemli öncülleri olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca çalışanların iş becerikliliği davranışlarını güçlendirmeleri iş tatmini ve işe bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini düşürmede etkili olabilir.

De Beer vd. (2016, s. 400) ise iş becerikliliği ile işe bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanlara işlerini şekillendirme imkanı tanınmasının, hem işe bağlılıklarını hem de iş tatminlerini artırabileceğini vurgulamaktadırlar.

İş becerikliliği, görevlerin belirlenmesi, çalışanların bu görevleri nasıl gerçekleştireceği ve iş yerindeki kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesi üzerinde etkili olarak hem bireysel hem de örgütsel performansın gelişiminde önemli bir rol oynar. Özellikle proaktif başa çıkma bağlamında, çalışanların işlerini şekillendirmesi, olumsuz sonuçları azaltmada ve olumlu sonuçları artırmada önemli bir rol oynar; bu durum da nihai olarak iş performansının iyileşmesine

katkı sağlar. İş becerikliliği davranışı, iş performansını artırmasının yanı sıra bireysel doyumu psikolojik olarak yükseltmekte, tükenmişlik ve iş stresini ise azaltmaktadır (Singh ve Singh, 2018, ss. 312-313). İş becerikliliği sergileyen çalışanlar, stres ve tükenmişlikle mücadelede daha etkin ve verimli olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanların iş becerikliliği davranışını anlayan ve destekleyen bir çalışma iklimi oluşturmaları gerekmektedir.

Slemp ve Vella-Brodrick (2014, s. 957) iş becerikliliğinin, çalışanların içsel tatminini etkilediğini ve bunun sonucunda çalışanların iyi oluş halleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir. Bu doğrultuda, iş becerikliliği, çalışanların iyi oluşlarını artırmaya yönelik müdahaleler için önemli bir temel teşkil edebilir. Aslan (2021, ss. 12-15) ise iş becerikliliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca çalışanların iş becerikliliği ile kişi-örgüt uyumu arasında da pozitif bir ilişki olduğu açıklanmıştır. Bu bağlamda çalışanların görev sınırlarında yaptıkları değişiklikler örgüte olan bağlılıklarının artırır ve işten ayrılma niyetlerini de azaltır.

1.4. İş Doyumu

Çalışmanın bu kısmında iş doyumu kavramı, etkileyen faktörler, boyutları ve sonuçları açıklanacaktır.

1.4.1. İş Doyumu Kavramı ve Önemi

“Job satisfaction” kavramı Türkçe literatürde hem iş tatmini hem de iş doyumu olarak çevrilmiştir. Bu çalışmada kavram “iş doyumu” şeklinde kullanılacaktır.

İş doyumu, en genel ifadeyle işe yönelik olumlu bir tutumu ifade eder. Tutumlar; bireyin nesnelere, insanlara ya da olaylara ilişkin duygu, düşünce ve davranışlarına yönlendiren, kişiye atfedilen eğilimler ya da değerlendirme biçimleridir. Bu bağlamda iş doyumu, çalışanın iş özelliklerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu bir duygu ya da memnuniyet halidir. Yüksek düzeyde iş doyumu yaşayan bireyler işlerine karşı olumlu duygular beslerken, düşük düzeyde iş doyumu yaşayan bireyler işlerine karşı olumsuz duygular geliştirebilirler (Robbins ve Judge, 2021, ss. 72-77).

Locke (1976) iş doyumunun; bilişsel, duygusal ve değerlendirici tepkileri veya tutumları içeren kapsamlı bir kavram olarak tanımlar. Ona göre iş doyumu “kişinin işi veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan keyifli ya da olumlu bir duygusal durum” dur (Locke, 1976, s. 1300).

Öte yandan Luthans (2011, s. 141), iş doyumunu; çalışanların, işlerinin kendilerini için önemli gördükleri unsurları ne ölçüde karşıladığına dair

algılarının bir sonucu olarak tanımlar. Luthans'a (2011) göre iş doyumunun üç genel kabul görmüş özelliği vardır. Birincisi, iş doyumunu, işe yönelik bir duygusal yanıt olarak kabul edilir. Bu nedenle gözlemlenemez; yalnızca çıkarım yapılabilir. İkincisi, iş doyumunu genellikle beklentilerin ne ölçüde karşılandığını veya aştığını belirler. Örneğin, bir çalışan, departmandaki diğer çalışanlardan daha fazla çalıştığını ancak daha az ödül aldığını düşünüyorsa, muhtemelen işine, yöneticisine veya iş arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutum sergileyecek ve memnuniyetsiz olacaktır. Öte yandan, çalışanlar çok iyi muamele gördüklerini veya adil ücretlendirildiklerini düşündüklerinde, işlerine karşı olumlu bir tutum sergilemeleri ve işten doyum sağlamaları beklenir. Üçüncüsü ise, iş doyumunu, birbirine bağlı çeşitli tutumları temsil eder (Luthans, 2011, s. 141).

İş doyumunu çalışanların işten beledikleri ile işin sundukları arasındaki farkı ifade eder (Locke, 1969, s. 317). Bu kavram, bireyin hak ettiğini düşündüğü ile aldığı arasındaki ilişkiye dayanır. Birey, hak ettiğini düşündüğünü elde edemediğinde iş doyumunu söz konusu değildir. Bu açıdan iş doyumunu, sosyal ve fiziki koşullar çerçevesinde bireyin işine karşı duyduğu duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir (İmamoğlu vd., 2004, s. 169). Benzer şekilde Spector (1997, s. 2) iş doyumunu, bireyin işine karşı hissettiği olumlu duygular olarak tanımlamıştır.

Duygusal açıdan, iş doyumunu, genel bir pozitif duygusal değerlendirmedir. Bununla birlikte bilişsel açıdan, çalışma koşullarının daha rasyonel bir değerlendirmesidir. Duygusal odaklı iş doyumunu, çalışanların işyerindeki hislerini ve duygularını ölçmeyi amaçlar. İş doyumunun bilişsel perspektifi, çalışma koşullarının, fırsatların ve çıktının değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda, bilişsel odaklı iş doyumunu, bir karşılaştırma süreci içerir ve duygusal yargıya dayanmaz. Yani çalışma koşullarının, gelişim fırsatlarının ve iş çıktılarının değerlendirilmesi söz konusudur. Bu nedenle bilişsel açıdan iş doyumunu, işin doğasının, çalışma koşullarının ve gelişim fırsatlarının bireylerin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını değerlendirmektir (Zhu, 2013, ss. 293-294).

Bireylerin kişisel hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumu, çalışanların işten beledikleri ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması ve iş doyumunu, birbiriyle doğrudan ilişkilidir (İşcan ve Timuroğlu, 2010, s. 124). Başka bir deyişle iş doyumunu, çalışanların iş yerindeki rollerine karşı duyduğu olumlu duygusal tepkiler olarak tanımlanabilir. Bu açıdan kavram, işten elde edilen maddi kazançların yanı sıra, çalışanların birlikte çalışmaktan keyif aldıkları iş arkadaşlarıyla başarıya ulaşmalarının getirdiği mutluluğu da ifade etmektedir (Şimşek vd., 2003, s. 150).

Çalışanlarda iş doyumunun sağlanması ya da sağlanamamasıyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, kavram genel olarak içsel ve dışsal faktörler

çerçevesinde açıklanmıştır (Cerev, 2018, s. 98). Ücret ve ödüller gibi çalışma sonucunda elde edilen kazanımlardan kaynaklanan doyum hissi dışsal doyumunu yansıtırken, başarıma duygusu gibi iş esnasında elde edilen kazanımlardan kaynaklanan doyum hissi içsel doyumunu yansıtmaktadır (Deniz, 2005, s.311).

İş doyumunu, kişiyi doyuma ulaştıran işe ve örgüte yönelik belirli özelliklere ilişkin birçok ayrı değerlendirmenin toplamı olarak görülebilir. Bu iş doyumunun türleri (örneğin, maaş, yan haklar, içsel ve genel tatmin) arasındaki farklarla yansıtılmaktadır. İşler ve örgütler dinamik varlıklardır ve değişikçe özellikleri sürekli olarak yeniden değerlendirilir. Ayrıca, çalışanlar da dinamik olup, değişen ihtiyaçları ve kişisel durumları, işlerini değerlendirmelerini etkiler (Renz, 1995, s. 13). İş doyumundaki değişiklikler, hem bireysel ihtiyaçların hem de işe ve örgüte yönelik özelliklerin değişmesi nedeniyle zamanla kaçınılmazdır. Bu açıdan iş doyumunun, çalışanların bireysel ihtiyaçları ve örgütsel değişimlerin etkisiyle zamanla sürekli olarak değişen dinamik bir süreç olduğu söylenebilir.

İş doyumunu, bireyden bireye farklılık gösteren bir kavramdır. Bu durum, kişinin sahip olduğu değerlere ve bu değerlerin taşıdığı önceliklere bağlı olarak değişir. Örneğin, bir kişi için kariyerinde ilerleme fırsatları doyum sağlarken, bir başkası için ise en önemli faktör maaş olabilir (Örücü vd., 2006, s. 40). Değerler, bireyin davranışlarının temelinde yatan, iyi veya kötüyü belirten, tercihlerine kriter olan kalıcı inançlar, tercihler veya davranış biçimleridir (Chusmir ve Parker, 1991, s. 325; Naktiyok, 2002, ss. 165-179; Rokeach, 1973, s. 5; Zhao vd., 1998, ss. 22-25).

İstediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan veya genel olarak çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilen bir kişi maddi ve manevi doyumunu yakalayacağı için hem iş hayatında hem iş dışındaki hayatında mutlu ve huzurlu olacaktır. Öte yandan, istediği veya kendisine uygun bir işi yapmayan, tercihlerinin ve beklentilerinin göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, ihtiyaçlarını karşılayamayan bir kişi ise olumsuz tutumlar geliştireceğinden hem iş hayatında hem de iş dışındaki yaşamında bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir (Örücü vd., 2006, s. 40; Özaydın ve Özdemir, 2014, ss. 252-253).

Bu bağlamda iş doyumunu, kişilerin değerleri, ihtiyaçları ve işe uygunluklarına göre değişir. Kişi, beklentilerine ve yetkinliklerine uygun bir işte çalıştığında hem iş hem de özel hayatında mutluluk ve huzur bulur; ancak, ihtiyaçları karşılanmayan veya kendisine uygun olmayan bir ortamda çalışan kişiler bu durumdan olumsuz etkilendir.

1.4.2. İş Doyumun Boyutları

Luthans (2011, ss. 141-142) çalışanların duygusal tepkiler verdiği bir işin en önemli özelliklerini temsil eden altı iş boyutu (işin kendisi, ücret, terfi,

yönetimin desteği, çalışma arkadaşları ve çalışma koşulları) bulunduğunu ifade etmiştir. Çalışmanın bu kısmında, iş doyumunun genel kabul gören bu altı boyutu açıklanacaktır.

1.4.2.1. İşin Kendisi

İş doyumunu kavramı genellikle yapılan işin niteliğinden duyulan memnuniyet olarak algılanmaktadır. Ancak iş doyumunun diğer boyutları bu temel memnuniyetin tamamlayıcı unsurları niteliğindedir (Yanık, 2014, s. 111). Örneğin yemek yapmaktan keyif duymayan bir aşçı, programlamaya ilgi duymayan bir yazılım mühendisi veya insanlarla iletişim kurmaktan hoşlanmayan bir satış temsilcisi için maaş, statü, çalışma koşulları ve sosyal haklar gibi unsurlar iş doyumunu sağlamaya yeterli olmayacaktır. Bu açıdan iş doyumunu için temel şart, kişinin işin kendisinden duyduğu memnuniyettir.

Kişinin işini sevmesi ve memnuniyet duyması için işi anlamlı bulması gerekmektedir. İşin anlamlı bulunması için ise kişinin işi önemli görmesi, keyif alması ve ona özdeşleşmesi gerekir. Bu koşullar sağlandığı ölçüde kişi doyumuna ulaşacaktır (Keser, 2006, s. 82). Başka bir deyişle işin kişi için anlamlı ve eğlenceli olması, çeşitli beceriler gerektirmesi, kişiye iş üzerinde karar verme serbestliği tanınması ve insanlar için görünenin ötesinde bir değer yaratması veya sosyal bir karşılık bulması iş doyumunu artıran özelliklerdir (Çarıkçı, 2000, s. 157; Spector, 1997, s. 33).

Bu doğrultuda, işin kendisinin içeriği, iş doyumun önemli bir kaynağıdır. Araştırmalar, bu tür işe yönelik özelliklerin kişilik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi aracılık ettiğini ve çalışanların işlerinin yaratıcı gereksinimleri karşılandığında, genellikle doyum sağladıklarını göstermektedir (Judge vd., 2000, ss. 237-249; Luthans, 2011, s. 142; Shalley vd., 2000, ss. 215-223).

1.4.2.2. Ücret

Bireyin yaptığı iş karşılığında elde ettiği gelir, yani ücret, doğrudan satın alma gücünü ve yaşam kalitesini etkiler. Bu nedenle, ücretin iş doyumunun üzerinde önemli bir yeri vardır. Ücret aynı zamanda kişinin toplumsal statüsünü belirler. Bu yönüyle ücret kişinin toplumdaki yeri ve rolünün oluşmasında önemli bir faktördür. Kişinin elde etmiş olduğu gelir ve statü, toplum içinde doyum hissetmesinde etkili olabilir (Keser, 2006, ss. 71-72). Ancak, ücret belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra etkisi azalmaya başlar. Başka bir deyişle, çalışan temel ve öncelikli ihtiyaçlarını karşılayacak kadar gelir elde ettikten sonra ücretin önemi azalır (Ertürk, 2011, s. 46).

Çalışanın işinden beklediği ücreti alabilmesi veya elde ettiği ücretin ekonomik ihtiyaçlarını karşılaması, işe yönelik olumlu bir tutum geliştirmesine yardımcı

olur ve bu da genel anlamda iş doyumunu artırır (Akgündüz, 2006, s. 104). Klasik motivasyon teorileri arasında yer alan Herzberg'in Çift Etmen Teorisi ise, ücreti; eksikliğinde motivasyondan ve iş doyumundan bahsedilemeyecek hijyen faktörlerinden biri olarak tanımlar ve her durumda olması gereken iş gerekleri olarak nitelendirir (Herzberg, 1965, s. 373). Genel olarak ücret arttığı sürece kişinin işten sağladığı doyumun artacağı kanısı vardır. Ancak, ücret bir temel koşul olarak iş doyumunu sağlayamaz; eksikliğinde ise iş doyumunun gelişmemesine yol açacak bir faktördür.

İş doyumunu açısından elde edilen ücretin adil olup olmadığı önemli bir faktördür. Kişinin aldığı ücretin adil olduğuna dair algısı, genellikle çalışma arkadaşlarının veya sektördeki benzer konumda çalışanların ücretleriyle karşılaştırma yoluyla oluşur. Bireyin hak ettiği ücreti aldığına inanması daha yüksek düzeyde iş doyumunu yaşamasına; aksi durumda ise daha düşük düzeyde iş doyumunu hissetmesine neden olur (Keser, 2021, s. 72). İşin karşılığı olarak alınan ücretin yanı sıra, yan haklar da iş doyumunu açısından önemlidir; ancak ücret kadar etkili değildir. Bunun nedenlerinden biri, birçok çalışanın sahip oldukları yan hakların kapsamını tam olarak bilmemesi ya da bu hakların maddi değerini yeterince fark edememeleridir. Bu durum yan hakların düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bazı araştırmalar, çalışanlara yan haklarını seçme esnekliği tanındığında iş doyumunu düzeylerinde artış olduğunu göstermektedir (Luthans, 2011, s. 142).

Örneğin, bir çalışan işyerinin sağladığı özel sağlık sigortasının ne kadar değerli olduğunu fark etmeyebilir. Ancak bu sigortanın maliyetini ve sağladığı faydaları öğrendiğinde, iş doyumunu düzeyi artabilir. Benzer bir örnek olarak, çalışanlara farklı yan haklar (örneğin tatil günleri veya sağlık sigortası) arasında seçim yapma imkânı verildiğinde, çalışanların bu kazanımlara yönelik daha bilinçli davrandığı ve daha yüksek iş doyumunu yaşadığı görülmektedir. Bu tür bir esneklik, kişisel tercihlere göre iş doyumunu artırılabilir.

1.4.2.3. Terfi

Kişinin işinde ilerleme fırsatının bulunması ve bunun için adil bir sistemle desteklenmesi, günümüz koşullarında ücret kadar önemli bir tercih sebebi haline gelmiştir. Hatta birçok iş değişikliğinde çalışanlar kariyer fırsatlarını belirleyici bir unsur olarak görmektedir. Çalıştığı örgütte kariyer olanaklarının kısıtlı olduğunu, yani terfi edemeyeceğini algılayan bireyler iş değişikliğini tercih etme eğilimindedir (Keser, 2006, s. 78). Bireyler, işyerindeki terfi kararlarının adil olarak algıladıklarında iş doyumları da artış göstermektedir. Terfi, belirli bir süre çalışan bireyler için önemli bir ihtiyaçtır; çünkü örgüt, çalışanlarının beceri ve yeteneklerinden daha verimli şekilde faydalanma imkânı

bulur. Aynı zamanda ilerleme fırsatları, bireylerin potansiyellerini geliştirmesi için bir teşvik unsuru olarak işlev görür. Ayrıca, terfiler geçmişteki başarıların ödüllendirilmesi anlamına da gelebilir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 200).

Çalışanların iş doyumunun sağlanması açısından kariyer olanaklarının açık olması büyük önem taşır. Bununla birlikte günümüz örgütlerinde sadece kurum içindeki geleneksel terfi sistemi (yani bir merdiven basamağı gibi ilerleme anlayışı) artık etkisini yitirmektedir. Birçok çalışan için, pozitif bir çalışma ortamı ile entelektüel gelişim ve becerilerini genişletme fırsatları, klasik terfi olanaklarından daha önemli hale gelmiştir (Luthans, 2011, ss. 142-143).

1.4.2.4. Yönetimin Desteği

Yönetim tarzının, çalışanların iş doyumunu iki farklı perspektiften etkileyebileceği söylenebilir. Bunlardan ilki, çalışan odaklılıktır. Bu yaklaşımda, yöneticinin çalışana kişisel ilgi gösterip göstermediği ve onunla ne derece ilgilendiği önem taşır (Buckingham ve Coffman, 1999, s. 264). Özellikle içe kapanık çalışanlarla iletişimde, yöneticinin yaklaşımı daha da kritik hale gelir. Mesafeli veya otoriter bir tutum, çalışanın yönetime karşı mesafe koymasına neden olabilir. Bununla birlikte, yöneticinin tutumlarında tutarlılık sergilemesi çalışanların güvenle iletişim kurabilmesini sağlar. Aksi takdirde çalışanlar değişken bir yapıya sahip yönetici ile iletişim kurmak çalışanlar açısından zor hale gelecektir. Yönetimin tüm çalışanlara eşit mesafede durması, dengeli iletişim, hakkaniyet ve liderlik vasıfları, çalışanların iş doyumunu düzeyini artıran önemli unsurlar arasında yer alır (Keser, 2006, s. 78).

Yönetim tarzının çalışanların iş doyumunu etkileyen bir diğer boyutu ise, çalışanların işlerini etkileyen kararlara katılımlarına izin veren yöneticilerle ilgilidir. Çoğu durumda, bu katılımcı yaklaşım daha yüksek düzeyde iş doyumunu sağlamaktadır (Miller ve Monge, 1986, s. 748). Örneğin, iş mekân tasarımı yapan bir mimar veya bir proje yöneticisi, ekip üyelerinin görüşlerini alabilir ve bu görüşleri dikkate alarak karar verebilir. Bu tür bir katılım, çalışanların kendilerini değerli ve işin bir parçası olarak hissetmelerini sağlar; bu da genellikle daha yüksek iş doyumunu ve motivasyonla sonuçlanır. Çalışanı merkeze alan ve karar süreçlerine katılımını teşvik eden bir yönetim anlayışı iş doyumunu artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

1.4.2.5. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşlarının veya ekibinin yapısı da, iş doyumunu üzerinde etkili bir faktördür. Arkadaşça ve işbirlikçi iş arkadaşları ya da takım üyeleri, bireysel çalışanlar için önemli bir iş doyumunu kaynağıdır. İş grubu, özellikle sıkı bir takım, birey açısından destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı olarak işlev görür.

Araştırmalar, işin etkin bir şekilde yapılabilmesi için üyeler arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık gerektiren gruplarda, iş doyumu seviyelerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. İyi bir iş grubu ya da etkili bir takım, işi daha keyifli hale getirebilir. Ancak bu faktör, iş doyumu için zorunlu bir koşul değildir. Öte yandan, insanlarla anlaşmanın zor olduğu durumlarda, çalışma grubu iş doyumu üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir (Kirkman ve Shapiro, 2001, ss. 557-569; Van der Vegt vd., 2001, ss. 51-69).

İş doyumu, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda çalışanın, görevlerini yerine getirdiği örgütün herhangi bir alt gruba ait olmasından dolayı hissettiği memnuniyet de, iş doyumu kapsamında değerlendirilir (İşcan ve Timuroğlu, 2010, s. 127).

1.4.2.6. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, iş doyumu üzerinde mütevazı ancak önemli bir etkiye sahiptir. İyi çalışma koşulları (örneğin temiz ve çekici çevre) işin daha kolay ve verimli yapılmasını sağlarken; olumsuz koşullar (örneğin sıcak ve gürültülü ortamlar) işleri zorlaştırabilir. Çalışma koşullarının iş doyumu üzerindeki etkisi, çalışma arkadaşlarının etkisine benzer şekilde değerlendirilir: koşullar elverişli olduğunda iş doyumu açısından genellikle bir sorun yaşanmazken, olumsuz koşullar ise iş doyumu problemlerine yol açabilir (Luthans, 2011, ss. 143-144).

Genellikle maden ocakları veya ağır sanayi gibi beden gücü gerektiren ve zorlu çalışma koşullarına sahip işlerde çalışanlar için bu koşullar, iş doyumu düzeyleri açısından olumsuz bir nitelik taşır. Benzer şekilde, gürültü, havasızlık, yüksek risk veya fazla sorumluluk gerektiren çalışma koşullarına maruz kalan çalışanların da iş doyumu problemleri yaşayabileceği söylenebilir. Ancak çalışanlar, rahat ve temiz bir çalışma alanına sahip olduklarında, ergonomik mobilyalar ve yeterli aydınlatma ile çalıştıklarında, işlerini daha verimli bir şekilde yapabilirler. Bu doğrultuda iyi çalışma koşullarının, iş doyumu düzeylerini olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

1.4.3. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun sağlanmasının ya da sağlanamamasının çalışanlar ve örgüt açısından çeşitli sonuçları vardır. Bu bölümde, iş doyumunun çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkileri ile iş yerindeki genel performansla ilişkisi incelenecektir.

Çalışanlar, yeteneklerini kullanamadıkları ve anlamlı bir iş yapmadıklarını düşündüklerinde iş doyumu elde edemezler. Bu durum, hem fiziksel hem de ruhsal sağlık üzerinde olumsuz etkilere yol açar. Ayrıca, çalışanların işlerine karşı ilgisizleşmesine, yabancılaşmasına, devamsızlık yapmasına veya işten

ayrılmayı düşünmesine neden olabilir. Araştırmalar iş doyumunun düşük olması ile devamsızlık, işten ayrılma, yabancılaşıma ve psikolojik kökenli hastalıklar arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Çetinkanat, 2000, ss. 5-6; Turan ve Parsak, 2011, s. 7).

Benzer şekilde Naktiyok ve Yıldırım'a (2018, s. 68) göre iş doyumunun işe yabancılaşıma üzerindeki etkisi incelendiğinde, negatif, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Yani, çalışanların iş doyumunu düzeyleri azaldıkça işe yabancılaşıma düzeyinin arttığı söylenebilir. Çalışanların işlerinde elde ettikleri memnuniyet, yine çalışanların yabancılaşıma duygularını engellemektedir.

Araştırmalar, iş doyumunu ile devamsızlık arasında zayıf bir negatif ilişki olduğunu göstermektedir ancak çalışanların işe devamsızlık kararını verirken iş doyumunu düzeylerinin yanı sıra birçok diğer değişkenin de rol oynadığı söylenebilir. Örneğin, devlet çalışanları arasında yapılan bir araştırma, işlerinin önemli olduğunu düşünen kişilerin, böyle hissetmeyenlere göre daha düşük devamsızlık oranlarına sahip olduklarını göstermiştir. Ayrıca, yüksek iş doyumunun mutlaka düşük devamsızlığa yol açmayacağı söylenebilir; ancak düşük iş doyumunu devamsızlıkları tetikleme olasılığını artırmaktadır (Hackett, 1989, ss. 235-248; Luthans, 2011, s. 145).

İş gücü devri örgüt açısından istenmeyen bir durumdur ve bazı maliyetlere yol açar. Çalışanların işletmeye kazandırılması için yapılan eğitim ve gelişim masrafları ile bu kişilerin işletmeyi terk etmeleri sonucu oluşan giderler, işletmenin bu boşluğu doldurmak için yapacağı harcamaları içerir. Bunun yanı sıra, bu olumsuz durumun diğer çalışanlar üzerinde yaratacağı negatif etkiler de söz konusudur. İşletmelerde yönetsel anlamda tüm çabalar, işgücü devri oranının azaltılmasına yöneliktir. Bu sorunun önlenmesi için yapılan çalışmalar, çalışan ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenip, bu ihtiyaçların karşılanmasına ve iş doyumunun sağlanmasına odaklanmalıdır (Timuroğlu ve İşcan, 2008, ss. 245-246).

Naktiyok ve Kaygın (2012, s. 32) iş doyumunu ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir. Yani, çalışanların iş doyumunu arttıkça tükenmişlik azalır. Yöneticiler, çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için uygun çalışma ortamları yaratmalı, gerekli düzenlemeleri yapmalı ve çalışanların bilgi ve becerilerini kurumlarına kazandıracak yollar aramalıdır. Ayrıca, çalışanların işten memnuniyet duymalarını sağlamak amacıyla isteklerine yanıt vermelidirler. Çalışanların yüksek performans göstermesi ve buna bağlı olarak örgütün istenen başarıya ulaşmasında iş doyumunu önemli bir rol oynamaktadır.

Wang vd., (2020, ss. 9-10) iş doyumunun, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, iş doyumunu, yalnızca tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif etkiler yaratmakla kalmamış, aynı zamanda tükenmişlik aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı bir etkiye de sahip olmuştur.

Çalışanların iş ortamından bekledikleri desteğin eksikliği ve yeterli iş doyumunu sağlayamamak, duygusal tepkiler göstermelerine ve zamanla yorgunluk, memnuniyetsizlik gibi durumların gelişmesine neden olabilir. Yumuk Günay (2017, s. 101) iş doyumunu ile yabancılaşma arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Yani çalışanların iş doyumunu düzeyinin arttıkça yabancılaşma azalmakta, iş doyumunu düşüğünde ise yabancılaşma yaşama ihtimali artmaktadır. İş doyumunu düzeyindeki artış, hayal kırıklıklarının azalmasına, buna bağlı olarak yabancılaşma hissinin zayıflamasına ve kişinin işten uzaklaşma duygularını hafifletmesine yol açacaktır.

İşyerinde yapılan işin anlamsız gelmesi, yönetimin sorunları zamanında ve doğru şekilde ele almaması, alınan kararların çalışana yeterince açıklanmaması gibi durumlar, çalışanların işyerine karşı uzaklaşmasına ve bezginlik göstermesine neden olabilir. Beklentilerine ulaşamayan bazı çalışanlar, bu durumu çocukça davranışlarla (surat asma, ağlama) ya da saldırganlıkla (sözlü veya fiziksel saldırılar) ifade edebilir (Sevimli ve Işcan, 2005, s. 59).

Genel olarak, iş doyumunun, kendi başına arzu edilen bir durum olduğu konusunda şüphe yoktur. Greenberg ve Baron (2000, ss. 179-180) bazı yönergelerle iş doyumunun artırılabilirliğini önermektedir (Luthans, 2011, ss. 145-146). Bunlar:

- *İşleri daha eğlenceli hale getirmek.* Eğlenceli bir kültür yani örgüt ortamı, doğrudan iş doyumunu artırmayabilir; ancak olası olumsuzlukları hafifletir ve memnuniyetsizlik olasılığını azaltır.
- *Adil maaş, yan haklar ve terfi fırsatları sunmak.* Bunlar, organizasyonların genellikle çalışanlarını memnun etmek için kullandığı belirgin yöntemlerdir. Daha önce belirtildiği gibi, yan hakların daha etkili hale gelmesinin önemli bir yolu, esnek, yani seçme serbestliği sunmaktır. Bu, çalışanların bütçelenmiş tutar içinde kendi yan haklarını seçmelerine olanak tanır. Böylece, istedikleri şeylere göre herhangi bir uyumsuzluk olmaz.
- *İnsanları ilgi ve becerilerine göre uygun işlere yerleştirmek.* Doğru uyumu sağlamak, yüksek doyum elde etmiş çalışanlar için en önemli ancak gözden kaçan yöntemlerden biridir. Bu, tabii ki, örgütün bu ilgi ve becerileri ne kadar iyi bildiğini varsayar. Örneğin, Google ve Micro-

soft gibi etkili insan kaynakları yönetimi yapan firmalar, potansiyel yeni çalışanlarının yanı sıra mevcut çalışanlarının ilgi ve becerilerini belirlemeye büyük çaba harcamaktadır, böylece doğru işe uygunluk sağlanabilir.

- *İşleri heyecan verici ve tatmin edici hale getirmek.* Çoğu insan, sıkıcı ve tekrarlayıcı işlerden hoşnut olmaz. Bu doğrultuda daha fazla sorumluluk sağlama, çeşitlilik, anlam, kimlik, otonomi ve geri bildirim yöntemleri uygulanabilir.

Özetle, çalışanların iş doyumunun bir organizasyon için önemli olduğu kanıtlanmıştır. Diğer taraftan, iş doyumunun düşük olduğu durumlarda, örgüt ve birey üzerinde kanıtlanmış olumsuz etkiler bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş doyumunu en azından bir minimum gereksinim veya başlangıç noktası olarak görmek, çalışanların ve örgütün genel faydası açısından oldukça değerlidir.

1.5. İşe Bağlılık

Çalışmanın bu kısmında işe bağlılık kavramı ve önemi, işe bağlılığı etkileyen faktörler, işe bağlılık yaklaşımları, işe bağlılık boyutları, işe bağlılığın sonuçları ve işe bağlılıkla benzer kavramlar açıklanacaktır.

1.5.1. İşe Bağlılık Kavramı ve Önemi

İngilizce “work engagement” olarak ifade edilen işe bağlılık kavramının akademik literatürdeki öncüsü Kahn (1990) olmuştur. Türkçe literatürde ise bu kavram çalışan tutkunluğu (Ünal ve Turgut, 2013), işe angaje olma (Çelik Ağırman ve Naktiyok, 2018; Özkalp ve Meydan, 2015), işe bağlanma (Karcioğlu, 2020; Kerse ve Karabey, 2019) işe adanmışlık (Çalışkan, 2014; Eyiusta, 2015), işe gönülden adanma (Taştan, 2014), örgüte cezbolma (Esen, 2012) ve işle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009; Ötken ve Erben, 2010), gibi kavramlarla karşılık bulmuştur. Bu çalışmada ise bu kavram “işe bağlılık” olarak ifade edilmiştir.

Kahn (1990, s. 694), işe bağlanmayı, örgüt üyelerinin iş rolleriyle ilişkilendirerek, bu süreçte bireylerin psikolojik, bilişsel ve duygusal anlamda kendilerini işe adanmalarını ifade etmiştir. Bu bağlamda, Kahn’a göre bağlanma, bir örgütsel rolü üstlenirken sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik açıdan da var olma durumudur (Kular vd., 2008, s. 3). Maslach ve Leiter (1997), ise işe bağlılığı tükenmişliğin tam tersi olarak görmüş ve tükenmişliğin, bağlılığı engellediğini belirtmişlerdir. Tükenmişliğin aksine işe bağlı çalışanlar, enerjik, işlerine etkili bağları olan ve işlerini stresli değil, mücadeleci bulan kişilerdir (Schaufeli, 2012, s. 4). Bu bağlamda Maslach ve Leiter (1997), işe

bağlılığı enerji, bir şeye ait olma (involvement) ve özyeterlilik (efficacy) ile tanımlanmış ve bunun tükenmişliğin tersini oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Özkalp ve Meydan, 2015, ss. 5-6).

Saks (2006) işe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ayrımı vurgulayarak örgütsel bağlılığın kişinin örgüte karşı tutum ve bağlılığını ifade ettiğini bu yönüyle işe bağlılıktan farklı olduğunu açıklamıştır. İşe bağlılık ise bir tutum değildir; bireyin rollerini yerine getirirken ne derece dikkatli ve özümsemiş olduğudur. Bu bağlamda Saks'a (2006) göre işe bağlılık, rol performansı ile ilişkili olan bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir yapıdır (Saks, 2006, s. 602). Schaufeli ve Bakker (2010, ss. 10-24) ise işe bağlılığı yüksek enerji ve performansla çalışan, işine değer veren, tutkuyla ve sebat ederek çaba sarf eden, işine tam anlamıyla kendini adayan bir model olarak tanımlar (Özkalp ve Meydan, 2015, ss. 5-6).

İşe bağlılık dinçlik, adanmışlık ve benimseme ile karakterize edilen; olumlu ve tatmin edici, iş ile ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlanır (Schaufeli vd., 2002, s. 74; Schaufeli ve Bakker, 2010, ss. 10-24). Özünde işe bağlılık çalışanların işlerini nasıl deneyimlediklerini yansıtır ve bu deneyim üç boyutta açıklanabilir: enerjik ve çaba harcamak istedikleri bir şey (vigor/dinçlik), anlamlı ve önemli bir uğraş (dedication/adanmışlık) ve tamamen odaklanarak içine çekildikleri (absorption/özümseme) bir şeydir (Bakker vd., 2008, ss. 187-200; Bakker vd., 2010, s. 5).

Araştırmalar, bağlı çalışanların yüksek enerjili, öz yeterliliğe sahip bireyler olduklarını ve hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde etki sahibi olduklarını ortaya koymuştur. Olumlu tutumları ve aktivite seviyeleri nedeniyle, bağlı çalışanlar, takdir, tanınma ve başarı açısından kendi olumlu geri bildirimlerini oluştururlar. Bağlı çalışanlar, uzun bir çalışma gününün ardından yorgun hissetseler de, yorgunluklarını oldukça hoş bir durum olarak tanımlayabilirler çünkü bu durum, olumlu başarılarla ilişkilidir. Bağlı çalışanlar iş dışında spor, yaratıcı hobiler veya gönüllü çalışmalar gibi başka etkinliklerden de keyif alırlar. İşkoliklikten farklı olarak, bağlı çalışanlar güçlü ve karşı konulmaz bir içsel güdü nedeniyle çok çalışmazlar, çünkü onlar için çalışmak eğlencelidir (Bakker ve Demerouti, 2008, ss. 209-210; Bakker vd., 2010, ss. 5-6; Gorgievski vd., 2010, ss. 83-96).

İşe bağlılık iş tatmininden farklıdır. Çünkü yüksek iş memnuniyetini (dedication) yüksek motivasyonla (vigor, absorption) birleştirir. İş tatmini genellikle çalışanların pozitif durumunun daha pasif bir biçimidir. İşe bağlılık, daha uzun süreli bir performansı ifade etmesi bakımından iş ile ilgili akış durumundan farklıdır. Akış, genellikle yalnızca bir saat veya daha kısa sürebilen yoğun bir deneyimi tanımlar. Son olarak, işe bağlılık, motivasyondan da

farklıdır. Çünkü sadece motivasyonu (dedication) değil, aynı zamanda bilişi (absorption) ve duygulanımı (vigor) da içerir. Bu doğrultuda işe bağlılık, iş performansının daha önceki birçok yapıdan daha iyi bir göstergesidir (Bakker, 2011, s. 265).

Christian vd. (2011, ss. 89-136), işe bağlılığın iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işe dâhil olma gibi benzer kavramlarla arasındaki farkları gösterdikleri çalışmalarında bu kavramların birbirinden nasıl ayrıldığını ortaya koymuşlardır. Bu ayrımı netleştirmek adına, işe bağlılığın üç ana özelliğine dikkat çekmişlerdir. Bu özellikler şu şekildedir Christian vd. (2011, ss. 91-94):

- İşe bağlılık, örgütün veya işin özelliklerine yönelik bir tutumdan ziyade, iş görevlerinin yerine getirilmesiyle ilgili psikolojik bir bağlantıyı ifade etmelidir (Maslach vd., 2001, ss. 397-422).
- İşe bağlılık, kişisel kaynakların işe yatırılmasıyla ilgilidir. Yani, bağlılık, bireylerin iş rollerine getirdikleri fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjiler arasındaki ortaklığı temsil eder. Bu anlamda işe bağlılık, birden fazla boyutun (fiziksel, duygusal ve bilişsel) bir arada deneyimlendiği bütünsel bir süreçtir (Rich vd., 2010, ss. 617-635).
- Bağlılığın tanımlanmasındaki önemli bir faktör, bağlılığın bir “durum” olarak mı yoksa “özellik” olarak mı kavramsallaştırıldığıdır. Araştırmaların çoğu bağlılığı, değişkenlik gösteren nispeten istikrarlı bir bireysel farklılık değişkeni olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu doğrultuda bağlılık, bağlılık, nispeten kalıcı ancak zamanla dalgalanabilen bir zihin durumu olarak tanımlanır (Schaufeli vd., 2002, ss. 71-92).

Bu çerçevede, Christian vd. (2011, s. 95) işe bağlılığı iş deneyimleri sırasında çalışanların açığa çıkardığı enerjinin kaynağı olan, nispeten kalıcı bir ruh hali olarak tanımlamaktadırlar. Bunun yanı sıra, bu kavramın daha geniş bir yapı oluşturduğuna vurgu yaparak, işe bağlılığın, çalışanın işine tam anlamıyla odaklanmasını ve fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarını işine adanmasını sağladığını ifade etmektedirler (Çelik Ağırman, 2018, s. 61). Koçel (2018, s. 471) ise işe bağlılığın özünün, kişinin enerji ve yeteneklerini gönüllü bir şekilde belli bir hedefe yöneltmesi olduğunu ifade etmiştir.

İşe bağlılık, örgütlerdeki istihdam ilişkilerinin temel unsurlarından biri olup, örgütsel başarı için önemli bir pozitif örgütsel davranış olarak kabul edilmektedir. Çünkü işe bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütsel rollerini yerine getirirken olumlu duygular içinde hareket ederler ve bu şekilde örgütsel başarıya katkıda bulunurlar (Armstrong 2008, s. 141; Demir Harputluoğlu ve Dönmez Polat, 2017, s. 437). Bu bağlamda işe bağlılığın sağlanabilmesi, birey ve iş arasındaki uyumun gerçekleşmesine bağlıdır. Bu uyumu elde edebilmek için

bazı faktörlerin sağlanması önemlidir. Bu faktörler arasında sürdürülebilir iş yükü, karar süreçlerine katılım, kontrol hissi, etkili bir tanınma ve ödül sistemi yer almaktadır. Ayrıca, bireyi destekleyici bir aidiyet duygusu, adaletin sağlanması ve işin anlamlı ve değerli olması da uyumun sağlanabilmesi için gereklidir (Maslach vd., 2001, s. 410).

1.5.2. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

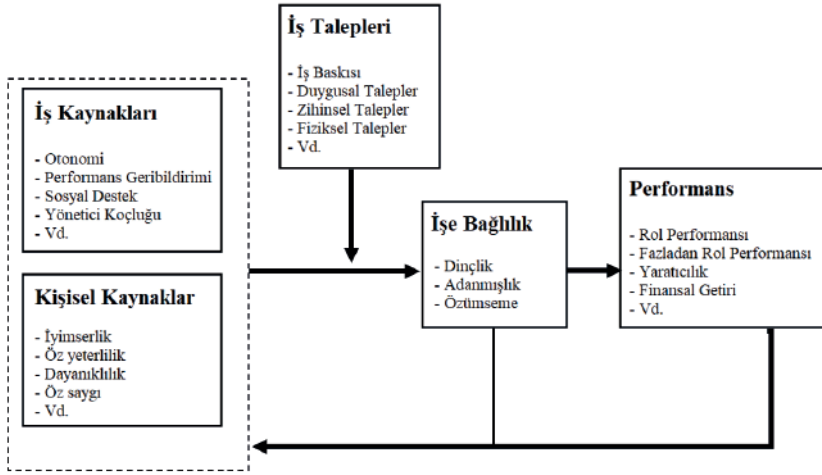
İşe bağlılık kavramını etkileyen faktörler, literatürde genellikle “iş talepleri-kaynakları modeli (JD-R model)” üzerinden açıklanmıştır. Modelin temel varsayımı, ne kadar farklı işler olsa da bütün işlerin çalışma koşulları iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki temel kategoriye ayrılabilceğidir (Bakker ve Demerouti, 2007, ss. 309-328).

İş talepleri, çalışanların mevcut yeterliliklerinin ötesine geçen ve onları zorlayan koşulları ifade eder (Bakker vd., 2007, s. 275). Bu koşullar genellikle çalışanların fiziksel ve zihinsel çabalarını gerektiren, enerjilerini tüketen ve iş yükü fazlalığı, zaman baskısı veya iş güvencesinin olmaması gibi olumsuz özellikleri içerir. İş talepleri; çalışanın fiziksel ve psikolojik olarak çaba sarf etmesini gerektirir. Bu nedenle, bir işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel özellikleri olarak ifade edilebilir (Mauno vd., 2007, s. 152).

İş kaynakları ise bu talepleri hafifleten, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran ve kişisel gelişimi destekleyen iş koşullarını tanımlar. İş kaynaklarına örnek olarak, meslektaş desteği, performansla ilgili geri bildirimler, katılım, ödüller, iş güvenliği veya yöneticinin desteği verilebilir (Demerouti vd., 2001, s. 501; Schaufeli, 2017, s. 121). Bu doğrultuda iş kaynakları; çalışanların kişisel gelişimini sağlayan, iş taleplerini azaltan, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran, işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel özellikleridir (Demerouti vd., 2001, ss. 501-502).

İş talepleri-kaynakları modeli başlangıçta tükenmişliğe neden olan faktörleri açıklamak üzere kullanılmıştır. Bu bağlamda iş taleplerinin fazla olması tükenmişliğe, iş kaynaklarının yetersiz olması ise işten kopma veya işe bağlılığın gelişmemesine sebep olabilir (Bakker ve Demerouti, 2017, s. 273; Demerouti vd., 2001, ss. 501-502). Ancak daha sonra pozitif bir öge olarak kişisel kaynaklar eklenerek tükenmişliğin yanında işe bağlılığı açıklamak üzere kullanılmıştır (Himmetoğlu, 2021, s. 56). Şekil 11’de gösterilen modele göre, işe bağlılığın öncülleri olarak bireysel kaynaklar; iş kaynakları ve kişisel kaynaklar olarak iki kategoriye ayrılabilir (Bakker, 2011, s. 266).

Şekil 11. İşe Adanmışlığın İş Talepleri-Kaynakları Modeli



Kaynak: Bakker ve Demerouti (2008, s. 218)

İş talepleri-kaynakları modeline göre yüksek iş talepleri bireyin enerjisini tükettikçe aşırı yorgunluk ve tükenmişlik yaratacaktır. Kaynakların eksikliği ise, yüksek iş talepleriyle etkili bir şekilde başa çıkmayı zorlaştırarak zihinsel geri çekilme veya işten kopmaya yol açacaktır (Schaufeli ve Bakker, 2004, s. 296). İşine bağlı çalışanlar, çalışma ortamlarını etkili bir şekilde yönetmelerine, etkilemelerine ve kariyer başarılarını artırmalarına olanak sağlayan iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve öz saygı gibi kişisel kaynaklara sahiptirler (Bakker ve Demerouti, 2008, s. 214).

İyimserlik, bireyin olumlu olayları içsel, sabit ve genel nedenlere bağlayan yükleme şeklini ifade etmektedir. Öz yeterlilik, bireyin belirli sonuçları elde etmek için bilişsel kaynaklarını harekete geçirme konusunda kendi yetkinliğine olan inancını temsil etmektedir. Dayanıklılık, zorluklar ve başarısızlıklar karşısında kişinin kendini toparlayabilmesidir. Öz saygı ise, bireyin kendisiyle ilgili yaptığı temel değerlendirmeyi ifade eder. Bu, kişinin kendisini kabul etmesi, saygı duyması, güvenmesi ve kendine inanması gibi düşünce, duygu ve davranışların bir araya geldiği bir kavramdır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 152; Mert ve Şen, 2019, s. 218). Bu bağlamda, iyimserlik, öz yeterlik, dayanıklılık ve öz saygı gibi kişisel niteliklere sahip bireyler, iş kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanabilmekte ve genel olarak işleriyle daha fazla ilgilenmektedirler (Xanthopoulou vd., 2007, s. 122). İş talepleri ile iş kaynakları arasındaki ilişki negatif yönlüdür; yüksek iş talepleri, iş kaynaklarının kullanılmasını engeller ve

gerginlik yaratır. Bu gerginlik yüksek olduğunda tükenmişlik, düşük olduğunda ise işe bağlılık ortaya çıkar (Bakker vd., 2007, s. 275).

1.5.3. İşe Bağlılık Yaklaşımları

Bu bölümde “Kahn’ın İşe Bağlılık Yaklaşımı”, “Maslach ve Leiter’in İşe Bağlılık Yaklaşımı” ve “Bütünleyici İşe Bağlılık Yaklaşımı” açıklanmaktadır.

1.5.3.1. Kahn’ın İşe Bağlılık Yaklaşımı

İşe bağlılık olgusu, akademik literatürde ilk kez William A. Kahn (1990) tarafından ele alınmıştır. Kahn, işe bağlılığı “çalışanların kendilerini iş rollerine tamamen vermeleri” olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda bağlılık, bireylerin kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan ifade ettikleri bir durum olarak açıklanmaktadır. İşe bağlı bireyler, rol performansları sırasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işlerine vermektedirler. Örgüt üyelerinin sergiledikleri bu üç durum örgütte psikolojik varlık göstermeyi yani orada olmayı ifade etmektedir. İş performansı esnasında bireylerin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak uzaklaşması ise işe bağlanmama olarak açıklanmaktadır (Kahn, 1990, ss. 693-694).

Bireyler işe yönelik rollerini yerine getirirken kendilerini farklı düzeylerde ifade edebilirler. İşe yönelik inançlar ve yönetici ile ilişkiler bağlılığın bilişsel yönünü ifade eder. Bireyin işin yerine getirilmesi için gerekli fiziksel enerjiye sahip olup olmaması ise bağlılığın fiziksel yönünü ifade etmektedir. Kişinin işe, örgüte veya yöneticisine karşı negatif veya pozitif tutumlara sahip olması ise bağlılığın duygusal yönünü gösterir. Bu bağlamda Kahn’a (1990) göre bağlılık, bireyin işe yönelik hem psikolojik hem de fiziksel olarak hazır olmasıdır (Keser ve Yılmaz, 2018, s. 132; Kular vd., 2008).

Kahn’a (1990) göre bağlılık kavramının temelinde “rol benimseme” vardır. Bu, bireyin kendisini rolü içinde kaybetmesi olarak tanımlanır. Rol benimseme, bireyin rolü kabul etmesi, bu role uygun yeterlilikleri kazanması ve doğal bir şekilde rolüne odaklanması gibi öğeleri içerir. Kahn (1990), rol benimsemenin iş ortamında bireysel ve örgütsel pek çok faktörün etkisiyle şekillendiğini belirtir ve bu nedenle kavramın iş ortamına özel olarak tanımlanması gerektiğini vurgular. Bu bağlamda, bireyin işine bağlılığı, işteki rollerine tamamen dâhil olmasını ifade eder ve fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan bir bütün olarak gerçekleşir (Goffman, 1961, ss. 107-113; Kahn, 1990, s. 694).

Kahn (1990), çalışanların bilinçsizce kendilerine sordukları ve cevaplarına bağlı olarak işe bağlılık kararı aldıkları üç soru ifade etmektedir. Bunlar: “(1) Kendimi bu performansa sokmak benim için ne kadar anlamlı? (2) Bunu yapmak ne kadar güvenli? ve (3) Bunu yapmak için ne kadar hazırım ?”

(Kahn, 1990, s. 703). Kahn (1990) bu üç sorudan yola çıkarak insanların rollerini benimsemelerinde etkili olan üç koşulu açıklamaktadır. Bu koşullar; “anlamlılık”, “güvenlik” ve “uygunluk” olarak ifade edilmiştir (Kahn, 1990, ss. 703-714; Saks, 2006, s. 602).

- *Anlamlılık*, kişinin fiziksel, bilişsel veya duygusal yatırımlarının karşılığını aldığını hissetmesi olarak tanımlanır. İnsanlar, kendilerini değerli, faydalı ve önemli hissettiklerinde, sanki bir fark yaratmış ve küçümsememişler gibi, bu tür anlamlılıkları deneyimlerler. Kendi rollerinde başkalarına ve işe katkı sağlama yeteneğine sahip olduklarını ve aynı zamanda geri alabileceklerini hissederler. Anlamlılık eksikliği ise, iş rolü performanslarında verebilecekleri veya alabilecekleri çok az şeyin olduğunu hissetmeleriyle ilişkilidir (Kahn, 1990, ss. 703-704).
- *Güvenlik*, bireyin imaj, statü veya kariyerine zarar verme korkusu olmadan rahatça kendini ifade edebilmesidir. İnsanlar, kişisel katılımlarından dolayı zarar görmeyeceklerine güvindikleri durumlarda kendilerini güvende hissederler. Bu psikolojik güvenlik algısının oluşmasında, destekleyici ve şeffaf bir yönetim önemli bir rol oynamaktadır (Kahn, 1990, ss. 708-713; Saks, 2006, s. 605).
- *Uygunluk*, bireyin belirli bir anda bir role yönelik fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olduğunu hissetmesidir. Bu durum, bireyin rollerini yerine getirme konusunda yeteneklerine güvenmesi sayesinde hem fiziksel hem de duygusal enerjisini bu roller için kullanabilmesine olanak tanır (Kahn, 1990, ss. 714-715). Bu doğrultuda uygunluk, kişinin yetenekleri ile işin ve rolün uyumlu olmasıdır.

1.5.3.2. Maslach ve Leiter’in İşe Bağlılık Yaklaşımı

Maslach ve Leiter (1997), işe bağlılığı “tükenmişlik” kavramının karşıtı olarak ele almışlardır. Tükenmişlik, bireyin işini yaparken duygusal açıdan yorulduğu ve olumsuz psikolojik durumlar içinde bulunduğu bir durumu tanımlar (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99; Maslach ve Leiter, 2008, s. 499). Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği, iş ile olan bağlılığın erozyona uğradığı bir süreç olarak yeniden tanımlamışlardır. Başlangıçta önemli, anlamlı ve meydan okumayı gerektiren iş, zamanla nahoş, tatmin edici olmaktan uzak ve anlamsız hale gelir (Maslach vd., 2001, s. 416).

Maslach ve Leiter (1997), bağlılık kavramının enerji, ilgi ve verimlilik ile tanımlandığını, bunların sırasıyla tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, sinizm ve yetersizliğin doğrudan karşıtı olarak kabul edildiğini ileri sürmüşlerdir. Duygusal tükenme, kişinin fiziksel ve duygusal kaynaklarının tükenmesiyle yaşadığı bir durumdur. Sinizm, bireyin işe yönelik ilgisizliğini ve

uzaklaşmasını ifade ederken; yetersizlik ise işe yönelik başarı ve güven eksikliği hissetmek olarak tanımlanır. İşe bağlı çalışanlar, iş faaliyetleriyle enerjik ve etkili bir şekilde bağlantı kurduklarını hisseder ve kendilerini işlerinin gereksinimlerini tamamen karşılayabilecek şekilde görürler (Maslach ve Leiter, 2008, ss. 498-499; Schaufeli vd., 2002, s. 73). Bu doğrultuda Maslach ve Leiter'e (1997) göre, bağlılık, Maslach Tükenmişlik Envanterinin üç boyutundaki puanların zıt desenine göre değerlendirilir.

Bu yaklaşıma göre, tükenme, sinizm ve yetersizlik boyutlarındaki düşük puanlar, yüksek enerji, ilgi ve verimlilik anlamına gelmektedir. Tükenmişlik süreci başladığında, işe bağlılık duygusu azalır ve bu üç olumlu duygu, zıtları olan olumsuz duygulara dönüşür. Yani, enerji tükenmişliğe, ilgi sinizme ve verimlilik ise yetersizliğe dönüşür. Bu perspektiften bakıldığında, işe bağlılığı yüksek bireyler yüksek enerjiye sahip olur, iş faaliyetleriyle güçlü bir bağ kurarlar. Ayrıca, işin getirdiği zorluklarla başa çıkabileceklerine inanırlar (Gürlek ve Tuna, 2019, s. 39; Maslach ve Leiter, 1997; Maslach vd., 2001, ss. 397-422; Schaufeli vd., 2002, ss. 71-92).

Tükenmişlik ve bağlılık, birey ile iş çevresi arasındaki uyum düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Kişi ve iş arasındaki büyük uyumsuzluk tükenmişliğe yol açmaktadır. Tam tersine kişi ile iş çevresi arasındaki yüksek uyum işe bağlılığın artmasına neden olmaktadır. Tükenmişlik, iş hayatında karşılaşılan altı unsurdan birinin, birkaçının veya tamamının, kişi ve iş çevresiyle uyumsuz olmasından kaynaklanır (Maslach vd., 2001, ss. 413-417; Saks ve Gruman, 2014, s. 161). Bu altı unsur: iş yükü, kontrol, ödüllendirme, topluluk, adalet ve değerler şeklinde ifade edilmiştir (Leiter ve Maslach, 1999, ss. 475-484). Bu bağlamda tükenmişliğe yol açan altı unsur ile kişi arasındaki uyum sağlandığında işe bağlılık düzeyinin artacağı söylenebilir. Aşağıda her bir unsur açıklanmaktadır:

İş yükü, bağlılık açısından iş özelliklerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İş yükündeki uyumsuzluk ve aşırı yüklenme, bireyin enerjisini tüketir. Bu, genellikle bireyin iş için gerekli becerilere sahip olmaması, yani yanlış bir işte bulunmasından kaynaklanır. *Kontrol* uyumsuzlukları, genellikle bireylerin işlerini yapmak için gereken kaynaklar üzerinde yeterli kontrole ya da işleri en etkili şekilde yürütmek için yeterli yetkiye sahip olmamaları durumunda ortaya çıkar. Bu uyumsuzluk, kişinin yetkisini aşan bir sorumluluk olarak kendini gösterir. İnsanların, bir görevi yerine getirebilmek için gerekli kapasiteye sahip olmamaları, strese neden olur. *Ödüllendirme* eksikliği, bir diğer uyumsuzluk unsurudur. Bu, bazen yetersiz finansal ödüller ya da maaş gibi hakların alınamaması şeklinde kendini gösterebilir. Daha önemli olan ise sosyal ödüllerin eksikliğidir. Kişinin çalışmasının ve başarılarının göz ardı edilmesi, başka bir deyişle takdir eksikliği, hem yapılan işi hem de çalışanı

değersizleştirir (Maslach vd., 2001, ss. 414-415). Bu nedenle, işe bağlılığın sağlanması için uygun ödüller ve başarının fark edilmesi çok önemlidir.

Topluluk unsuru, aslında sosyal desteği yansıtır. İnsanların işyerinde başkalarıyla olumlu bir bağ kurma duygusunun ne kadar önemli olduğunu vurgular. Çalışanlar, takdir, rahatlık ve mizah gibi duygusal bağları paylaştıklarında daha iyi performans gösterir ve güçlü bir aidiyet duygusu geliştirir. Ancak sürekli ve çözülemeyen çatışmalar, sosyal izolasyon ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular yaratarak sosyal desteği azaltır. *Değerler*, kişi ile işin değerleri arasında çatışma olduğunda ortaya çıkan uyumsuzluğu vurgular. İnsanların iş nedeniyle kendi değerleriyle örtüşmeyen, etik olmayan şeyler yapmak zorunda kalması, bu uyumsuzluğa örnek verilebilir. *Adalet*, karşılıklı saygı ve ortak topluluk duygusunun temelini oluşturur. Kişinin haksız muamele görmesi, duygusal olarak üzücü olmasının yanı sıra, bireyde sinizmi yani kuşkuculuk duygusunu körükler (Leiter ve Maslach, 1999, ss. 475-484; Maslach vd., 2001, ss. 414-415). Bu açıdan, işe bağlılık, adaletin sağlanmasıyla güçlenir çünkü adalet, çalışanların kendilerini saygı görmüş ve değerli hissetmelerini sağlayarak, topluluk bilincini ve motivasyonlarını artırır.

Kişi ile bu altı alan arasındaki uyumsuzluk ne kadar büyükse, tükenmişlik olasılığı da o kadar artar. Bunun aksine, kişi ile bu altı alan arasındaki uyum ne kadar fazla olursa, kişinin işine olan bağlılığı da o kadar artar. Başka bir deyişle, bağlılık; sürdürülebilir bir iş yükü, seçim ve kontrol duygusu, uygun tanıma ve ödüller, destekleyici bir iş topluluğu, adalet ve eşitlik duygusu ile anlamlı, değerli bir iş ile ilişkilidir (Saks ve Gruman, 2014, s. 161).

1.5.3.3. Bütünleyici İşe Bağlılık Yaklaşımı

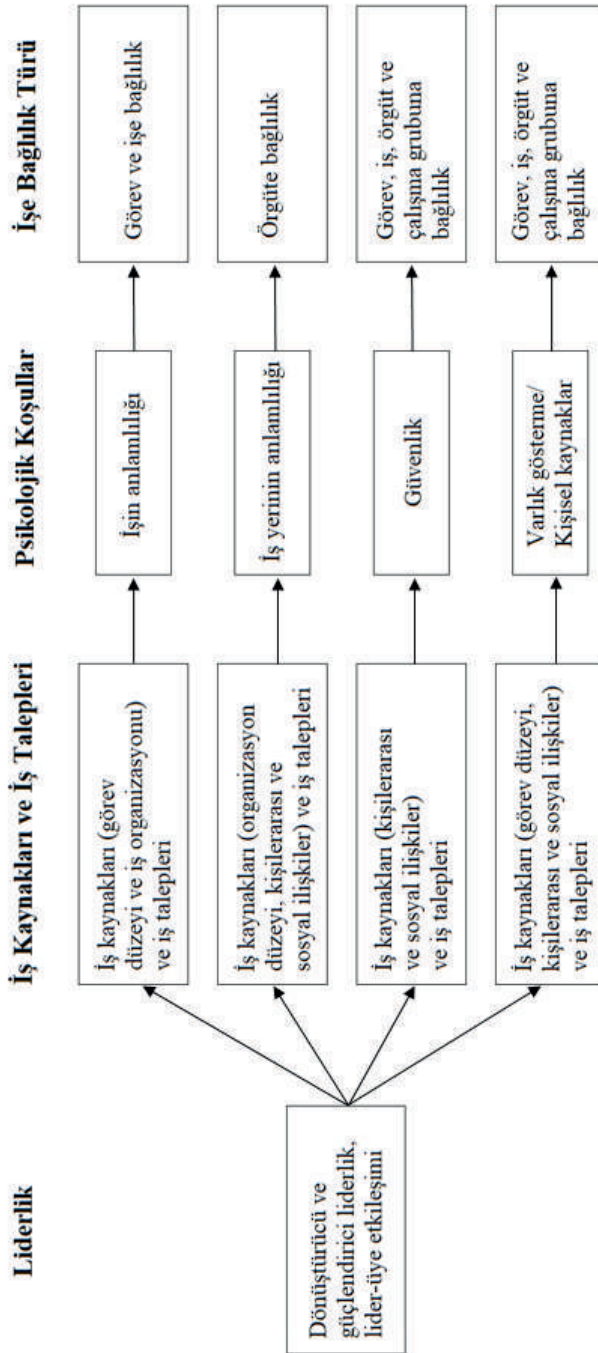
Saks'a (2006, s. 603) göre Kahn (1990) ile Maslach, Schaufeli ve Leiter'in (2001) bağlılık modelleri, bağlılık için gerekli olan psikolojik koşulları veya öncülleri gösterse de, bireylerin bu koşullara neden farklı derecelerde bağlılıkla yanıt vereceğini tam olarak açıklayamadıklarını iddia etmiştir. Bu nedenle işe bağlılık kavramını "sosyal mübadele teorisi" çerçevesinde açıklamıştır. Sosyal mübadele teorisi, çalışanların işlerindeki ve örgütteki bağlılıklarını neden artırıp azaltmayı seçtiklerini açıklamak için teorik bir temel sunar. Sosyal mübadele, taraflar arasında karşılıklı etkileşimler bir sonucu ortaya çıkar. Bu bağlamda, çalışanlara değerli kaynaklar sağlandığında, çalışanlar bu kaynakları geri ödeme sorumluluğu hissederler ve bunun bir yolu da bağlılık düzeyiyle olabilir (Saks, 2006, ss. 603-607).

Saks ve Gruman'a (2014, ss. 155-182) göre, çalışma hayatında farklı bağlılık türleri bulunmaktadır (bkz. Şekil 12). Bu nedenle, çalışan bağlılığından söz ederken hangi tür bağlılığın söz konusu olduğunu netleştirmek önemlidir.

Araştırmacılara göre, bağlılık, belirli bir göreve, örgüte ve çalışma gurubuna yönelik fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynakların adanması olarak tanımlanmıştır. Bu bağlanma türleri şöyle açıklanmaktadır:

- **Göreve Bağlılık:** Çalışanlar için işler birçok farklı görevden oluşabileceği gibi, bir görevden diğerine bağlılıkta farklılıklar olması olasılığı yüksektir. Bu doğrultuda çalışanlar bazı görevlerde daha fazla bağlılık gösterebilirler. Bu durum görev bağlılığı olarak ifade edilir. Örneğin, birçok akademisyenin, sınıfta öğretim yapmaktan çok araştırma faaliyetlerine daha fazla bağlılık gösterdiği bilinir, ancak her iki görev de işlerinin bir parçasıdır. Bazı akademisyenler ise, araştırma veya öğretim yaparken, daha fazla bağlılık gösterdikleri için idari rolleri üstelenmeyi tercih etmektedirler. Dolayısıyla, belirli bir işle ilişkili görevler arasında bağlılıkta farklılıklar olabileceği düşünülebilir (Saks ve Gruman, 2014, ss.172-174; Schaufeli ve Salanova, 2011, ss. 39-46).
- **Örgüte Bağlılık:** Çalışanların bir örgütün üyesi olarak rollerine ne kadar tam ve eksiksiz bir şekilde dâhil oldukları yani örgütsel bağlılıkları farklılık gösterebilir. Örgütsel bağlılığı ölçen ve inceleyen bir çalışmada Saks (2006), işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve önemli bir fark bulmuştur. Ayrıca iş ve örgütsel bağlılığın öncülleri açısından da farklılıklar gözlemlenmiştir. Örneğin üniversite profesörleri, görevlerinde eğitimci olarak tam bir bağlılık gösterirken, bölümlerine veya üniversitelerine olan rollerinde bağlılık gösteremeyebilirler. Aksine, bir çalışan, örgütün bir üyesi olarak rolüne ilişkin faaliyetlerde yüksek bağlılık gösterebilir ancak işine bağlılığı düşük olabilir (Saks, 2006, ss. 600-619; Saks ve Gruman, 2014, ss. 172-174).
- **Çalışma Grubuna Bağlılık:** Çalışanlar, çalışma gruplarına olan bağlılıklarında da farklılık gösterebilirler. Buna grup veya ekip bağlılığı denir. Yani, bir çalışan işine bağlı olabilir ancak bir grubun üyesi olarak rolüne tam anlamıyla kendini adamakta tereddüt edebilir. Başka bir deyişle, grup faaliyetlerine ve iş grubu üyeliğindeki rolüne tam olarak adanmaktan kaçınabilir (Saks ve Gruman, 2014, ss. 172-174).

Şekil 12. Bütünleştirici İşe Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Saks ve Gruman (2014, s. 173)

1.5.4. İşe Bağlılık Boyutları

Schaufeli vd., (2002), Maslach ve Leiter'in (1997) bağlılık ile tükenmişliği bir sürekliliğin iki ucu olarak tanımlamalarını eleştirerek, bu yaklaşımın kavramlar arasındaki ilişkiyi anlamayı zorlaştırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca, bağlılığı tükenmişliğin zıttı olarak görmek yerine, her ikisini de bağımsız, ancak birbirini ters yönde etkileyen duygusal durumlar olarak ele almışlardır. Bu doğrultuda, işe bağlılık belirli bir nesne, olay, kişi veya davranışa odaklanmayan, kalıcı ve süreklilik arz eden duygusal ve bilişsel bir durumdur. Bu durum, anlık ve spesifik bir halin ötesinde, sürekli olarak hissedilen bir bağlılık durumunu ifade eder (Bakker ve Demerouti, 2008, ss. 209-223; Schaufeli ve Bakker, 2004, ss. 293-315; Schaufeli vd., 2006, s. 703).

Schaufeli vd. (2006, ss. 701-716) tarafından geliştirilen “Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği” (UWES) ölçeği çalışanların işe bağlılık davranışlarını ölçmek amacıyla literatürde yaygın kabul görmektedir. Schaufeli vd. (2002, s. 74) işe bağlılık kavramını “dinçlik” (vigor), “adanmışlık” (dedication) ve “özümseme” (absorption) olmak üzere üç boyutta açıklamaktadır (Bakker vd., 2012, s. 1362; Schaufeli, 2012, s. 4). Her bir boyut, bu bölümde açıklanmaktadır.

1.5.4.1. Dinçlik

Dinçlik, çalışma sırasında yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile sebat etme ile karakterize edilir. (Schaufeli vd., 2002, ss. 71-92; Schaufeli, 2012, s. 4). Başka bir ifadeyle dinçlik, çalışanların iş yerindeki fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel faaliyetlerle ilgili duygularına atıfta bulunan, işyerinde deneyimlenen ve birbiriyle ilişkili bir dizi duygusal durumdur. Bu durum, çalışanların performansını artırarak örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlar. Araştırmalar, bu boyutun çalışan verimliliği ve performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Jaya ve Ariyanto, 2021, s. 312).

1.5.4.2. Adanmışlık

Adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde bağlı olması, anlam, heyecan, ilham, gurur ve meydan okuma duyguları yaşamasıyla tanımlanır (Schaufeli, 2012, s. 4). İşlerine bağlı çalışanlar, yaptıkları işi çekici bulur ve değerli bir amaca hizmet ettiklerini düşündükleri için işlerinin anlamlı olduğuna inanırlar. Bu nedenle, adanmışlık, çalışanın işine karşı duyduğu gurur, ilham, heyecan ve değer verme duygularının bir ifadesidir (Çelik Ağırman, 2018, s. 62). İşe adanmış çalışanlar, işlerini sadece bir görev olarak görmek yerine, o işin kendilerine anlam kattığı, heyecan verdiği ve ilham uyandırdığı bir süreç olarak deneyimler. Bu doğrultuda işlerine olan güçlü bağlılıkları, hem bireysel başarıyı hem de örgütsel hedeflere ulaşmayı destekler.

1.5.4.3. Özümseme

Özümseme, kişinin işine tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde meşgul olmasıyla, zamanın hızla geçmesi ve işten kopmakta zorlanmasıyla karakterizedir (Maslach vd., 2001, s. 417; Schaufeli, 2012, s. 4). Bu doğrultuda bireyin işine tam anlamıyla odaklandığı ve bu süreçte mutluluk hissettiği söylenebilir. Bu durum, çalışanın görevlerine tamamen odaklandığı, işine yüksek bir ilgi ve motivasyonla yaklaştığı bir deneyimi ifade eder. Kişi, yapılan işin hem bilişsel hem de duygusal açıdan tatmin edici olduğunu hissettiği için görevlerine karşı yüksek bir bağlılık ve yoğun bir çaba gösterir.

1.5.5. İşe Bağlılığın Sonuçları

Araştırmalar, işe bağlı çalışanların genellikle olumlu duygular yaşadığını ve bunun, onların daha üretken olmalarına yol açabileceğini göstermektedir. Pozitif duygular, insanların düşünce ve eylem çeşitliliğini genişleterek kişisel kaynaklarını artırmalarını sağlar. Örneğin, neşe ve ilgi gibi duygular, yaratıcılığı ve öğrenmeyi teşvik eder. Olumlu duyguların, daha esnek bir düşünme yapısı oluşturması beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların olumlu duygularla daha iyi performans sergilemesi beklenir (Bakker ve Demerouti, 2008, ss. 215-216).

Hakanen vd. (2006) işe bağlılığın daha iyi sağlık ve iş gücü ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bağlı çalışanlar, stres ve sıkıntıdan kaynaklanan bedensel şikâyetlerden (örneğin baş ağrıları) daha az yakınır ve genellikle daha iyi sağlık durumuna sahip olurlar (Bakker ve Demerouti, 2008, ss. 215-216). Bağlılık ile sağlık arasındaki olumlu ilişkinin olası bir nedeni, bağlı çalışanların, spor, sosyal aktiviteler ve hobiler gibi, işten psikolojik olarak uzaklaşmayı ve rahatlamayı sağlayan boş zaman etkinliklerine daha yatkın olmalarıdır (Brummelhuis ve Bakker, 2012, ss. 445-455; Sonnentag vd., 2012, ss. 842-853).

Çalışanların işe bağlılıkları, iş tatmini, örgütsel bağlılık (çalışanların organizasyonlarına olan sadakati) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (iş yerinde ekstra çaba gösterme, yardımlaşma gibi) ile pozitif bir ilişki gösterirken, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki göstermektedir (Saks, 2006, s. 609). Yani, işe bağlı çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olur, organizasyonlarına daha sadık olur ve iş yerinde daha fazla yardımlaşır; ayrıca işten ayrılma düşünceleri de azalır.

Bakker vd. (2014, ss. 397-398) işe bağlı çalışanların, bağlı olmayan çalışanlara kıyasla daha aktif ve pozitif duygular yaşadığını açıklamaktadır. Örneğin, Schaufeli ve Van Rhenen (2006), işe bağlılığı yüksek yöneticilerin,

düşük bağlılığa sahip yöneticilere göre daha ilham verici, enerjik, neşeli ve coşkulu hissettiklerini ifade etmiştir.

İşe bağlılığı yüksek çalışanlar, yeni deneyimlere ve öğrenmeye daha açıktırlar. Bu da işlerinde yenilikleri keşfetmeye, yaratıcı düşünmeye ve proaktif bir şekilde hareket etmeye eğilimli oldukları göstermektedir (Bakker vd., 2014, s. 397). Bakker vd. (2012, s. 555-564) tarafından gösterildiği gibi, işe bağlılık, özellikle sorumluluk sahibi çalışanlar için aktif öğrenme ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Salanova vd. (2005, ss. 1217-1227) ise müşteri sadakatinin de potansiyel olarak işe bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Elde ettikleri bulgular, işe bağlılık ile hizmet iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bunun da müşteri sadakatini öngördüğünü desteklemektedir.

Christian vd. (2011, ss. 89-136) işe bağlılığın oluşmasıyla birlikte hem iş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getirmeyi ifade eden görev performansının hem de iş tanımının ötesinde genel örgütsel başarıya yönelik ekstra çaba göstermeyi ifade eden bağlamsal performans/rol ötesi olumlu davranışları artıracığını belirtmektedir. Bu doğrultuda işe bağlılığın çalışanların sadece bireysel performanslarını değil, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmak için gösterdikleri ek çabaları da olumlu etkilediği vurgulanmaktadır. Bu bilgiler ışığında, işe bağlılığın, hem çalışanların hem de örgütlerin genel başarısı için önemli bir rolü olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.5.6. İşe Bağlılığın Benzer Kavramlar Farkı

Bu bölümde işe bağlılık kavramıyla benzer niteliklere sahip olan “İşkoliklik”, “Akış”, “Örgütsel Bağlılık” ve “İş Tatmini” kavramları açıklanarak işe bağlılık ile benzerlik ve farklı yönleri ele alınmaktadır.

İşkoliklik (Workaholism): İşkoliklik aşırı derecede çok çalışma eğilimi ve takıntılı bir şekilde çalışma şeklinde kendini gösterir. İşkolikler, iş dışındaki hayatlarını ihmal ederler. (Schaufeli vd., 2008, ss. 203-226). İşe bağlılık ise olumlu ve tatmin edici, işle ilgili bir durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002: 71-92). Her iki kavramda yoğun performansla karakterize edilse de motivasyon kaynakları farklıdır. İşkolikler karşı koyamadıkları saplantılı bir dürtü tarafından yönlendirilirken, işe bağlı çalışanlar içsel olarak motive olurlar (Schaufeli vd., 2009, ss. 320-348; Shimazu ve Schaufeli, 2009, ss. 495-502; Van Beek vd., 2002, ss. 30-55). Bu perspektiften bakıldığında işkoliklik olumsuz duygulanımla birlikte yüksek çaba ile karakterize edilirken, işe bağlılık olumlu duygulanımla birlikte yüksek çaba ile karakterize edilir (Bakker ve Oerlemans, 2011, ss. 178-89; Shimazu vd., 2015, ss. 18-23).

İşkolik bireyler, fazla çalışmak konusunda kendilerine sürekli baskı yaparlar ancak işten zevk alma oranları düşüktür. Onları çalışmaya sevk eden içsel bir

dürtüyle motive olurlar ve düşük seviyede zevk alırlar. İşe bağlı bireyler, çalışma ve meşgul olma bakımından işkoliklere benzer şekilde işlerine bağlıdırlar, ancak onların aksine çalışmaya karşı saplantı düzeyinde içsel bir zorunlulukları yoktur. Bu bireyler, işlerini keyifle yaparlar ve işlerine zevk alarak yoğunlaşırlar. İş dışında da başka şeylerden keyif alarak, çalışmadıkları zamanlarda suçluluk hissetmezler (Schaufeli vd., 2008, ss. 175-176; Spence ve Robbins, 1992, s. 162; Taris vd., 2010, s. 42).

Scott vd. (1997, ss. 287–314)'ne göre işkolikler, kendilerinden beklenenin ötesinde çok fazla çalışırlar. İşten kopmaya isteksizdirler ve çalışmadıkları zamanlarda kompulsif şekilde sürekli ve sık sık iş hakkında düşünürler (Shimazu vd., 2010, s. 159). Shaufeli vd. (2008, ss. 203-226) araştırmaları sonucunda işkoliklik ve tükenmişlik arasında olumlu yönde bir ilişki bulurken, bağlılık ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu bağlamda işe bağlılık kişinin sağlığı açısından bir soruna neden olmazken işkoliklik kişinin sağlığını tehdit eden bir durum olarak görülmektedir.

Akış (Flow): Kişinin bir görev üzerinde tamamen odaklandığı ve bu süreçte zamanın nasıl geçtiğini fark etmediği, anlık bir deneyimdir. Akış, genellikle görevle ilgili beceri ve zorlukların mükemmel bir şekilde dengelendiği, görevdeki zorlukların bireyin becerileriyle uyumlu olduğu bir durumda yaşanır. İşe bağlılık, nispeten uzun süreli ve sürekli bir pozitif iş tutumunu ifade eder. Akış ise daha sınırlı sürede zirve bir performans olarak tanımlanabilir; bir kişi akışa girdiğinde içsel bir zevk yaşar, işine tamamen odaklanır ve dış dünyadan kopar. Bu durum, yüksek tatmin ve performans artışı ile ilişkilidir. Bu yönüyle akış, işe bağlılığın özümseme (absorption) boyutuyla benzer niteliktedir. Benzer şekilde, özümseme de kişinin tamamen işe konsantre olması, zamanın hızla geçmesi ve kendini işten ayırmakta zorlanması ile karakterize edilir (Bakker, 2011, s. 265; Csikszentmihalyi, 1990; Schaufeli vd., 2002, s. 75).

Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment): Meyer ve Allen (1991, ss. 63-64), örgütsel bağlılığı, örgüte karşı duygusal bağ (duygusal bağlılık), örgütten ayrılmanın getirdiği maliyetler (süreklilik bağlılığı) ve kişinin örgütte kalmasına yönelik hissi nedeniyle örgütten ayrılmama zorunluluğu (normatif bağlılık) özelliklerini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır. Saks (2006, ss. 600-619) ise, çalışan bağlılığını, bir bireyin kendi rolünü yerine getirme sürecine ne kadar dikkatli ve tamamen odaklandığıyla tanımlar. Saks (2006) iki tür çalışan bağlılığı arasında bir ayrım yapmıştır: iş bağlılığı ve örgütsel bağlılık. İş bağlılığı, bir bireyin kendi iş rolünü yerine getirmeye ne kadar ilgi duyduğunu ifade eder. Örgütsel bağlılık ise bir bireyin bir organizasyonun üyesi olarak, psikolojik olarak ne kadar var olduğunun bir yansımasıdır. Çalışan bağlılığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileriyle ilgili

olarak, Schaufeli ve Salanova (2007), iş bağlılığını incelemiş ve bağlılık düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığını ifade etmişlerdir (Albdour ve Altarawneh, 2014, ss. 194-196). Bu doğrultuda örgütsel bağlılık, bir çalışanın istihdam sağlayan örgüte olan sadakatini ifade eder, odak noktası o kurumdur. Oysa işe bağlılık işin kendisine odaklanır (Maslach vd., 2001, s. 416).

İş Tatmini (Job Satisfaction): İş tatmini, bir çalışanın işine karşı duyduğu genel duygusal değerlendirmeyi ifade eder. Bu kavram, çalışanın işinden aldığı memnuniyetin, işin çeşitli yönleriyle (maaş, çalışma koşulları, yönetim tarzı, iş arkadaşları gibi) ne ölçüde uyumlu olduğuna dair yaptığı öznel bir değerlendirmedir (Locke, 1976, ss. 1297-1349). Oysa işe bağlılık, çalışanların işlerine karşı duydukları işine yönelik derin bir bağlılık, enerji ve yoğun bir odaklanma halini tanımlar (Schaufeli ve Bakker, 2004, ss. 293-315). İş tatmini; işin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılama ve memnuniyet sağlama düzeyini, ayrıca onları sorunlardan veya memnuniyetsizliklerden uzaklaştırma işlevini ifade eder. Ancak kişinin işle kurduğu doğrudan ilişkiyi kapsamaz (Maslach vd., 2001, s. 416).

İşe bağlılık, çalışanın işten beklentilerinin ve elde ettiklerinin ötesine geçerek işe karşı geliştirdiği derin duygusal ve psikolojik bağı ifade eder. Öte yandan, iş tatmini daha çok işin belirli özelliklerine yönelik bir değerlendirmeyi yansıtırken; işe bağlılık, bireyin işine yönelik genel tutumunu ve bağlılığını ifade eder. Bu bağlamda, iş tatmini işin bazı yönlerinden duyulan memnuniyeti, işe bağlılık ise işe karşı duyulan bütünsel bir tutkuyu temsil eder.

2. Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Becerikliliği, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Üzerine Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Etkisi

2.1. Araştırmanın Modeli

Günümüz dinamik ve yoğun çalışma ortamlarında, özellikle sağlık sektöründe görev yapan bireylerin motivasyonunu ve performansını artırmak, örgütlerin sürdürülebilir başarısı ile toplum sağlığı açısından hayati bir öneme taşımaktadır. Bu bağlamda, liderlik tarzlarının, çalışma hayatındaki tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi yönetim literatüründe giderek daha fazla gündeme gelmektedir. Özellikle insan sevgisini, bireysel ihtiyaçlara duyarlılığı, destekleyici yaklaşımı ve hizmet odaklı anlayışı temel alan hizmetkâr liderlik, çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar doğuran etkili bir liderlik modeli olarak kabul edilmektedir.

Hizmetkâr liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirirken bireysel, örgütsel ve toplumsal çeşitli faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu çalışmada kişi-iş uyumu, önemli bir bireysel değişken olarak ele alınmaktadır. Nitekim hizmetkâr liderliğin, bireylerin iş algılarını olumlu yönde etkileyerek kişi-iş uyumunu artırdığı öngörülmektedir. Ayrıca yüksek düzeyde kişi-iş uyumunun, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık gibi iş sonuçları üzerinde olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır (Choi ve Han, 2024, ss. 157-171; Da-Won ve Ha, 2025, ss. 100-102; Hsu, 2023, s. 5).

İşe bağlılık, bireyin yüksek düzeyde enerji, anlam ve odaklanmayla işine kendini adadığı bir durumdur. Bu olumlu durumun sürdürülebilirliği ise, bireyin işin gereklilikleriyle kişisel değerleri, yetkinlikleri ve beklentileri arasında

kurduğu uyuma doğrudan bağlıdır. Bu bağlamda kişi-iş uyumu, işe bağlılığın hem oluşumunu hem de devamlılığını destekleyen temel psikolojik zemini oluşturur. Ayrıca işi daha etkili ve anlamlı kılmaya yönelik iş becerikliliği davranışı ve bireyin işten duyduğu genel memnuniyet yani iş doyumu; kişisel değerler, beceriler ve beklentiler ile işin gerektirdikleri ve sundukları arasındaki uyum tarafından belirlenmektedir.

Kuramsal olarak tanımlanan bu kavramların sağlık sektöründeki yansımalarını anlayabilmek için, özellikle doktorlar gibi yüksek sorumluluk taşıyan meslek grupları özelinde değerlendirmeler yapmak büyük önem taşımaktadır. Sağlık hizmetlerinde nitelikli ve sürdürülebilir bir etki yaratmak, yalnızca görev tanımlarının yerine getirilmesiyle sınırlı kalmayıp işe yüksek düzeyde enerji, adanmışlıkla yaklaşmayı da gerektirmektedir. Bu bağlamda iş becerikliliği yani bireyin işini etkin, yaratıcı ve motive bir biçimde yürütebilme kapasitesi, kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

İş becerikliliği, çalışanların işlerini kişisel anlam ve değerlerine uygun biçimde yeniden yapılandırma çabalarını ifade ederken; bu sürecin etkin gerçekleşmesi, çalışanların psikolojik olarak güçlendirildiği, güvene dayalı ve destekleyici bir liderlik anlayışı ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda iş becerikliliği kapasitesi, büyük ölçüde bireyin işle kurduğu uyum (Ko, 2011) ve örgüt içinde benimsenen liderlik tarzı (Yang vd., 2017) tarafından şekillenmektedir.

Hizmetkâr liderliğin sunduğu destekleyici örgüt iklimi, yalnızca görev bazlı başarıyı değil; aynı zamanda çalışanların formal sınırların ötesine geçerek işlerini yeniden şekillendirmelerine ve anlam kazandırmalarına yönelik çabaları da teşvik etmektedir (Wang vd., 2020). Bağlamda hizmetkâr liderlik anlayışı, çalışanların işlerine aktif bir biçimde yön verme ve işlerinde anlam üretme süreçlerini desteklerken bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine de katkı sağlamaktadır. Bu süreç işe bağlılık ve iş doyumu üzerinde olumlu etkiler yaratarak çalışanların hem psikolojik hem de performans düzeyinde güçlenmelere olanak tanımaktadır.

Hizmetkâr liderlik, otoriteyi paylaşan, çalışanların gelişimini önemseyen, onları güçlendiren, aktif biçimde dinleyen ve empati kuran bir liderlik tarzı (Greenleaf, 1970; Liden vd., 2008) olarak tanımlanmaktadır. Özellikle sağlık sektörü gibi insan yaşamının doğrudan etkilendiği ve sosyal ilişkilerin yoğun olduğu alanlarda bu liderlik yaklaşımı büyük bir önem taşımaktadır. Hizmetkâr liderlik, yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmayı hedeflemekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların bireysel ihtiyaçları ve değerlerini de odağına almaktadır (Passakonjaras, 2019, ss. 390-392).

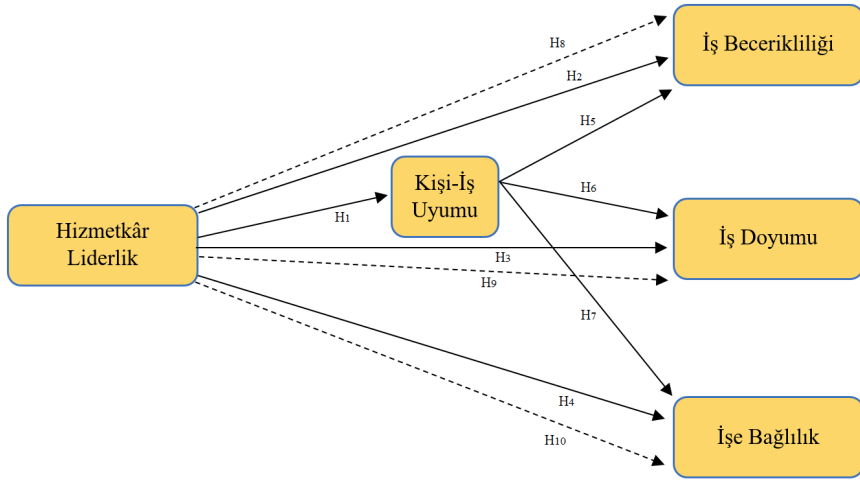
Örneğin, çalışanların gelişimine yatırım yapma, empati, etkin dinleme, alçakgönüllülük ve başkalarının ihtiyaçlarını önemseme gibi hizmetkâr liderlik özellikleri, doktorların işlerine yönelik anlam, aidiyet ve adanmışlık duygularını güçlendirmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik, yoğun stres ve tükenmişlik karşısında önemli bir tampon işlevi görebilmektedir.

Özellikle insan hayatına doğrudan dokunan ve yüksek sorumluluk gerektiren sağlık sektöründe, bireylerin işlerine duydukları uyum, anlam ve bağlılık kritik bir önem kazanır. Bu perspektiften bakıldığında, doktorlar sadece bilgi ve beceri açısından değil, aynı zamanda sosyal ilişkiler, empati ve hizmet motivasyonu gibi nitelikler bakımından da yüksek beklentilere sahip olan bir meslek grubunu temsil etmektedir. Uzun ve zorlu bir eğitim sürecinden geçen doktorlar, çalışma hayatlarında yoğun stres, zaman baskısı ve duygusal tükenmişlik gibi çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu tür zorlu koşullar altında, bireyin işe olan bağlılığı ve işten duyduğu tatmin büyük ölçüde, yaptığı iş ile kurduğu anlamlı ilişkiye ve destekleyici liderlik yaklaşımlarına bağlıdır. Ancak bazı bireylerin mesleği toplumsal itibar ya da dışsal motivasyonlar nedeniyle seçmeleri bireysel değerler ile işin gereklilikleri ve beklentileri arasında uyumsuzluğa yol açabilir. Böyle durumlarda kişinin iş ile olan uyumu zayıflar; özellikle insan ve hizmet odaklı bir meslek olan hekimliğin icrası güçleşir. Bu da uzun vadede motivasyonun ve performansın sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilir.

İfade edilen görüşler doğrultusunda, bu çalışmada hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile kişi-iş uyumunun; özellikle anlam ve uyum ihtiyacının yüksek olduğu doktorluk gibi insan odaklı mesleklerde nasıl bir etki yarattığı incelenmektedir. Kuramsal çerçeve temelinde oluşturulan araştırma modelinde, hizmetkâr liderlik ve kişi-iş uyumunun iş becerikliliği, işe bağlılık ve iş doyumu üzerindeki doğrudan etkileri analiz edilmekte; ayrıca hizmetkâr liderliğin bu değişkenler üzerindeki dolaylı etkisi, kişi-iş uyumu aracılığıyla değerlendirilerek model bütüncül bir şekilde ele alınmaktadır (bkz. Şekil 13).

Şekil 13. Araştırma Modeli



2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın bu kısmında araştırma konusunu oluşturan hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Hizmetkâr Liderlik ve Kişi-İş Uyumu Arasındaki İlişki

Kişi-iş uyumu, çalışanların davranışları ve iş sonuçları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, organizasyonların çalışanlarının uyumunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Güçlü yönleri odaklı liderlik, liderlerin çalışanlarının bireysel güçlü yönlerini tanıyıp, bu güçlü yönleri en iyi şekilde kullanmalarını teşvik etmeyi amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım çalışanların güçlü yönlerini kullanmalarını destekleyerek iş ile olan uyumlarının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Van Woerkom vd., 2024, ss. 7-11). Bu çerçevede, hizmetkâr liderlik de çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutarak, kişi-iş uyumunu geliştirmede etkili olabilecek liderlik tarzlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Hizmetkâr liderlik, temel odak noktası çalışanlarının iyiliği (Liden vd., 2014; Panaccio vd., 2015) olan bir liderlik yaklaşımıdır (Bauer vd., 2019, s. 358). Bu liderler, çalışanlarının niteliklerine değer verir, tüm takipçilerinin potansiyelini en üst düzeye çıkarmaya çalışır ve düşüncelerinin ile endişelerinin açıkça ifade edilmesini teşvik eden psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratırlar (Schaubroeck vd., 2011, s. 866). Bu bağlamda, hizmetkâr liderliğin takipçiler

arasında gelişim odaklı bir yaklaşımı güçlendirdiği; yani, büyüme ile ilgili hedeflere yönelmeyi, idealleri takip etmeyi ve hedeflere ulaşma fırsatlarını aramayı desteklediği ve uzun vadede kariyer başarısını artırdığı ortaya konmuştur (Van Dierendonck, 2011, ss. 1248-1249).

Kiş-iş uyumu bireyin iş ile genel uyum düzeyini ifade eden bir kavramdır. Bu uyum iki temel boyuttan oluşur (Kristof-Brown vd., 2005): Biri, bireyin sahip olduğu yeteneklerle işin gerektirdiği nitelikler arasında talep-yetenek uyumu; diğeri ise bireyin beklentileriyle işin sunduğu fırsatlar ve ödüller arasındaki ihtiyaç-arz uyumudur. Bu çalışmada kiş-iş uyumu her iki boyutu kapsayacak şekilde bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır.

Hizmetkâr liderlik düzeyi yüksek olduğunda, liderin destekleyici ve cesaretlendirici tutumu sayesinde çalışanlar işlerini kendi değerleriyle daha uyumlu bulmaktadır (Liden vd., 2008). Liderin her bireyin potansiyelini açığa çıkarma amacı çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı hissini güçlendirerek kiş-iş uyumunun sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Öte yandan hizmetkar liderliğin zayıf olduğu ortamlarda çalışanların bilgi edinme ve geri bildirim anlayışı gibi proaktif davranışlarla kiş-iş uyumunu kendi inisiyatifleriyle sağlamaları gerekmektedir (Bauer vd., 2019, ss. 358-359).

Mevcut literatür hizmetkâr liderliğin çalışanların kiş-iş uyumu düzeylerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bauer ve çalışma arkadaşları 2019 yılında Fransa'da 247 çalışandan elde ettikleri veriler doğrultusunda hizmetkâr liderlik tarzının, başarıya uygun olumlu bir çalışma ortamı yaratmakla kalmayıp aynı zamanda bireysel çıktılarının iyileştirilmesine de yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Sonuçlar, hizmetkâr liderlik davranışlarını en üst düzeye çıkarmak için liderlerin seçilmesinin ve eğitilmesinin faydalarını açıkça göstermektedir; çünkü hizmetkâr liderlerin takipçileri, liderlerinin daha az hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen akranlarına kıyasla işlerinden daha memnun ve daha yüksek kiş-iş uyumu algısına sahiptir (Bauer vd., 2019, ss. 365-366).

Mevcut literatür hizmetkar liderliğin çalışanların kiş-iş uyumu düzeylerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Babakus, Yavaş ve Ashill'in 2020 yılında hizmet sektörü çalışanları üzerine yürüttükleri çalışma dâhilinde elde edilen bulgular, hizmetkâr liderliğin kiş-iş uyumu üzerinde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Yani, hizmetkâr liderlik arttıkça çalışanların işlerine uyumlarının da belirli bir oranda arttığı söylenebilir, ancak bu etki çok güçlü değildir (Babakus vd., 2020, ss. 17-31).

Shao, Xu ve Lin 2022 yılında Çin’de yürüttükleri araştırma sonucunda çalışanların yüksek derecede algılanan hizmetkâr liderler altında çalıştıklarında, iş ile daha fazla uyum ve buna bağlı olarak daha fazla iş anlamı deneyimleyeceklerini açıklamışlardır (Shao vd., 2022, s. 121).

Al-Azab ve Al-Romeedy’in 2024 yılında seyahat acentelerinde hizmetkâr liderlik üzerine yürüttükleri çalışma, hizmetkâr liderlik ile kişi-iş uyumu arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin benimsenme düzeyi arttıkça kişi-iş uyumu gibi olumlu çıktılarda da artış olduğu görülmektedir (Al-Azab ve Al-Romeedy, 2024, ss. 196-197).

Benzer şekilde Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck ve Liden (2019) hizmetkâr liderliğe yönelik sistematik derlemelerinde hizmetkâr liderliğin kişi-iş uyumunu etkileyeceğini belirtmişlerdir (Eva vd., 2019, s. 122).

Çalışanların işlerine uyum sağlama düzeyleri, bireysel iş tatmininden örgütsel bağlılıklarına kadar pek çok önemli sonucu etkileyebilir. Kişi-iş uyumu, çalışanların işlerini nasıl deneyimlediklerini ve bu deneyimlerin onların genel performansları üzerindeki etkilerini doğrudan şekillendirebilir. Bununla birlikte liderlik tarzı, bu uyum düzeyini etkileyen faktörlerden biri olarak görülmektedir. Liderlerin, özellikle hizmetkâr liderlik gibi çalışan odaklı liderlik anlayışlarının, çalışanların işlerine uyumlarını nasıl etkileyebileceği önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları kişi-iş uyumu düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Hizmetkâr Liderlik ve İş Becerikliliği Arasındaki İlişki

Demeke vd. 2024 yılında sağlık sektörü literatüründe hizmetkâr liderliğe yönelik sistematik bir inceleme yapmışlardır. Bulgular, hizmetkâr liderliğin sağlık hizmetlerinde bir dizi değerli bireysel ve örgütsel çıktı ile olumlu ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma kapsamında hizmetkâr liderliğin, işe bağlılık, birey örgüt uyumu, proaktif davranış, yenilikçi davranış, iş performansı ve iş doyumu gibi sonuçları başarıyla teşvik edebileceği ifade edilmiştir. Bulgular ayrıca, hizmetkâr liderliğin işyeri sapmalarını, tükenmişliği ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermiştir (Demeke vd., 2024, s. 8).

Hizmetkâr liderlik, sağlık bağlamında birden fazla ilgili sonucu öngören bir dışsal değişken olarak görülmektedir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik, profesyonel sağlık hizmetlerinin sunulmasında etik kurallara uyumun çok önemli olduğu sağlık sektöründe özellikle gelecek vadetmektedir. Hizmetkâr

liderlik, sağlık alanında bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde psikolojik iyi işleyişi şekillendirme sürecini kolaylaştırmaktadır (Demeke vd., 2024, s. 10). Hizmetkâr liderlik anlayışı, çalışanların gelişimini önceleyen, onları destekleyen ve güçlendiren yaklaşımıyla (Greenleaf, 1977; Liden vd. 2008) bireylerin iş becerikliliği davranışlarını teşvik eden önemli bir liderlik biçimi olarak görülmektedir.

Hizmetkâr lider, çalışanlarına büyük önem verir ve onların öz-yönetim becerilerini geliştirmek için çeşitli öğrenme fırsatları sunar (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Benzer şekilde Van Dam vd. (2013) çalışanların yöneticileriyle yüksek kaliteli bir lider-üye değişim ilişkisi yaşadıklarında daha yüksek düzeyde iş becerikliliği gerçekleştirdiklerini açıklamışlardır (Yang vd., 2017, ss. 1824-1825).

Hizmetkâr liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı davranarak onların yetkinliklerini geliştirmelerine ve örgüt içinde daha aktif roller üstlenmelerine zemin hazırlarlar. Bu tür bir liderlik yaklaşımı, çalışanların işlerini daha anlamlı, özerk ve tatmin edici hale getirmek için yaptıkları bilişsel ve davranışsal değişimleri yani iş becerikliliğini (Wrzesniewski & Dutton, 2001) destekleyebilir niteliktedir.

Hizmetkâr liderler, çalışanlara işlerinde anlam yaratma araçları sağlayabilirler. Bu bağlamda, iş becerikliliği ve hizmetkâr liderlik, çalışanların iyilik halini artırmada birbirini tamamlayabilir. Bu nedenle, hizmetkâr liderlik, çalışanların işlerini biçimlendirmelerine olanak sağlar. Nitekim son yıllarda yapılan araştırmalar, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş becerikliliği davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Chen vd., 2024, s. 14553; Harju vd., 2018, ss. 9-10).

Hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve ilişkisel liderlik teorilerinin bir sonucu olarak, liderliğin astlara hizmet sunma süreci olarak anlaşılmasını vurgulayan bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2009, ss. 77-78). Güçlendirici, dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik gibi bazı olumlu liderlik tarzları, iş becerikliliği aracılığıyla çalışanların iş performansını ve iyilik halini etkili bir şekilde artırır. Bunun nedeni, olumlu liderliğin, çalışanlara iş özerkliği ve destek gibi daha fazla iş kaynağı sağlaması olabilir (Bavik vd., 2017; Ding vd., 2020; Kim vd., 2018).

Bu nedenle, bu gibi bazı olumlu liderlik tarzlarının, çalışanların terfi odaklı yani yeni beceriler geliştirme, bireysel hedeflere ulaşma gibi nedenlerle iş becerikliliğine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Oysa otoriter ve tacizkar liderlik gibi bazı yıkıcı liderlik stillerinin çalışanların önleme odaklı

yani istenmeyen durumlarla başa çıkmak amacıyla iş becerikliliğine yol açabilir niteliktedir (Wang vd., 2020, s. 5).

Mevcut literatür hizmetkar liderliğin çalışanların iş becerikliliği düzeylerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Yang, Ming, Ma ve Huo'nun 2017 yılında Çin'li 544 çalışan üzerine gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda beklenen şekilde hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderliğin önce "hizmet etme" ve "çalışan" anlayışı, çalışanların kendi iş sınırlarını yeniden düzenleyip tasarlamasını vurgulayan iş becerikliliği ile örtüşmektedir (Yang vd., 2017, ss. 1815-1827).

Bavik, Bavik ve Tang 2017 yılında 238 otel çalışanından toplanan çok kaynaklı anket verileri ışığında, hizmetkâr liderliğin, çalışanların iş becerikliliğiyle güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu öne sürmüşlerdir (Bavik vd., 2017, s. 364).

2018 yılında Harju, Schaufeli ve Hakanen üç yıllık zaman aralığında, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 15 organizasyonda, araştırma, sağlık, çocuk bakımı, finans, bilgi teknolojileri ve idari hizmetler gibi alanlarda çalışan 237 kişi ile hizmetkâr liderlik üzerine çok düzeyli bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre takım düzeyindeki hizmetkâr liderlik, çalışanların iş becerikliliklerini artırarak daha az iş sıkıntına yol açmaktadır (Harju vd., 2018, ss. 2-14).

Wang, Li ve Chen, 2020 yılında sosyal faktörlerin iş becerikliliği üzerindeki etkisine yönelik yaptıkları 51 ampirik çalışmadan ve 54 bağımsız örneklemden oluşan meta-analiz sonucunda, hizmetkâr liderlik ile özellikle terfi odaklı (çalışanların kariyerlerinde ilerlemek ve daha yüksek hedeflere ulaşmak için işlerini aktif bir şekilde şekillendirmesi) iş becerikliliği arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Wang vd., 2020, s. 12).

Lee ve Shin 2020 yılında 329 hastane çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada yöneticilerin hizmetkâr liderliğinin, hastane çalışanlarında iş becerikliliğine karşı heyecan uyandırmak için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Lee, 2020, s. 29).

Khan ve çalışma arkadaşları 2021 yılında Pakistan'da hizmet sektöründe çalışan 689 kişiden topladıkları anketlerden elde ettikleri veriler ışığında, hizmetkâr liderlik ile çalışanların iş becerikliliği davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Khan vd., 2021, ss. 1037-1055).

Tuan'ın 2022 yılında yürüttüğü araştırmanın sonuçları, hizmetkâr liderliğin, özellikle turizm endüstrisindeki satış elemanları arasında iş becerikliliği davranışları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Tuan, 2022, s. 53).

Nurmalitasaria ve Puspitarini 2024 yılında Endonezya’da kar amacı gütmeyen bir kuruluşun 250 üyesinden elde ettikleri verilere dayanarak, hizmetkâr liderliğin iş becerikliliği ve kişi-iş uyumu ile arasında pozitif ilişkiler olduğu göstermişlerdir (Nurmalitasaria ve Puspitarini, 2024, s. 3147).

Hamid 2025 yılında yayınlanan araştırmasında, hizmetkâr liderliğin, çalışanların işteki mutluluğunu yaratmak için en uygun liderlik tarzı olduğunu göstermiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş becerikliliğiyle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Hamid, 2025, ss. 23, s. 34).

Santarpia, Borgogni, Cantonetti ve Brecciaroli 2025 yılında yayınladıkları makale ile liderlerin çalışanlara iş deneyimlerini şekillendirmede nasıl destek olabileceğini ele almaktadır. Bu bağlamda 2137 ve 1507 kişiden oluşan iki ayrı çalışma grubu üzerinde geliştirilen araştırma sonucunda liderlik stilleri ve bunların, çalışanların iş becerikliliğine uygun davranışsal alanları nasıl etkilediğini ifade etmişlerdir. Hizmetkâr lider, güç verir, geride durur; hizmetkârlığı, alçakgönüllülüğü ve özgünlüğü sergiler. Bunun yanı sıra iş özerkliği ve sorumluluk sağlar; uzun vadeli vizyonu ve toplumsal sosyal sorumluluğu vurgular; başkalarının görüşlerinden ve eleştirilerinden öğrenir. Bu nitelikleriyle çalışanların iş becerikliliği davranışı göstermelerini teşvik ederler (Santarpia vd., 2025, s. 4).

Daha önce ifade edildiği üzere çalışanların işlerine aktif bir biçimde yön verme ve anlam oluşturma çabaları iş becerikliliği kavramıyla açıklanmaktadır. İş becerikliliği, bireyin iş görevlerini, ilişkilerini ve işin bilişsel sınırlarını bireysel ihtiyaç ve becerilere göre yeniden düzenleme sürecidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu süreci destekleyen önemli faktörlerden biri, çalışanı güçlendiren ve gelişimini teşvik eden hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderler çalışanlara güven vererek onların işlerini daha anlamlı hale getirmeleri için uygun ortamı oluşturlar (Liden vd., 2008).

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları iş becerikliliği düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Hizmetkâr Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişki

Hizmetkâr liderliğin bütüncül ve gelişimsel doğası göz önüne alındığında, bu liderlik yaklaşımının iş ile ilgili geniş bir davranışsal sonuçlar yelpazesiyle olumlu şekilde ilişkilendirilmesi şaşırtıcı değildir. Yapılan çalışmalara göre hizmetkâr liderlerin sağladığı destek, çalışanların iş doyumları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Eva vd., 2019, s. 119). Hizmetkâr liderler çalışanlar üzerinde olumlu duygular uyandırabilir ve bu durumda çalışanlar işten daha

fazla memnuniyet sağlayabilirler (Mayer vd., 2008, s. 193). Bu bağlamda hizmetkâr liderlerin iş doyumu üzerindeki etkilerini inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır.

Van Dierendonck ve Nujiten 2011 yılında hizmetkâr liderliğe yönelik Hollanda ve Birleşik Krallık'tan 1571 kişilik sekiz örneklem kullanarak gerçekleştirdikleri saha araştırması sonucunda elde edilen bulgular, hizmetkâr liderliğin alt boyutlarıyla beraber iş doyumu ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Van Dierendonck ve Nujiten, 2011, ss. 262-263).

2016 yılında Tischler, Giambatista, McKeage ve McCormick yayınladıkları çalışmalarında üç firma üzerinde yapılan bir saha çalışması sonucunda hizmetkâr liderliğin etkilerini belirlemişlerdir. Elde edilen bulgular diğer değer temelli liderlik tarzlarında olduğu gibi, hizmetkâr liderliğin de iş doyumu gibi pozitif iş davranışlarıyla çok güçlü bir ilişkisinin olduğunu ve hizmetkâr liderliğin iş doyumunu tahmin ettiğini göstermektedir (Tischler vd., 2016, s. 13).

2017 yılında Mitterer'in 284 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışma hizmetkâr liderlik davranışları ile iş doyumu arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon olduğunu göstermiştir (Mitterer, 2017, ss. 167-176).

2020 yılında Adıgüzel, Özçınar ve Karadal'ın kamu ve özel sektörde çalışan 385 beyaz yakalı çalışandan oluşan örneklemde elde ettikleri bulgulara göre hizmetkâr liderliğin iş doyumu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır (Adıgüzel vd., 2020, s. 107).

2021 yılında Öztürk, Karatepe ve Okumuş'un Rusya'da otel çalışanları ve yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonuçları, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş doyumu üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır (Öztürk vd., 2021, ss. 6-9).

2022 yılında Westbrook ve Peterson ABD'deki satış personelleri üzerine yürüttükleri araştırma, hizmetkâr liderliğin, satış elemanının iş doyumu üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, satış yöneticilerinin, satış elemanlarının iş doyumu düzeylerini artırmak ve satış yeteneğini korumak için hizmetkâr liderliği benimsemeyi düşünmeleri gerektiğini doğrulamaktadır (Westbrook ve Peterson, 2022, ss. 153-154).

2024 yılında Demeke, Van Engen ve Markos'un yayınladıkları araştırma sağlık alanındaki önceki araştırmalarla ilişkili hizmetkâr liderlik kavramsallaşmalarını, teorik çerçeveleri, ölçüm araçlarını ve nomolojik ağları (öncüller, aracı değişkenler, sonuçlar ve moderatörler) sentezlemeyi amaçlamaktadır. Bulgular, hizmetkâr liderliğin, sağlıkta bireysel ve organizasyonel bir dizi değerli sonuçla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bulgular, hizmetkâr

liderliğin iş doyumu üzerine olan katkısını da kanıtlamıştır (Demeke vd., 2024, s. 9).

2024 yılında Vrcelj, Bevanda ve Bevanda yaptıkları araştırma, hizmetkâr liderliğin iş doyumu üzerinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Vrcelj vd., 2024, s. 1).

2024 yılında Güler ve Şimşek kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan 351 öğretmen üzerine araştırma yapmışlardır. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısı ile iş doyumu arasında güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin iş doyumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Güler ve Şimşek, 2024, ss. 502-514).

2025 yılında Dorta-Afonso ve arkadaşlarının yayınladıkları araştırma kapsamında İspanya'daki 253 otel çalışanı örneklem olarak alınmıştır. Elde edilen bulgular hizmetkâr liderliğin çalışanların iş doyumu üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Dorta-Afonso vd., 2025, s. 1).

Hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli tez çalışmalarında hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ((Akın, 2023; Cinnioğlu, 2018; Eren, 2017; Osanmaz, 2023; Sumardi, 2015; Sütbaş, 2020; Şimşek Ak, 2022; Uluç, 2023) ve hizmetkâr liderliğin iş doyumu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu (Akdöl, 2015; Bayram, 2020; Çekok, 2021; Çelik, 2017; Çetin, 2014; Demircan, 2021; Güler, 2024; Kırteke, 2023; Muhittinoğlu, 2018; Özyer, 2017; Topaloğlu, 2029) görülmüştür.

Çalışanların iş doyumu düzeylerini artırmak, örgütsel sürdürülebilirlik açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların işten memnuniyetlerinin liderlik tarzına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir. Özellikle çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen, destekleyici ve hizmet odaklı bir liderlik tarzı olarak hizmetkâr liderliğin iş doyumu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları iş doyumu düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Hizmetkâr Liderlik ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişki

Hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını merkeze alan, onların gelişimini ve refahını önceleyen bir liderlik anlayışıdır (Greenleaf, 1977). Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerini değerli, desteklenmiş ve anlamlı bir işin parçası

olarak hissetmelerine olanak sağlar (Liden vd., 2008). Bu duygular, işe karşı duyulan bağlılığı ve motivasyonu artırır. Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından tanımlanan işe bağlılık kavramı, çalışanın işe karşı duyduğu enerji, adanmışlık ve yoğun bir odaklanma haliyle karakterize edilir. Duygusal bağlılıkla benzer şekilde, işe bağlılık da bir nesneye ya da etkinliğe bağlanma, kimliklenme ve katılımı ifade eder, ancak bu durumda bağlanma nesnesi organizasyon değil, işin kendisidir (Van Dierendonck, 2014, ss. 547-548). Araştırmalar, hizmetkâr liderliğin çalışanların işe daha fazla bağlanmalarına katkı sağladığını göstermektedir (Eva vd., 2019). Bu bağlamda hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu literatürde vurgulanmaktadır.

2011 yılında Van Dierendonck ve Nujiten hizmetkâr liderliği ölçmek için üç aşamada, Hollanda ve Birleşik Krallık'tan 1571 kişilik sekiz örneklem kullanılarak, çeşitli mesleki geçmişlere sahip bireylerle yapılan çalışmalarda hem ölçek geliştirmiş hem saha araştırması yapmışlardır. Elde edilen bulgular, hizmetkâr liderliğin alt boyutlarıyla beraber işe bağlılık ile pozitif bir ilişkisinin olduğu yönündedir (Van Dierendonck ve Nujiten, 2011, ss. 262-263).

2014 yılında De Clercq, Bouckennooghe, Raja ve Matsyborska'nın 4 bilgi teknolojisi şirketi bünyesinde 263 çalışandan el ettikleri veriler, hizmetkâr liderliğin çalışanların işe bağlılıklarını artırdığını göstermektedir (De Clercq vd., 2014, s. 183).

2014 yılında Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt ve Alkema hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderliğin takipçiler üzerindeki sonuçlarına ilişkin farklı mekanizmalarını incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin daha çok takipçilerin ihtiyaçlarının tatmini aracılığıyla işlediğini ve liderin çalışanlarının üzerinde minimum denetim ve müdahale ile karakterize edilen bir liderlik tarzından daha etkili olduğu görülmüştür (Van Dierendonck vd., 2014, ss. 535-539).

2017 yılında Coetzer, Bussin ve Geldenhuys'ın yürüttükleri çalışma, hizmetkâr liderliğin, inşaat sektöründe işe bağlılığını artırmak ve tükenmişliği azaltmak için etkili bir liderlik yaklaşımı olarak kullanılabileceğini göstermektedir (Coetzer vd., 2017, s. 1).

2018 yılında Bao, Li ve Zhao'nun Çin'de 216 kamu 178 özel sektör çalışandan topladığı veriler sonucunda hizmetkâr liderliğin takipçilerin işe bağlılığını teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Bao vd., 2018, s. 406).

2018 yılında Coetzer tarafından hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerine etkisinin araştırıldığı çalışma sonucunda hizmetkâr liderliğin daha yüksek bir işe bağlılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Coetzer, 2018, ss. 4-8).

2021 yılında Öztürk, Karatepe ve Okumuş'un Rusya'da otel çalışanları ve yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonuçları, hizmetkâr liderliğin çalışanların işe bağlılığı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır (Öztürk vd., 2021, ss. 6-9).

2023 yılında Ellis'in Amerika Birleşik Devletleri'nde öğretmenler ve müdürler üzerine yürüttüğü çalışma sonucunda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Ellis, 2023, s. 5).

2024 yılında Cai, Wang ve Cheng'in proje temelli organizasyonlar üzerine yürüttüğü çalışma sonucunda proje tabanlı organizasyonlar, geçici doğası ve sınırlı kaynaklar nedeniyle düşük bağlılıkla karşılaşsa da, hizmetkâr liderlerin varlığında çalışanların daha yüksek iş bağlılığı seviyeleri gösterdikleri ifade edilmiştir. Bu açıdan hizmetkâr liderlik sağlamaya yönelik örgütsel müdahaleler, işe bağlılığı artırmada değerli olabilir. Bu nedenle yöneticiler güçlendirici, destekleyici ve insan odaklı davranışlar sergilemeye odaklanmalıdır (Cai vd., 2024, ss. 11-12).

2024 yılında Jiang, Zhu ve Lin'in yürüttüğü araştırmada yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların işe bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Jiang vd., 2024, s. 26415).

Benzer şekilde Ak vd. (2024, s. 2453), Cinnioğlu ve Saçlı (2021, s. 1769), Kır ve Karabulut (2021, s. 359), Özbezek (2022, s. 584) yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların işe bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli tez çalışmalarında ise hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu (Kır, 2021; Kocaoğlu, 2022; Öner, 2008) ve hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu (Elçi, 2020; Karakaya, 2022; Sönmez, 2014) görülmüştür.

Hizmetkâr liderlik, çalışanların gelişimini destekleyerek psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlaması bağlamında (Liden vd., 2008), çalışanların işe olan bağlılıklarını artırıcı bir rol oynar (Van Dierendonck vd., 2014, s. 544). Bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin, çalışanların işe bağlılıkları üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₄: Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları işe bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Kişi-İş Uyumunu ve İş Becerikliliği Arasındaki İlişki

Literatür incelendiğinde kişi-iş uyumu ve iş becerikliliği arasındaki ilişkinin iki farklı perspektiften incelendiği görülmektedir. İlk olarak yaygın yaklaşım, çalışanların bireysel ilgi, beceri ve ihtiyaçlarıyla işi uyumlu hale getirmek ve işiyle uyumu kötü olan bireylerin yaşadıkları memnuniyetsizliği gidermek veya uyum düzeyini artırmak amacıyla iş becerikliliği davranışları gösterdikleri yönündedir. Benzer şekilde Wrzesniewski ve Dutton (2001, ss. 179-201) ile Tims ve Bakker (2010, ss. 1-9) iş becerikliliği ile çalışanların işlerini proaktif bir şekilde biçimlendirdiklerini ve işi kendi ihtiyaçlarına uyumlu hale getirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu bakış açısıyla (Aslan, 2021; Chen vd., 2014; Guo ve Hou, 2022; Kerse, 2018; Kooij, 2017; Liao, 2023; Lu vd., 2014; Mavi, 2020; Niessen vd., 2016; Özyiğit, 2022; Tims vd., 2016; Verelst vd., 2021; Viviers, 2017; Wong ve Tetrick, 2017) araştırmalarında çalışanların görevlerinde yaptıkları değişiklikler aracılığıyla işlerine uyumlarının artacağı görüşüne dayanarak, iş becerikliliğini kişi-iş uyumunun öncülü olarak ele almışlardır. Elde edilen bulgulara göre genel olarak kişi-iş uyumu ile iş becerikliliği arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı düzeyde korelasyon olduğu görülmüştür.

İkinci yaklaşım ise, işle güçlü bir uyumun, bireyi işe yönelik daha fazla zaman ve enerji harcamaya motive edeceği yönündedir. Çalışanlar iyi bir uyuma sahip olduklarında, becerilerini ve bilgilerini işte kullanmak için daha fazla fırsatlara sahip olabilirler ve böylece iş becerikliliği sergileyebilirler (Ko, 2011, s. 65). Bu çalışmada da iki kavram arasındaki ilişki bu bakış açısıyla ele alınmıştır.

Benzer şekilde Aslan (2020) “Çalışanların iş becerikliliğine ilişkin kavramsal bir model önerisi” başlıklı çalışmada iş becerikliliğinin öncüllerine ve ardıllarına ilişkin pozitif ve negatif kavramları hem bireysel hem de örgütsel açıdan ortaya koyarak kavramsal bir model önermektedir. Bu çalışma kapsamında kişi-iş uyumunun veya uyumsuzluğunun iş becerikliliğinin hem öncülü hem de ardılı olabileceği ifade edilmiştir.

Proaktif bir davranış olarak iş becerikliliği, işteki değişiklikleri ifade etmektedir (Niessen vd., 2016, s. 1287). Bakker vd.’e göre (2012, s. 1359) proaktif kişiliğe sahip bireylerin iş becerikliliği davranışı göstermeleri daha olasıdır. Kişi-iş uyumu yüksek çalışanların düşük olanlara göre daha fazla olumlu davranışlar göstermeleri beklenir. Bu doğrultuda iş becerikliliğinin proaktif bir davranış olduğu, işiyle uyum düzeyi yüksek çalışanların ise daha fazla proaktif davranışlar sergileyeceği söylenebilir.

Mevcut literatür kişi-iş uyumunun çalışanların iş becerikliliği düzeylerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Ko, 2011 yılında 258 mühendisten elde edilen verilere dayanan çalışmasında kişi-iş uyumunu, iş becerikliliği için potansiyel bir öncül olarak ele almıştır. Oluşturulan hipotezde iş becerikliliğinin kapsamı, algılanan kişi-iş uyumuna bağlıdır. Daha zayıf kişi-iş uyumuna sahip bireylerde daha fazla iş becerikliliği faaliyeti bulunduğu; ayrıca, bu ilişkinin daha proaktif bireylerde, daha az proaktif bireylere göre daha güçlü olduğu önerilmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş becerikliliği kişi-iş uyumu ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Benzer şekilde proaktif kişilik de iş becerikliliği ile pozitif ilişkilidir. Bu nedenle, hipotez desteklenmemiştir; kişi-iş uyumu, iş becerikliliği kapsamı ile negatif ilişkili değildir. Aksine, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği düzeyini tahmin etmiştir (Ko, 2011, ss. 46-48).

Jourdan ise 2020 yılında kişi-iş uyumunu, talep-yetenek uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu olarak ele aldığı araştırmada, bu iki uyum türünün iş becerikliliği davranışları üzerindeki farklı etkileri hakkında teorik argümanlar geliştirmektedir. Bu bağlamda Amerika Birleşik Devletleri'nden 492 katılımcıdan elde edilen bulgularla iki uyum türünün iş becerikliliği davranışlarını tahmin etmede etkileşimi önerilmiş ve test edilmiştir. Analizler neticesinde çalışanlar tarafından algılanan talep-yetenek uyumunun hem çalışanların işlerini geliştirmek, zenginleştirmek veya daha anlamlı hale getirmek amacıyla aktif olarak yaptıkları değişiklikleri hem de olumsuz koşullardan kaçınmaya yönelik yaptıkları değişiklikleri negatif etkilediği görülmüştür. Çalışanlar tarafından algılanan ihtiyaç-arz uyumunun ise, işleri geliştirmek, zenginleştirmek veya daha anlamlı hale getirmek amacıyla aktif olarak yapılan değişiklikleri kolaylaştırdığı görülmüştür. Ayrıca, iş becerikliliği davranışlarının, kişi-iş uyumu algılarında olumlu bir değişimi de teşvik ettiği ifade edilmiştir (Jourdan, 2020, ss. 138-167).

Şenel 2021 yılında Türkiye'de farklı bankaların çeşitli düzeylerinde çalışan 370 kişi üzerine yürüttüğü çalışmada kişi-iş uyumunun iş becerikliliği üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Şenel, 2021, ss. 86-99).

Haktanır'ın 2023 yılında Ankara'da konaklama ve yiyecek hizmetleri sektöründe yer alan 536 çalışan üzerine yaptığı çalışmada kişi-iş uyumunun iş becerikliliği üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Bununla beraber kişi-iş uyumunun, görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik boyutları üzerinde de ayrı ayrı pozitif etkisi vardır (Haktanır, 2023, s. 89).

Lu ve Kluemper (2024) çalışanların, işleriyle en iyi uyumu yakalamak için iş becerikliliği faaliyetlerine giriştiklerini, ancak, kişi-iş uyumunun iş becerikliliğini nasıl ve ne zaman etkilediği bilinmediğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda kişi-iş uyumunun iş becerikliliğinin üç boyutu (kaynak arayışı, zorluk arayışı ve

talep azaltma) üzerindeki etkisini ve bunun sonucunda ortaya çıkan görev performansını araştırmışlardır. Elde edilen bulgular istikrarlı ve yüksek kişi-iş uyumunun iş becerikliliğinin tüm boyutları yoluyla görev performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Choi ve Han 2024 yılında Güney Kore’de seyahat acentelerinde çalışanlar üzerine yaptıkları çalışma sonucunda kişi-iş uyumunun iş becerikliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur (Choi ve Han, 2024, ss. 157-171).

Bireylerin ve işin niteliklerinin etkileşimi, belirli davranışlar geliştirir. Özellikle, işlerine yönelik olumlu bir algıya sahip bireylerin olumlu davranışlar sergileme olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle, çalışanların işleriyle algıladıkları uyumun, sadece iş rollerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini değil, aynı zamanda beklentilerin ötesine geçmelerini teşvik edeceği düşünülmektedir. Çalışanların işlerini daha anlamlı hale getirebilmek adına proaktif bir yaklaşım sergileyerek, işin kapsamını, görevlerini ve ilişkilerini; kendi ihtiyaçlarına, ilgi alanlarına ve yeteneklerine göre şekillendirmeleri iş becerikliliğini ifade eder. Bireylerin işlerine ve çalıştıkları organizasyona yönelik daha anlamlı, yaratıcı ve tatmin edici katkılarının işleriyle yüksek uyumun ve katılımın bir sonucu olarak yorumlanabileceğini beklemekteyiz.

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₅: Çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri iş becerikliliği düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Kişi-İş Uyum ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

Kristof-Brown vd. 2005 yılında “İşte bireylerin uyumunun sonuçları: kişi-iş, kişi-organizasyon, kişi-grup ve kişi-üst düzey uyumuna yönelik bir meta-analiz” başlıklı çalışmalarında uyum teorisine ve çeşitli kavramlarla ilişkilerine yönelik geniş bir bakış açısı sunmuşlardır. Bu kapsamda yapılan meta-analiz seti, kişi-iş uyumu ve sonuçları arasındaki korelasyonları içermektedir. Kişi-iş uyumu, uyum literatüründe incelenen temel tutumlardan iş doymu ile güçlü korelasyonlar göstermektedir. Başka bir ifadeyle iş doymu, en güçlü şekilde kişi-iş uyumu tarafından etkilenmektedir (Kristof-Brown vd., 2005, ss. 299-317).

Mevcut literatür kişi-iş uyumunun çalışanların iş doymu düzeylerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Vogel ve Feldman 2009 yılında 167 çalışan üzerine, kişi-çevre uyumu çerçevesinde yaptıkları araştırmada kişi-iş uyumu ile iş doymu arasında

anlamli ve güçlü bir ilişki olduğunu açıklamışlardır. Bu bulgular doğrultusunda bireylerin iş ile olan uyumu düşük olduğunda, ya da becerilerde veya değerlerde uyumsuzluk olduğunda, bireylerin daha sonra iş ve örgütle uyum sağlamasının çok daha zor olacağını ifade etmişlerdir. Bu nedenle, mümkün oldukça, seçim kararları yapılmadan önce mesleki düzeyde beceriye dair objektif bir değerlendirme yapmak kritik öneme sahiptir (Vogel ve Feldman, 2009, ss. 68-81).

Iqbal, Latif ve Naseer'in 2012 yılında Pakistan'da faaliyet gösteren farklı üniversitelerde çalışan 251 kişi üzerine yürüttükleri çalışmada, kişi-iş uyumu ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu doğrultuda iş doyumunun sağlanması için, çalışanlara atanan görev ve sorumlulukların onların yetkinlikleriyle uyumlu olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Iqbal vd., 2012, ss. 526-529).

Peng ve Mao'nun 2015 yılında Çin'de büyük ölçekli bir işletmenin 455 çalışanı üzerine yürüttükleri çalışma sonucunda kişi-iş uyumunun iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur (Peng ve Mao, 2015, ss. 809-811).

Chhabra'nın 2015 yılında 317 çalışan üzerine yürüttüğü çalışmada kişi-iş uyumu ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Chhabra, 2015, s. 644).

Kılıç ve Yener'in 2015 yılında Adana'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 120 çalışan üzerine gerçekleştirdikleri araştırmaya göre kişi-iş uyumunun çalışanların iş doyumları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre bireyin kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları; bireyin yaptığı işin kişiye sağladıkları veya gerektirdikleri ile kişinin beklentileri ya da becerileri arasındaki uyum arttıkça sergilediği çalışma performansı ve işinden duyduğu doyum düzeyi de artacaktır (Kılıç ve Yener, 2015, ss. 170-172).

2020 yılında Tokat'taki devlet hastanelerinde görev yapan 112 taşeron çalışan üzerine yürütülen çalışmada kişi-iş uyumunun iş doyumunu artırdığı görülmüş ve bireylerin iş ile uyumunun iş doyumu açısından önemi ortaya koyulmuştur. Bu noktada çalışanların daha yüksek iş doyumu düzeyine çıkabilmeleri için kişilik özelliklerinin işleri ile uyumlu olması önem arz etmektedir. Böylece yöneticilerinin yüksek iş doyumu ve örgütsel başarı açısından kişi-iş uyumunu öne çıkarmaları beklenir (Polatçı vd., 2020, ss. 23-25).

Mavi 2020 yılında Muğla ve Aydın illerindeki 11 otelin 144 çalışanı üzerinde yürüttüğü çalışmada kişi-iş uyumunun, iş doyumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir (Mavi, 2020, ss. 67-81).

Deschênes 2020 yılında Kanada’da 1065 kişiden oluşan X ve Y kuşağı çalışanlarının iş doymu düzeyleri üzerine yürüttüğü araştırma sonucunda kişi-iş uyumunun iş doymunu açıkladığına ve insan kaynakları politikalarında kişi iş uyumunun dikkate alınmasını gerektiğine dikkat çekmiştir (Deschênes, 2020, ss. 60-72).

Shah ve Ayub’un 2021 yılında bir ilaç şirketinde faaliyet gösteren 173 çalışan üzerine yürüttükleri çalışmada ise kişi-iş uyumunun iş doymu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Shah ve Ayub, 2021, s. 57).

Jackson 2022 yılında hastane çalışanları üzerine yürüttüğü araştırma, kişi-iş uyumu ile iş doymu arasındaki yolun pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Bu da kişi-iş uyumu düzeyi yüksek olan kişilerin daha yüksek düzeyde iş doymu yaşama olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir (Jackson, 2022, ss. 170-176).

Altun 2024 yılında eğitim, sağlık, yönetim, hukuk, mühendislik, yardımcı meslek mensupları vb. meslek gruplarında çalışan 714 kişi üzerine yürüttüğü çalışmada kişi-iş uyumu ile iş doymu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Altun, 2024, s. 110).

Da-Won ve Ha 2025 yılında Kore’de kan merkezlerinde çalışan 127 hemşireden elde ettikleri veriler doğrultusunda çalışanların iş doymunu etkileyen ana faktörler arasında en büyük etkiye kişi-iş uyumunun sahip olduğu bulunmuştur. Kişi-iş uyumu, bireyin becerileri ile işin gerektirdiği görevler arasındaki uyumu ifade eder. Bu nedenle bireyler, işlerini başarılı bir şekilde yeteneklerini kullanarak yerine getirebildiklerinde, hem örgütsel verimlilik hem de bireysel iş doymu artma eğilimindedir (Da-Won ve Ha, 2025, ss. 100-102).

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₆: Çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri iş doymu düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Kişi-İş Uyumu ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişki

İşe bağlılık, dinçlik (yüksek enerjiyle çalışmaya istekli olma), adanmışlık (anlam duygusu ile meydan okuma) ve özümseme (işe tamamen odaklanma) ile karakterize edilen, pozitif ve tatmin edici bir iş ile ilgili zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, anlık ve özel bir durumdan ziyade, belirli bir nesne, olay, birey veya davranışa odaklanmayan daha sürekli ve yaygın bir duygusal ya da bilişsel durumdur. Bu bağlamda işe bağlılığı yüksek çalışanlar, iş faaliyetleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı hissine sahiptirler ve kendilerini

işlerinin talepleriyle tamamen başa çıkabilecek durumda görürler (Schaufeli vd. 2002, ss. 73-75). İşe bağlılığın sağlanabilmesi ise, birey ve iş arasındaki uyumun gerçekleşmesine bağlıdır (Maslach vd., 2001, s. 410).

Kişi-iş uyumu, bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin gerektirdikleri ve bireye sundukları ile bireyin istek ve ihtiyaçları arasındaki örtüşmeyi, başka bir deyişle uyumu ifade eder (Kristof-Brown vd., 2005, ss. 284-285). Bu uyumun yüksek olduğu durumlarda çalışanlar, işlerini daha anlamlı ve tatmin edici bulmakta; bu durum da onların işe yönelik duygusal, bilişsel ve fiziksel bağlılıklarını artırmaktadır.

Kişi ve iş arasında daha iyi uyumunun daha az stresle sonuçlanacağını temel alan Maslach ve Leiter (1997) işe bağlılığı tükenmişliğin zıttı olarak kabul eden bir model geliştirmişlerdir. Bu model birey ve algıladığı örgüt çevresinin temel yönleri arasındaki algılanan uyum derecesine odaklanır. Kişi ile iş arasındaki algılanan uyumsuzluk ya da uyuşmazlık ne kadar fazlaysa, tükenmişlik yaşama olasılığı da o kadar yüksektir. Tam aksine, algılanan uyum arttıkça işe olan bağlılık ise artmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008, s. 501).

Kişi-iş uyumu ve kişi-organizasyon uyumu, bir bireyin özellikleri ile çevresi arasındaki uyum, olumlu duyguları, tutumları ve davranışları artırır. Diğer bir deyişle, uyum sağlandığında, bu durum iş ile ilgili olumlu tutumsal ve davranışsal sonuçlar doğurur. Kısacası, bireyler iş ve organizasyonlarıyla iyi bir uyum sağladıklarında, kendilerini borçlu hissederler ve yüksek bir bağlılık düzeyiyle bu borçlarını geri ödemek isterler (Memon vd., 2015, ss. 315-317).

May vd. (2004, ss. 29-30), psikolojik koşulların çalışanların işlerine bağlılıklarında önemli bir rol oynadığını öne sürmüşlerdir. Bu koşullardan biri, çalışanlar ile iş rolleri arasındaki iyi bir uyumdur. Diğer bir deyişle, bireylerin etkili bir şekilde seçilmesi, beceri ve yetkinliklerinin iş gereksinimleriyle örtüşmesi nedeniyle işe karşı yüksek bağlılık sağlar. Bu doğrultuda kendileriyle uygun roller oluşturabilen bireylerin, örgütler tarafından atanan rollere sahip olanlardan daha fazla işlerine bağlı olacağı beklenmektedir.

Mevcut literatür kişi-iş uyumunun çalışanların işe bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Demirci 2015 yılında İstanbul'daki farklı sektörlerde bulunan yerel ve uluslararası şirketlerde çalışan 265 kişi üzerine yaptığı çalışma sonucunda algılanan kişi-iş uyumunun çalışanların işe bağlılıklarına olumlu katkı sağladığını ifade etmiştir (Demirci, 2015, s. 72).

Fernandes'in 2015 yılında yaptığı doktora tez çalışmasında çalışanların işe bağlılığını artırmada kişi-iş uyumunun çeşitli yönlerinin (ihtiyaç-arz uyumu, talep-yetenek uyumu ve benlik kavramı-iş uyumu) rollerini incelemektedir.

Bulgular, ihtiyaç-arz uyumu, talep-yetenek uyumu ve benlik kavramı-iş uyumunun çalışan bağlılığının önemli yordayıcıları olduğunu desteklemektedir (Fernandes, 2015, ss. 51-68).

De Beer, Rothmann ve Mostert 2016 yılında kişi-iş uyumu ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi çift yönlü incelemiştir. Bu kapsamda Güney Afrika'daki finans, sağlık ve üretim sektörlerinden 382 katılımcı üzerinden veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre zaman içinde işe bağlılığın kişi-iş uyumunu daha güçlü bir şekilde yordadığı hipotezi güçlü destek bulurken, buna karşılık kişi-iş uyumunun zamanla işe bağlılığı yordadığı hipotezi daha az desteklenmiştir (De Beer vd., 2016, ss. 4-14).

Ateş 2018 yılında Antalya'da 400 otel çalışanı üzerine yaptığı çalışmada kişi-iş uyumunun işe bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ateş, 2018: 50). Bu bulgular doğrultusunda işiyle yüksek uyum sağlayan bireylerin işlerine daha enerjili, tutkulu ve odaklanarak yaklaşmaları beklenir.

Obakan 2019 yılında İstanbul'daki beyaz yakalı, tam zamanlı ve özel sektör çalışanlarından oluşan 209 çalışan üzerine yürüttüğü çalışma sonucunda kişi-iş uyumunun işe bağlılığı arttırdığını bulmuştur (Obakan, 2019, ss. 40-65).

Ugwu ve Onyishi 2020 yılında 216 hemşire ile örneklenen araştırmaları sonucunda kişi-iş uyumunun istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde işe bağlılık ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Ugwu ve Onyishi, 2020, ss. 4-5).

Xiao vd. 2021 yılında Şanghay'daki sağlık çalışanları ile yürüttükleri çalışmada kişi-çevre uyumu teorisini kullanarak, çalışanların iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve profesyonel yeterliliklerini etkileyen faktörleri keşfetmeyi ve kişi-çevre uyumuyla ilişkili bireysel özellikleri incelemeyi amaçlamışlardır. Elde edilen bulgulara göre kişi-iş uyumu iş doyumu ile doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Xiao vd., 2021).

Şenel 2021 yılında Türkiye'de farklı bankalarda çeşitli düzeylerde bulunan 370 banka çalışanı üzerine yaptığı çalışmada kişi-iş uyumunun işe bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu tespit etmiştir (Şenel, 2021, ss. 86-99).

Hsu 2023 yılına yaptığı çalışmasında teknoloji sektöründeki tam zamanlı mühendislik profesyonellerini hedef almıştır. 217 geçerli anketin incelenmesinin ardından elde edilen bulgular kişi-iş uyumunun çalışanların işe bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Hsu, 2023, s. 5).

Bhattarai ve Budhathoki 2023 yılında kişi-çevre uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolünü incelemiştir.

Bu kapsamda Nepal’de insani yardım kuruluşlarında çalışan 499 kişiden elde ettikleri verilere göre kişi-iş uyumu işe bağlılığı etkilemektedir (Bhattarai ve Budhathoki, 2023, ss. 396-407).

Benzer şekilde Turan’ın 2023 yılında Nevşehir’de sıcak hava balonculuğu sektöründe faaliyet gösteren 261 çalışandan elde edilen veriler ışığında kişi iş uyumunun işe bağlılığı etkilediğini ifade edilmiştir (Turan, 2023, ss. 65-86).

Rachman vd. 2024 yılında 105 öğretmen üzerine uyguladıkları araştırma sonucunda kişisel iş uyumunun, çalışan bağlılığını artırma yönünde olumlu bir katkı sağlama potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Rachman vd., 2024, ss. 270-289).

Kızrak’ın 2025 yılında sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren iki üretim firmasında çalışan 277 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında kişi-iş uyumunun işe bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu öne sürülmüş, kişi-iş uyumu yüksek olan çalışanların işlerine daha fazla bağlı oldukları açıklanmıştır (Kızrak, 2025, s. 625).

Kişi-iş uyumu, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. İşin bireyin beceri, değer ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olması, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık duymalarına yol açabilir. Bu ilişki, çalışanların işlerine bağlılıklarının artmasını sağlayarak, genel iş performansını ve verimliliği de olumlu yönde etkileyebilir.

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₇: Çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri işe bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Hizmetkâr Liderlik ile İş Becerikliliği Arasındaki İlişkide Kişi-İş Uyumunun Rolü

Hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiye baktığımızda yapılan çalışmalar sonucunda hizmetkâr liderliğin çalışanların iş becerikliliği göstermelerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşabiliriz. Başka bir ifade ile çalışanlar tarafından hizmetkâr liderlik onların işe yönelik görevlerini, ilişkilerini veya işin anlamını değiştirmeleri üzerinde teşvik edicidir (Bavik vd., 2017; Hamid, 2025, s. 23; Harju vd., 2018; Khan vd., 2021; Lee, 2020; Nurmalitasaria ve Puspitarini, 2024; Santarpia vd., 2025; Tuan, 2022, s. 53; Wang vd., 2020; Yang vd., 2017).

Daha önce ifade edildiği üzere çalışanların işlerine aktif bir biçimde yön verme ve anlam oluşturma çabaları iş becerikliliği kavramıyla açıklanmaktadır. İş becerikliliği, bireyin iş görevlerini, ilişkilerini ve işin bilişsel sınırlarını

bireysel ihtiyaç ve becerilere göre yeniden düzenleme sürecidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu süreci destekleyen önemli faktörlerden biri, çalışanı güçlendiren ve gelişimini teşvik eden hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderler çalışanlara güven vererek onların işlerini daha anlamlı hale getirmeleri için uygun ortamı oluşturmurlar (Liden vd., 2008).

Bununla beraber daha önce belirtildiği gibi çalışanların iş ile olan uyumları, onların kendi değerleri ve becerileri doğrultusunda iş becerikliliği davranışı göstermelerini artırır niteliktedir (Aslan, 2020; Bakker vd., 2012; Choi ve Han, 2024; Haktanır, 2023; Jourdan, 2020; Ko, 2011; Lu ve Kluemper, 2024; Şenel, 2021; Tims ve Bakker, 2010). Daha önce ifade edildiği üzere (Al-Azab vd., 2024; Babakuş vd., 2020; Eva vd., 2019; Shao vd., 2022) hizmetkâr liderliğin de çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

Yapılan araştırma sonuçlarından da anlaşılabacağı üzere hizmetkâr liderlik ve kişi-iş uyumu, çalışanların iş becerikliliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Bu perspektiften, hizmetkâr liderlik, çalışanların iş becerikliliği düzeylerini etkilerken aynı zamanda çalışanların kişi-iş uyumu düzeylerini etkilemesi aracılığıyla da iş becerikliliğini dolaylı olarak etkileyebilmektedir.

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₈: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş becerikliliği üzerine etkisinde kişi-iş uyumu düzeyleri aracı rol oynar.

Hizmetkâr Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişkide Kişi-İş Uyumunun Rolü

Hizmetkâr liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye baktığımızda yapılan çalışmalar sonucunda hizmetkâr liderliğin çalışanların iş doyumunu düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşabiliriz. Başka bir ifade ile çalışanlar tarafından hizmetkâr liderlik, onların işe yönelik olumlu duyguları ve genel memnuniyetleri üzerinde etkilidir (Adıgüzel vd., 2020, s. 107; Akdöl, 2015; Akın, 2023; Bayram, 2020; Cinnioğlu, 2018; Çekok, 2021; Çelik, 2017; Çetin, 2014; Demircan, 2021; Demeke vd., 2024; Dorta-Afonso vd., 2025; Eren, 2017; Güler, 2024; Güler ve Şimşek, 2024; Kırteke, 2023; Mitterer, 2017; Muhittinoğlu, 2018; Osanmaz, 2023; Öztürk vd., 2021; Özyer, 2017; Sumardi, 2015; Sütbaşı, 2020; Şimşek Ak, 2022; Tischler vd., 2016; Topaloğlu, 2029; Uluç, 2023; Vrcelj vd., 2024; Westbrook ve Peterson, 2022).

Bununla birlikte, iş doyumunu etkileyen bir diğer önemli unsur ise daha önce belirtildiği üzere çalışanın işiyle olan uyumudur (Altun, 2024; Chhabra, 2015; Da-Won ve Ha, 2025; Deschênes, 2020; Iqbal vd., 2012; Jackson,

2022; Kılıç ve Yener, 2015; Kristof-Brown vd., 2005; Mavi, 2020; Peng ve Mao, 2015; Polatçı vd., 2020; Shah ve Ayub, 2021; Vogel ve Feldman, 2009).

Özellikle çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen, destekleyici ve hizmet odaklı bir liderlik tarzı olarak hizmetkâr liderliğin çalışanların iş doyumu üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Çalışanların iş doyumu düzeylerini artırmak, örgütsel sürdürülebilirlik açısından önem arz etmektedir. Ancak bu ilişki gücünün çalışanların kişi-iş uyumu düzeylerine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, bireylerin ilgi, beceri ve değerlerinin işin gerekleriyle ne ölçüde örtüştüğü, yani “kişi-iş uyumu” da çalışanların iş doyumu üzerinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanı sıra hizmetkâr liderliğin de daha önce ifade edildiği üzere (Al-Azab vd., 2024; Babakuş vd., 2020; Eva vd., 2019; Shao vd., 2022) çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

Yapılan araştırma sonuçlarından da anlaşılabacağı üzere hizmetkâr liderlik ve kişi-iş uyumu, çalışanların iş doyumu düzeyleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Bu perspektiften, hizmetkâr liderlik, çalışanların iş doyumu düzeylerini etkilerken aynı zamanda çalışanların kişi-iş uyumu düzeylerini etkilemesi aracılığıyla da iş doyumunu dolaylı olarak etkileyebilmektedir.

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₉: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş doyumu üzerine etkisinde kişi-iş uyumu düzeyleri aracı rol oynar.

Hizmetkâr Liderlik ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Kişi-İş Uyumunun Rolü

Hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda yapılan çalışmalar sonucunda hizmetkâr liderliğin çalışanların işe bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşabiliriz. Başka bir ifade ile çalışanlar tarafından hizmetkâr liderlik, onların işe tutkuyla ve enerjik bir şekilde yaklaşmaları üzerinde etkilidir (Ak vd., 2024; Bao vd., 2018; Cai vd., 2024; Cinnioğlu ve Sağlı, 2021; Coetzer, 2018; Coetzer vd., 2017; De Clercq vd., 2014; Elçi, 2020; Ellis, 2023; Jiang vd., 2024; Karakaya, 2022; Kır, 2021; Kır ve Karabulut, 2021; Kocaoğlu, 2022; Öner, 2008; Özbezek, 2022; Öztürk vd., 2021; Sönmez, 2014; Van Dierendonck ve Nujiten, 2011; Van Dierendonck vd., 2014).

Hizmetkâr liderlik çalışanların gelişimini destekleyerek psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlaması bağlamında (Liden vd., 2008), çalışanların işe olan bağlılıklarını artırıcı bir rol oynar (Van Dierendonck vd., 2014, s. 544). Bununla birlikte, işe bağlılığı etkileyen bir diğer önemli unsur ise daha

önce belirtildiği üzere çalışanın işiyle olan uyumudur (Ateş, 2018; Bhattarai ve Budhathoki, 2023; De Beer vd., 2016; Demirci, 2015; Fernandes, 2015; Hsu, 2023; Kızrak, 2025; Maslach ve Leiter, 2008; May vd., 2004; Memon vd., 2015; Obakan, 2019; Rachman vd., 2024; Şenel, 2021; Turan, 2023; Ugwu ve Onyishi, 2020; Xiao vd., 2021).

Kişi-iş uyumu, bireyin yetenekleri, değerleri ve beklentileri ile işin gereklilikleri ve sundukları arasındaki dengeyi ifade eder (Kristof-Brown vd., 2005). Bu uyumun yüksek olması, çalışanın işinde anlam ve tatmin bulmasını kolaylaştırarak işe bağlılık düzeyini yükseltebilir (Edwards ve Shipp, 2007). Bununla beraber hizmetkâr liderliğin de daha önce ifade edildiği üzere (Al-Azab vd., 2024; Babakuş vd., 2020; Eva vd., 2019; Shao vd., 2022) çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

Yapılan araştırma sonuçlarından da anlaşılabacağı üzere hizmetkâr liderlik ve kişi-iş uyumu, çalışanların işe bağlılıkları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Bu perspektiften, hizmetkâr liderlik, çalışanların işe bağlılık düzeylerini etkilerken aynı zamanda çalışanların kişi-iş uyumu düzeylerini etkilemesi aracılığıyla da işe bağlılığı dolaylı olarak etkileyebilmektedir.

Yukarıda ifade edilen görüşler ve araştırma sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁₀: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının işe bağlılık üzerine etkisinde kişi-iş uyumu düzeyleri aracı rol oynar.

2.3. Araştırmanın Ön Kabul Ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli özelliklere sahiptir. Kullanılan ölçüm araçları daha önce yapılmış çalışmalarda yüksek derecede güvenilirlik ve geçerlilik göstermiştir. Bu çalışmada da ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle anketimizin, çalışanların kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık düzeyleri ile yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algılarını yönelik var olan durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

Anket formu oluşturulduktan sonra Atatürk Üniversitesi Etik Kurulunca değerlendirilmiş etik kurul izin belgesi alınmıştır. Araştırma evreni olarak Erzurum'da faaliyet gösteren büyük ölçekli hastaneler düşünülmüş, Erzurum İl Sağlık Müdürlüğüne ve Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğüne başvuruda bulunulmuştur. Başvuru sonucunda araştırma isteğimiz uygun bulunarak gerekli izinler verilmiştir.

Anketler uygulanmadan önce gönüllülük esasına dayanarak doktorların katılımları için ricada bulunulmuş; anketlerin uygulanması esnasında anketler aracılığıyla elde edilecek verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı, hiçbir şekilde herhangi bir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı ve isim istenmediği belirtilerek, kaygılar giderilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle anketi doldurmayı kabul eden çalışanların anket formundaki ifadeleri doğru algılayıp yorumladıkları ve gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde değerlendirdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmamız Erzurum’da faaliyet gösteren büyük ölçekli hastanelerde çalışan doktorlar üzerinde yapılmıştır. Bu yüzden elde edilen bulgular bu gruptan alınan verilerle sınırlıdır. Çalışmanın tek bir kentte yapılması, o kentte çalışan doktorların bulundukları bölge ve çalışma koşulları açısından geniş bir çerçevede değerlendirilmesinde çeşitli sınırlılıkların oluşmasına neden olmuştur. Bunun yanında araştırmanın kesitsel olması sebebiyle, değişen koşullar bulguların değerlendirilmesi açısından çalışmada bazı sınırlılıklar olmasına neden olmuştur.

Araştırmanın temelinde insan unsuru bulunduğu ve çalışanların algısına yönelik değerlendirmeler içerdiğinden, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup elde edilen bulguların güvenilirliği, çalışanların değerlendirmeleri ve veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve çalışmada kullanılan istatistiki yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

2.4.1. Araştırma Evreni Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırma modeli çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderliğin kişi-iş uyumu aracılığı ile iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık düzeylerini ne ölçüde etkilediğini araştırmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın modeldeki değişkenlerin ölçülebileceği uygun bir örnekleme yapılmıştır. Bu nedenle araştırma evreni Erzurum ilinde faaliyet gösteren her birinde 500’den fazla doktorun hizmet verdiği büyük ölçekli hastaneler olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sağlık sektörü kapsamında doktorlar üzerinde yürütülmesinin temel nedeni, hizmetkâr liderliğin sağlık hizmetlerinde etkinliği artırma potansiyeli ve doktorların kişi-iş uyumunun hem bireysel verimlilik hem de hizmet kalitesi açısından belirleyici bir unsur olmasıdır. Sağlık sektörü, insan odaklı yapısı nedeniyle destekleyici liderlik tarzları, bireyin işiyle olan uyumu, yaptığı işten genel memnuniyeti, mesleki yetkinliğini ortaya koyabilme becerisi

ile işe karşı duyduğu enerji ve tutku gibi unsurların büyük önem taşıdığı bir alandır. Bu çerçevede, söz konusu niteliklerin birlikte ele alınması, sağlık hizmetlerinin sürdürülebilir kalitesine katkı sağlayabilecek önemli bulgular sunacaktır.

Araştırmanın evrenini Erzurum ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli hastanelerde görev yapan yaklaşık 1300 doktor oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden %95' lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 297 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak eksik değerlendirmeler ve olası cevap hataları göz önünde bulundurularak toplamda 320 anket formu dağıtılarak gerekli örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anketlerin tarafsız, samimi ve amacına uygun bir şekilde cevaplandırılabilmesi için anket formları dağıtılmadan önce, katılımcılardan isim istenmeyeceği, elde edilen bulguların ilgili bilimsel araştırma dışında kullanılmayacağı belirtilerek katılımcıların olası çekinceleri giderilmeye çalışılmıştır. Dağıtılan 320 anketten 310 tanesi geri dönmüş olup; bunlardan 11 tanesi eksik ve hatalı değerlendirmeler nedeniyle dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla analizlere konu olan anket sayısı 299'dur.

2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Bu araştırmada temel olarak sayısal verilere dayalı bir ölçme ve değerlendirme yöntemi benimsenmiş olup, veriler anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Bu doğrultuda, araştırma modelinde yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik uygun ölçek yapılarına ihtiyaç duyulmuştur. İlk aşamada, söz konusu değişkenlerle ilgili olarak hem yerli hem de yabancı literatürdeki kuramsal ve ampirik çalışmalar incelenmiş; bu çerçevede geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test edilmiş, bilimsel araştırmalarda yaygın biçimde kullanılan ölçeklere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda, araştırma bağlamına uygun ölçeklerin seçilmesiyle anket formu oluşturulmuştur.

Ancak bu ölçeklerin orijinal dili İngilizce olduğundan kültürel farklılıkların yol açabileceği problemleri ortadan kaldırmak için ölçeklerin dilimize uyarlanması gerekmektedir. Bu amaçla ölçekler önce İngilizceden Türkçeye, ardından Türkçeden İngilizceye tercüme edilerek ifadelerin kültürel bağlamda farklılığı olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçta hiçbir ifadenin dilbilimsel açıdan anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığı görülmüştür. Daha sonraki aşamada anket formuna son hali verilirken meslek kolu dikkate alınarak anlaşılmayan, iyi açıklanmayan veya tartışmalı ifadeler düzenlenerek anket formuna son hali verilmiştir (EK-1). Sonuç olarak anket formu; demografik sorular (cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki tecrübe süresi, unvan, kurumda çalışma süresi) ve

araştırma modelindeki 5 değişkene yönelik ölçeklerin bulunduğu 28 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmında çalışanların kişi-iş uyumu düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşan Saks ve Asforth (1997) tarafından geliştirilen ve 4 ifadeden oluşan tek boyutlu kişi-iş uyumu ölçeği yer almaktadır. Ölçekteki bütün ifadeler 5'li likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

İkinci kısımda çalışanların işe bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova ve De Witte (2017) tarafından geliştirilen ve 3 ifadeden oluşan tek boyutlu UWES3 ölçeği yer almaktadır. Ölçekteki bütün ifadeler 5'li likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Üçüncü kısımda çalışanların yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algılarını ölçmek amacıyla Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu, Liao (2013) tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan tek boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeği yer almaktadır. Ölçekteki bütün ifadeler 5'li likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Dördüncü kısımda çalışanların iş doyumu düzeylerini ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 ifadeden oluşan tek boyutlu iş doyumu ölçeği yer almaktadır. Ölçekteki bütün ifadeler 5'li likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Anket formunun son kısmında ise çalışanların iş becerikliliği düzeylerini ölçmek amacıyla Niessen, Weseler ve Kostova (2016) tarafından geliştirilen 9 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşan iş becerikliliği ölçeği yer almaktadır. İlk üç ifade görev becerikliliği, sonraki üç ifade ilişkisel beceriklilik, son üç ifade ise bilişsel beceriklilik boyutlarını ifade etmektedir. Ölçekteki bütün ifadeler 5'li likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

2.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırma verilerinin analizinde SPSS ve AMOS yazılım paketleri kullanılmıştır. İlk olarak, araştırmaya yönelik ölçeklere faktör analizi uygulanmış, sonrasında ise güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik, ölçeğin tutarlılığını ve istikrarını belirleyen bir kavram olup, ölçekle yapılan ölçümlerin hata payından ne kadar bağımsız olduğunu gösterir. Geçerlilik ise, ölçüm aracının hedeflenen özelliği ne kadar doğru bir şekilde ölçtüğünü ifade eder (Baş, 2001, s. 185).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin ardından doğrulama sağlanamayan ölçeklere açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve ardından tekrar doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni bir arada toplayarak az sayıda anlamlı yeni değişkenler elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir analiz yöntemidir (Büyüköztürk, 2002, s. 472). Faktör analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi, örtük değişkenleri tanımlamaya ve bu değişkenlerin yapısını belirlemeye çalışmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi aracılığıyla araştırma verilerine yönelik faktör yapıları ve ölçüm modelleri ortaya çıkarılabilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ise, kovaryans ve korelasyon matrisi aracılığıyla araştırmaya ilişkin değişkenlerin kaç bağımsız grupta toplanabileceğini ve elde edilen veriler ile teorelinin birbiriyle uyum derecesini göstermektedir (Şimşek, 2007, s. 7).

Araştırmamızda, ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde faktör yükü alt değeri ,30 olarak kabul edilmiştir. Faktör analizinde faktörleşme tekniği olarak, temel bileşenler analizinden faydalanılmıştır ve ölçeğin farklı faktörlere ayrılma durumunu tespit etmek amacı ile varimax döndürme rotasyonu uygulanmıştır. Bununla birlikte, KMO değerlerinin ,60'tan yüksek ve Barlett testinin anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmamızda yer alan ölçekler, açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen faktör yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizlerde faktör yükü alt sınırı ,40 olarak kabul edilmiştir. Faktör yükleri ,40'ın altında olan maddeler çıkarılmış ve sadece anlamlı faktör yüklerine sahip maddeler modele dahil edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, ölçek geliştirme sürecinde örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemesi bakımından açımlayıcı faktör analizine göre daha güvenilir bir analiz yöntemi olarak kabul görmektedir (Şencan, 2005, s. 408). Doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal model testinde modelin uygunluğunun belirlenmesine yönelik kullanılan çeşitli uyumlu indeksleri bulunmaktadır. Araştırmamızda modelin uyumunu değerlendirmek amacıyla çeşitli uyum indeksleri dikkate alınmıştır. Bunlar sırasıyla: Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Test / CMIN/DF), İyiilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index – GFI), Düzeltilmiş İyiilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index – AGFI), Standartlaştırılmış Kalan Kareler Ortalaması (Standardized Root Mean Square Residual – SRMR), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index – NFI), Tucker-Lewis Uyum İndeksi (Tucker-Lewis Index – TLI), Artan Uyum İndeksi (Incremental Fit Index – IFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

(Comparative Fit Index – CFI) olarak sıralanmaktadır (İacobucci, 2010, s. 96; Kline, 2000, ss. 49–74; Meydan ve Şeşen, 2011, ss. 32–36). Söz konusu uyum indekslerine ilişkin kabul edilen değer aralıkları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
CFI	$,95 \leq$	$,90 \leq CFI \leq ,95$
RMSEA	$\leq 0,5$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
SRMR	$\leq 0,5$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014, s. 31; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 37.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri, içsel tutarlılık yöntemiyle hesaplanmış ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ile değerlendirilmiştir. Cronbach alfa değeri, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer 1’e yaklaşması, ölçeğin güvenilirliğinin arttığını gösterir. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için, Cronbach alfa değerinin en az 0,70 olması gerektiği yaygın bir kılavuz olarak kabul edilmektedir (Morgan vd., 2004, s. 122). Bu bağlamda ölçekteki ifadeler söz konusu koşullar doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler, ortalama ve standart sapma değerleriyle birlikte sunulmuştur. Tanımlayıcı analizlerin ardından, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve gücünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanarak değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca literatürde genel kabul gören eşiklere göre (Fornell ve Larcker, 1981, ss. 39-50; Morgan vd., 2004, s. 122) araştırma modelinin güvenilirliğine ilişkin CR bileşik güvenilirlik değeri, AVE yakınsama geçerlilik değeri ve Cronbach Alfa değeri tespit edilmiştir.

Beş değişkenden oluşan araştırma modelinin test edilmesinde AMOS programı aracılığıyla yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmış ve yol analizi yardımıyla değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler incelenmiştir. Dolaylı etkilerin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen aracılık analizlerinde,

aracılık etkisinin anlamlılığını değerlendirmek amacıyla Preacher ve Hayes (2008) tarafından geliştirilen bootstrapping yönteminden faydalanılmıştır. Bootstrapping, veri setinden çok sayıda alt örneklem oluşturarak dolaylı etkilerin tahmin edilmesini sağlayan bir tekniktir (Preacher ve Hayes, 2008, s. 880). Preacher ve Hayes (2008), aracılık analizlerinde bootstrap yönteminin kullanılmasını ve dolaylı etkinin anlamlılığının güven aralıkları çerçevesinde değerlendirilmesini önermektedir. Bu doğrultuda, araştırmada uygulanan bootstrap analizinde güven aralıkları %95 düzeyinde tutulmuş, bootfaktörü 1 olarak belirlenmiş ve örneklem sayısı 5000 kez artırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların demografik özelliklerinin araştırma değişkenlerine ait ortalamaları etkileyip etkilemediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklar olduğu durumlarda, bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD testi (Least Significant Difference – En Küçük Anlamlı Fark testi) uygulanmıştır. LSD testi, gruplar arası ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan basit ve yaygın çoklu karşılaştırma yöntemidir. Araştırmada kullanılan analiz yöntemleri ve elde edilen bulgular, ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

2.5. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu kısmında demografik değişkenlere ilişkin bulgulara, hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık ölçeklerine ilişkin faktör analizlerine, güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	132	44,1
	Erkek	167	55,9
Medeni Durum	Evli	209	69,9
	Bekâr	90	30,1
Yaş	25 yaş ve altı	18	6,0
	26-35	173	57,9
	36-45	78	26,1
	46 yaş ve üstü	22	10,1

Mesleki Tecrübe	1 yıldan az	23	7,7
	1-5 yıl	96	32,1
	6-10 yıl	76	25,4
	11-15 yıl	56	18,7
	16-20 yıl	18	6,0
	21 yıl ve üstü	30	10,1
Unvan	Pratisyen Dr.	26	8,7
	Uzman Dr.	133	44,5
	Yan Dal Uzman Dr.	20	6,7
	Ar. Görevlisi Dr.	66	22,1
	Öğretim Üyesi	54	18,0
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	66	22,1
	1-5 yıl	139	46,5
	6-10 yıl	56	18,7
	11-15 yıl	12	4,0
	16-20 yıl	13	4,3
	21 yıl ve üstü	13	4,3

Tablo 3'e göre katılımcıların çoğunluğu erkektir (%55,9). Yine katılımcıların büyük çoğunluğunu evlilerden oluşmaktadır (%68,8). Katılımcıların %57,9'u 26-35 yaş aralığında iken %26,1'i 36-45 yaş aralığındadır. Katılımcıların mesleki tecrübelerine bakıldığında ise % 32,1'i 1-5 yıl, %25,4'ü ise 6-10 yıl aralığında yer almaktadır. Unvan olarak büyük çoğunluğu %44,5 ile uzman doktorlar oluştururken, %22,1'i araştırma görevlisi doktorlardan oluşmaktadır. Kurumda çalışma süresi olarak ise büyük çoğunluk %46,5 ile 1-5 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır.

2.5.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.2.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla hizmetkâr liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle hizmetkâr liderliğin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,40'dan düşük olmadığı görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde HL1 maddesi ölçekten çıkarıldığında ölçeğin uyum değerlerinin oldukça iyileşeceği belirlenmiştir. Bu tespit ışığında ilgili madde ölçekten çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra HL3 ve HL5

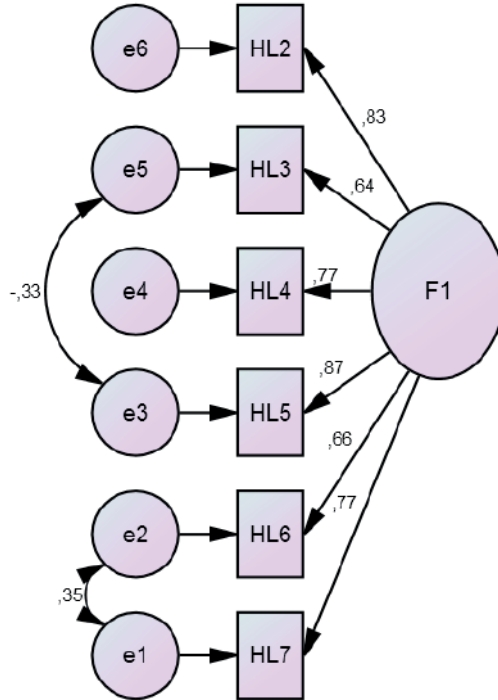
maddeleri ile HL6 ve HL7 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde model uyum değerlerinin artacağı tespit edilmiştir. Bu nedenle HL3 ve HL5 maddeleri ile HL6 ve HL7 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Söz konusu maddeler arasında modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

Referans Değeri				
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	1,634	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,990	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,046	İyi Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,995	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,988	İyi Uyum
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	,019	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 14’de gösterilmiştir.

Şekil 14. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



2.5.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Açısından Değerlendirilmesi

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla cronbach alfa değeri ve içsel tutarlılığı incelenmiştir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin cronbach alfa değeri (0,891) literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin oldukça üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu yani güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin içsel tutarlılığını ve maddelerin homojenliğini gösteren cronbach alfa katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar Tablo 5’de sunulmuştur. Tabloda hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla HL kodu kullanılmıştır. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Ayrıca 6 maddeden herhangi bir madde çıkarılması durumunda ölçeğe ilişkin genel güvenilirlik düzeyi önemli ölçüde değişmemektedir. Dolayısıyla ölçekte yer alan 6 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
HL2	3,55	1,030	17,11	15,434	,790	,858
HL3	4,02	,927	16,64	17,660	,561	,893
HL4	3,51	1,015	17,15	16,104	,707	,872
HL5	3,33	,987	17,33	15,820	,776	,861
HL6	2,78	,955	17,89	16,792	,662	,879
HL7	3,47	1,031	17,19	15,643	,759	,864

2.5.2.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan doktorların ne ölçüde amirlerinde hizmetkâr liderlik davranışı gördüklerinin ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde

edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 6’da görüleceği üzere “yöneticim işle ilgili olarak bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söylemekten çekinmez” (HL3) ve “yöneticim (birim yöneticim) topluma katkı sağlamanın önemini vurgular” (HL2) ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerin ortalamalarına göre daha yüksekken “yöneticim kariyer gelişime öncelik verir” (HL5) ve “yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar” (HL6) ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerin ortalamalarına göre daha düşüktür. Ayrıca hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin 6 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (2,78-4,02).

Hizmetkâr liderlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1794 seçeneğin %54,3’ü “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %17,66’sı “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %27,9’luk kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderliğe ilişkin 6 ifadenin genel ortalaması ise 3,44’dür.

Bu bulgular çerçevesinde, araştırmaya katılan doktorlar, amirlerinde hizmetkâr liderlik davranışlarını genel olarak orta seviyede gözlemlediklerini ifade etmektedirler. “Yöneticim işle ilgili olarak bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söylemekten çekinmez” ve “yöneticim topluma katkı sağlamanın önemini vurgular” gibi ifadelerin yüksek ortalamaları, amirlerin iş süreçlerinde açık ve etkili iletişim kurduklarını ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip olduklarını göstermektedir. Ancak, “yöneticim kariyer gelişime öncelik verir” ve “yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar” ifadelerinin daha düşük ortalamaları, doktorların, amirlerinin kişisel çıkarlarını önceliklendirme veya kariyer gelişime önem verme konusunda daha kararsız veya olumsuz düşündüklerini göstermektedir. Hizmetkâr liderlik ile ilgili ifadelerin genel ortalamalarının birbirine yakın olması, doktorların amirlerinde bu liderlik özelliklerini görmekte orta düzeyde bir tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle yöneticiler; çalışanları güçlendiren, psikolojik destek sağlayan, onların gelişimlerini teşvik eden, topluma katkının ve etik ilkelerin önemini vurgulayan tutumlar sergilemektedirler.

Tablo 6. Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	1		2		3		4		5	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%
HL2	3,55	1,03	16	5,4	33	11,0	60	20,1	150	50,2
HL3	4,02	0,93	6	2,0	19	6,4	32	10,7	148	49,5
HL4	3,51	1,01	15	5,0	27	9,0	92	30,8	121	40,5
HL5	3,33	0,98	18	6,0	37	12,4	93	31,1	130	43,5
HL6	2,78	0,95	35	11,7	63	21,1	144	48,2	48	16,1
HL7	3,47	1,03	17	5,7	32	10,7	80	26,8	132	44,1
Toplam	3,44	0,79	107	5,96	211	11,7	501	27,9	729	40,6

2.5.3. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.3.1. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

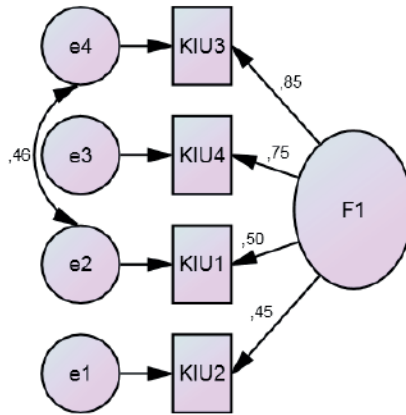
Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla kişi-iş uyumu ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle kişi-iş uyumu ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,40'dan düşük olmadığı görülmüştür. Kişi-iş uyumu ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde KİU1 ve KİU3 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde model uyum değerlerinin artacağı tespit edilmiştir. Bu nedenle KİU1 ve KİU3 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Söz konusu maddeler arasında modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

Referans Değeri				
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,353	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,978	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,067	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,996	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,996	İyi Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,014	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 15’de gösterilmiştir.

Şekil 15. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi



2.5.3.2. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Kişi-iş uyumu ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla cronbach alfa değeri ve içsel tutarlılığı incelenmiştir. Kişi-iş uyumu ölçeğinin cronbach alfa değeri (0,734) literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu yani güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

Kişi-iş uyumu ölçeğinin içsel tutarlılığını ve maddelerin homojenliğini gösteren cronbach alfa katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar Tablo 8’de

sunulmuştur. Tabloda kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla KİU kodu kullanılmıştır. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bu nedenle ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Ayrıca 4 maddeden herhangi bir madde çıkarılması durumunda ölçeğe ilişkin genel güvenilirlik düzeyi önemli ölçüde değişmemektedir. Dolayısıyla ölçekte yer alan 4 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 8. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
KİU1	4,34	,712	11,48	4,854	,509	,690
KİU2	3,38	,997	12,44	4,294	,405	,755
KİU3	4,21	,720	11,61	4,267	,732	,583
KİU4	3,89	1,053	11,93	3,633	,553	,666

2.5.3.3. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan doktorların ne ölçüde kişi-iş uyumuna sahip olduklarının ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 9'da görüleceği üzere “bilgi, beceri ve yeteneklerim yaptığım mesleğin gereklilikleriyle örtüşür” (KİU1) ve “yaptığım mesleği kendime uygun bulurum” (KİU3) ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerin ortalamalarına göre daha yüksekken “hayalini kurduğum bir mesleği yapmaktayım” (KİU4) ve “yaptığım meslek maddi ve manevi ihtiyaçlarımı karşılamaktadır” (KİU2) ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerin ortalamalarına göre daha düşüktür. Ayrıca kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin 4 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,38-4,34).

Kişi-iş uyumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1196 seçeneğin %76,66 ile çok büyük kısmı “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %7,68'i

“kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %15,63'lük kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Kişi-iş uyumuna ilişkin 4 ifadenin genel ortalaması ise 3,95'dir.

Bu bulgular çerçevesinde, araştırmaya katılan doktorların büyük bir kısmı mesleklerinin kendilerine uygun olduğunu ve işlerinin gereklilikleriyle uyumlu yetkinliklere sahip olduklarını kabul etmekle birlikte, mesleğin maddi ve manevi tatmin konusunda beklentilerinin tam anlamıyla karşılanmadığı izlenimi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, doktorlar hayalini kurdukları mesleği yapma konusunda daha düşük bir uyum hissi taşımaktadırlar. Sonuçta, genel olarak doktorlar, mesleklerine olan uyumları açısından memnuniyet duysalar da, maddi ve manevi tatmin ve mesleki hayal kırıklıkları gibi konularda daha fazla endişe duymaktadırlar.

Tablo 9. Kişi-İş Uyumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	1		2		3		4		5	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%
KİU1	4,34	,71	4	1,3	2	0,7	12	4,0	151	50,5
KİU2	3,38	,99	18	6,0	29	9,7	104	34,8	118	39,5
KİU3	4,21	,72	4	1,3	3	1,0	19	6,4	172	57,5
KİU4	3,89	1,05	12	4,0	20	6,7	52	17,4	121	40,5
Toplam	3,95	,65	38	3,17	54	4,51	187	15,63	562	46,98

2.5.4. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında iş becerikliliği ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.4.1. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Çalışmanın bu kısmında iş becerikliliği ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir. Araştırmamızda kullanılan iş becerikliliği ölçeği; görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik olmak üzere üç boyuttan oluşan 9 maddelik bir ölçektir. Ancak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yapısının uyumu çıkmamıştır. Bundan dolayı üç boyuttan oluşan ölçek, boyutlarını belirlemek, güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek amacıyla temel bileşenler yöntemi

kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğe ilişkin maddeler 3 faktörde toplanmıştır. Ancak güvenilirlik analizi sonucunda IBC1 ve IBC4 maddeleri, diğer maddeler ile korelasyonlarının düşük olması ve ölçekten çıkarılması halinde cronbach alfa değerinin yükselmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. IBC1 ve IBC4 maddeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra kalan 7 maddeye tekrar açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 7 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,30'dan düşük olmadığı ve maddelerin iki faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 10'da görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen iki faktör toplam varyansın %55,63'ünü açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,711) yeterli düzeydedir. Faktörü oluşturan değerlerin ait oldukları faktöre 47-85 aralığında yüklendiği görülmüştür. Bu doğrultuda maddelerin faktörü nitelediği söylenebilir.

Tablo 10. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yükü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
1.Faktör: Bilişsel Beceriklilik		2,117	30,238	30,238
IBC8	,833			
IBC9	,798			
IBC7	,691			
IBC2	,471			
2.Faktör: İlişkisel Beceriklilik		1,778	25,401	55,639
IBC5	,856			
IBC6	,722			
IBC3	,635			

$$K.M.O = ,711 \quad p = ,000$$

2.5.4.2. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla iş becerikliliği ölçeğine doğrulamalı faktör analizi de uygulanmıştır. İlk olarak iş becerikliliği ölçeğinin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen maddelerin standardize regresyon yükünün 0,40 dan düşük olmadığı

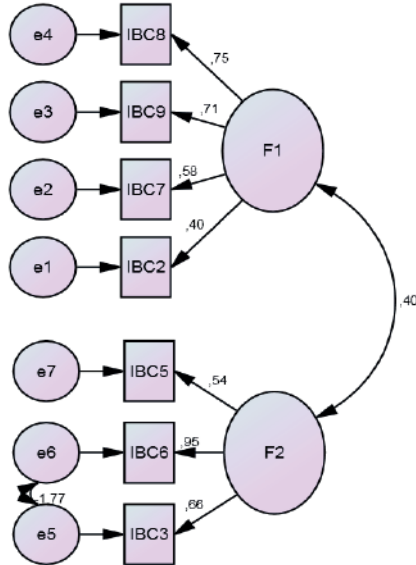
görülmüştür. Ancak iş becerikliliği ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde İBC3 ve İBC6 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle İBC3 ve İBC6 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. İlgili maddeler arasında yapılan modifikasyonun ardından modele ait uyum değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

Referans Değeri				
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	1,961	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,949	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,057	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,971	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,978	İyi Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,024	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan iş becerikliliği ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 16’da gösterilmiştir.

Şekil 16. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



2.5.4.3. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

İş becerikliliği ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla cronbach alfa değeri ve içsel tutarlılığı incelenmiştir. İş becerikliliği ölçeğinin cronbach alfa değeri (0,717) literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu yani güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

İş becerikliliği ölçeğinin içsel tutarlılığını ve maddelerin homojenliğini gösteren cronbach alfa katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur. Tabloda iş becerikliliği ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla İBC kodu kullanılmıştır. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bu nedenle ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Ayrıca 7 maddeden herhangi bir madde çıkarılması durumunda ölçeğe ilişkin genel güvenilirlik düzeyi önemli ölçüde değişmemektedir. Dolayısıyla ölçekte yer alan 7 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 12. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İBC2	3,49	,808	24,21	7,764	,374	,699
İBC3	3,89	,749	23,81	8,135	,329	,708
İBC5	4,33	,625	23,37	8,368	,373	,697
İBC6	4,29	,703	23,41	7,780	,467	,675
İBC7	4,05	,733	23,65	7,678	,464	,675
İBC8	3,84	,781	23,86	7,358	,504	,664
İBC9	3,81	,807	23,89	7,333	,485	,669

2.5.4.4. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan doktorların ne ölçüde iş becerikliliği gösterdiklerinin ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 13'te görüleceği üzere “iş ortamında iyi anlaştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmaya çalışırım” (İBC5) ve “iyi anlaştığım insanlarla birlikte daha çok iş yapma fırsatları ararım” (İBC6) ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerin ortalamalarına göre daha yüksekken “işimdeki görev ve sorumluluklar işimin bir parçası olmaktan daha fazlasını ifade eder” (İBC9) ve “İşimi yaparken ek görevler üstlenirim” (İBC2) ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerin ortalamalarına göre daha düşüktür. Ayrıca iş becerikliliği ölçeğine ilişkin 7 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,49-4,29).

İş becerikliliği ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2083 seçeneğin %74,69'u “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %3,4'ü “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %21,89'luk kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. İş becerikliliğine ilişkin 7 ifadenin genel ortalaması ise 3,95'dir.

Bu bulgular çerçevesinde, araştırmaya katılan doktorlar, iş becerikliliği konusunda genellikle yüksek bir performans sergilediklerini ifade etmektedirler. “İş ortamında iyi anlaştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmaya çalışırım” ve “İyi anlaştığım insanlarla birlikte daha çok iş yapma fırsatları ararım” gibi ifadelerin yüksek ortalamaları, doktorların işyerlerinde etkili iletişim ve işbirliği kurma konusunda başarılı olduklarını göstermektedir. Ancak, “İşimdeki görev ve sorumluluklar işimin bir parçası olmaktan daha fazlasını ifade eder” ve “İşimi yaparken ek görevler üstlenirim” gibi ifadelerin daha düşük ortalamaları, doktorların bazı durumlarda iş dışı ek sorumluluklara veya gönüllü olarak ek görevler üstlenmeye daha az eğilimli olduklarını düşündürülebilir. İş becerikliliği ile ilgili ifadelerin genel ortalamalarının birbirine yakın olması, katılımcıların iş becerikliliği gösterme düzeylerinde genel bir tutarlılığa sahip olduklarını, fakat bazı alanlarda daha fazla gelişim potansiyeli bulunduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı iş becerikliliği konusunda olumlu yanıtlar verirken, çok küçük bir kısmı olumsuz cevaplar vermiştir, bu da doktorların çoğunluğunun işlerinde becerikli olduklarını ve işbirliğine dayalı bir ortamda başarılı olduklarını göstermektedir.

Tablo 13. İş Becerikliliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	1		2		3		4		5	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%
İBC2	3,49	,80	1	0,3	34	11,4	105	35,1	136	45,5
İBC3	3,89	,74	0	0	14	4,7	60	20,1	170	56,9
İBC5	4,33	,62	0	0	1	0,3	22	7,4	153	51,2
İBC6	4,29	,70	0	0	3	1,0	34	11,4	136	45,5
İBC7	4,05	,73	0	0	4	1,3	61	20,4	150	50,2
İBC8	3,84	,78	0	0	13	4,3	79	26,4	149	49,8
İBC9	3,81	,80	1	0,3	10	3,3	95	31,8	132	44,1
Toplam	3,95	,45	2	0,09	69	3,31	456	21,89	1026	49,25

2.5.5. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında iş doyumu ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.5.1. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

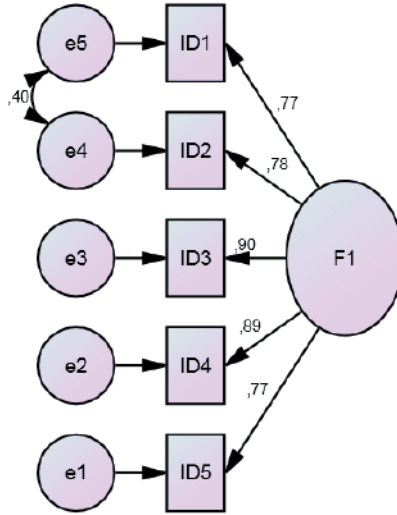
Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla iş doyumu ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle iş doyumunun ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,40'dan düşük olmadığı görülmüştür. İş doyumu ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde İD1 ve İD2 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde model uyum değerlerinin artacağı tespit edilmiştir. Bu nedenle İD1 ve İD2 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Söz konusu maddeler arasında modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

Referans Değeri				
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	1,040	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	1,000	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,012	İyi Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	1,000	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,995	İyi Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,008	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan iş doyumu ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 17'de gösterilmiştir.

Şekil 17. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi



2.5.5.2. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

İş doyumu ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla cronbach alfa değeri ve içsel tutarlılığı incelenmiştir. İş doyumu ölçeğinin cronbach alfa değeri (0,916) literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin oldukça üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu yani güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

İş doyumu ölçeğinin içsel tutarlılığını ve maddelerin homojenliğini gösteren cronbach alfa katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar Tablo 15’de sunulmuştur. Tabloda iş doyumu ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla İD kodu kullanılmıştır. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bu nedenle ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Ayrıca 5 maddeden herhangi bir madde çıkarılması durumunda ölçeğe ilişkin genel güvenilirlik düzeyi önemli ölçüde değişmemektedir. Dolayısıyla ölçekte yer alan 5 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 15. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İD1	3,88	,821	14,77	10,755	,774	,900
İD2	4,01	,790	14,64	10,869	,788	,898
İD3	3,72	,938	14,93	9,808	,835	,886
İD4	3,70	,994	14,95	9,551	,823	,889
İD5	3,33	1,001	15,32	9,976	,731	,910

2.5.5.3. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan doktorların ne ölçüde iş doyumu yaşadıklarının ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 16’da görüleceği üzere “işimi severek yaparım” (İD2) ve “mevcut işimden memnunum” (İD1) ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerin ortalamalarına göre daha yüksekken “işimi keyifli buluyorum” (İD4) ve “mutluluğu işimdeyken buluyorum” (İD5) ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerin ortalamalarına göre daha düşüktür. Ayrıca iş doyumu ölçeğine ilişkin 5 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,33-4,01).

İş doyumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1495 seçeneğin %66,5’i “kesinlikle katılıyorum” ve

“katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %9,62’si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %23,7’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. İş doyumuna ilişkin 5 ifadenin genel ortalaması ise 3,73’dür.

Bu bulgular çerçevesinde, araştırmaya katılan doktorların genel olarak işlerini yaparken mutlu oldukları ve işe yönelik memnuniyet duydukları söylenebilir. “İşimi severek yaparım” ve “mevcut işimden memnunum” gibi ifadeler, doktorların işlerinden duyduğu tatminin yüksek olduğunu gösterirken, “işimi keyifli buluyorum” ve “mutluluğu işimdeyken buluyorum” ifadelerinin daha düşük ortalamaları, işin her zaman beklenen keyfi ve mutluluğu sağlamadığını düşündürülebilir. Ancak, iş doyumuna ilişkin ifadelerin genel ortalamalarının birbirine yakın olması, katılımcıların işlerinden genelde memnun olduklarını, ancak kişisel faktörlerin zaman zaman iş doyumunu etkileyebileceğini göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde yanıt vermesi, doktorların işlerinden genel olarak memnun olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 16. İş Doyumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	1		2		3		4		5	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%
İD1	3,88	,82	6	2,0	10	3,3	54	18,1	172	57,5
İD2	4,01	,79	6	2,0	3	1,0	46	15,4	170	56,9
İD3	3,72	,93	9	3,0	19	6,4	74	24,7	142	47,5
İD4	3,70	,99	11	3,7	21	7,0	76	25,4	129	43,1
İD5	3,33	1,00	11	3,7	48	16,1	105	35,1	100	33,4
Toplam	3,73	0,78	43	2,87	101	6,75	355	23,7	713	47,6

2.5.6. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında işe bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.6.1. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla işe bağlılık ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle işe bağlılığın ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş

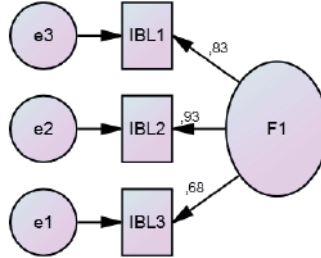
regresyon yükünün 0,40'dan düşük olmadığı görülmüştür. Modele ilişkin uyum değerlerinin yüksek olması nedeniyle maddeler arasında modifikasyon uygulanmamıştır. Modele ilişkin uyum değerleri Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

Referans Değeri				
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	1,396	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,997	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,036	İyi Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,999	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,997	İyi Uyum
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	,019	İyi Uyum

Bu araştırmada kullanılan işe bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 18'de gösterilmiştir.

Şekil 18. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



2.5.6.2. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

İşe bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla cronbach alfa değeri ve içsel tutarlılığı incelenmiştir. İşe bağlılık ölçeğinin cronbach alfa değeri (0,851) literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu yani güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

İşe bağlılık ölçeğinin içsel tutarlılığını ve maddelerin homojenliğini gösteren cronbach alfa katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar Tablo 18'de sunulmuştur. Tabloda işe bağlılık ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla İBL kodu

kullanılmıştır. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bu nedenle ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Ayrıca 3 maddeden herhangi bir madde çıkarılması durumunda ölçeğe ilişkin genel güvenilirlik düzeyi önemli ölçüde değişmemektedir. Dolayısıyla ölçekte yer alan 3 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 18. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İBL1	3,66	,932	7,79	2,429	,727	,784
İBL2	3,87	,857	7,59	2,492	,808	,707
İBL3	3,92	,862	7,53	2,834	,632	,869

2.5.6.3. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan doktorların ne ölçüde işe bağlılık yaşadıklarının ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birisini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 19'da görüleceği üzere en yüksek ortalama “çalışırken kendimi işime kaptırırım” (İBL3) ifadesine aitken en düşük ortalama ise “işimde kendimi enerji dolu hissederim” (İBL1) ifadesine aittir. Ayrıca işe bağlılık ölçeğine ilişkin 3 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,66-3,92).

İşe bağlılık ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 897 seçeneğin %70,67'si “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %6'sı “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %19,1'lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. İşe bağlılığa ilişkin 3 ifadenin genel ortalaması ise 3,81'dir. Bu bulgular çerçevesinde, araştırmaya katılan doktorların işlerine karşı genellikle yüksek bir bağlılık sergiledikleri söylenebilir. En yüksek ortalama, doktorların işlerine odaklanma düzeylerini gösterirken, en düşük ortalama ise zaman zaman işlerinde yeterli enerjiyi hissetmediklerini ortaya koymaktadır.

Genel olarak katılımcıların büyük bir kısmı, işlerine olan bağlılıklarını yüksek seviyelerde tutarken, küçük bir kısmı ise daha olumsuz yanıtlar vermiştir.

Tablo 19. İşe Bağlılık İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	1		2		3		4		5	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%
İBL1	3,66	,93	6	2,0	29	9,7	74	24,7	141	47,2
İBL2	3,87	,85	7	2,3	9	3,0	63	21,1	158	52,8
İBL3	3,92	,86	4	1,3	14	4,7	57	19,1	150	50,2
Toplam	3,81	,775	17	1,89	52	5,79	194	21,62	449	50,05

2.6. Hipotez Testleri

Araştırmanın temelini oluşturan hipotezlerin test edilmesi ve hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ile işe bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla öncelikle korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasında var olan ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koyan istatistiksel bir yöntemdir. İlgili analizde, değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunmaması durumunda “r” harfi ile gösterilen korelasyon katsayısı sıfır (0) olmaktadır. Değişkenler aynı doğrultuda ve tam bir ilişki içindeyse bu katsayı +1, ters yönde tam bir ilişki söz konusuysa -1 değerini alır (Köksal, 1994, s. 377).

Tablo 20’de hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir. Tablodan da izlenebileceği gibi hizmetkâr liderliğin iş becerikliliği, iş doyumu ile işe bağlılık ile aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Yine tablo incelendiğinde hizmetkâr liderliğin aracı değişken olan kişi-iş uyumu ile de arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderlikle, kişi-iş uyumu ($r=,431$), iş becerikliliği ($r=,275$), iş doyumu ($r=,521$) ve işe bağlılık ($r=,383$) ile arasındaki ilişki pozitif yönlü olup ilişkinin gücü ise %99 düzeyinde anlamlıdır. Bu veriler, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı göstermesinin çalışanların, kişi-iş uyumu düzeylerini, iş becerikliliklerini, iş doyumlarını ve işe bağlılıklarını olumlu etkileyeceği şeklinde yorumlanabilir.

Aracı değişken olan kişi-iş uyumu düzeyleri ile iş becerikliliği ($r=,182$), iş doyumu ($r=,641$) ve işe bağlılıkları ($r=,630$) arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buradan çıkarabileceğimiz sonuç; çalışanlar işleriyle daha fazla uyuma sahip olduklarında,

işi yeniden biçimlendirerek daha anlamlı ve uygun hale getirecek, işlerinden genel olarak daha memnun olacak, daha enerjik, tutkulu ve odaklanmış bir biçimde çalışacakları şeklinde olabilir.

Tablo 20. Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	X	SS	1	2	3	4	5
1- Hizmetkâr Liderlik	3,44	,797	1				
2- Kişi-İş Uyum	3,95	,659	,431**	1			
3- İş Becerikliliği	3,95	,454	,275**	,182**	1		
4- İş Doyumu	3,73	,789	,521**	,641**	,383**	1	
5- İşe Bağlılık	3,81	775	,383**	,630**	,296**	,776**	1

**p<0,05 **p<0,01*

2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkinin Ortaya Konulması

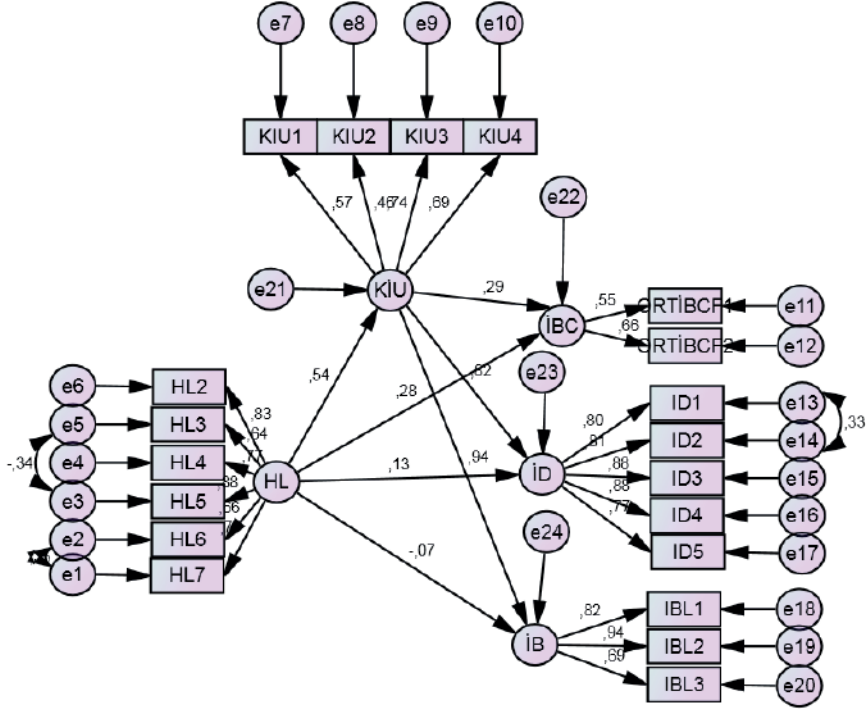
Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması amacıyla yapısal denklik modeli testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla daha önce belirlenen araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Modelin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacıyla CR bileşik güvenilirlik ve AVE yakınsama geçerlilik değerleri, uyum iyiliği istatistikleri ve hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler test edilirken aracılık rollerinin geçerliliğinin ortaya konulmasında bootstrap yönteminden de yararlanılmıştır. Bootstrap yönteminde örneklem 5000 değerinde artırılmış, güven aralıklarını %95 seviyesinde veren (Bias-corrected confidence intervals) yöntemi seçilmiş ve Bootfaktör olarak 1 değeri tercih edilmiştir.

Araştırmamızda aracı değişkenin etkisini test etmek için öncelikle aracı değişken modelden çıkarılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne ölçüde yordadığı incelenmiştir. Daha sonra bootstrap yöntemi kullanılarak aracı değişkenin etkisinin anlam düzeyi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel modelinde hizmetkâr liderlik dışsal değişken, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık şeklindeki örtük değişkenler ise içsel değişken olarak ele alınmıştır. Temel modelde kişi-iş uyumu modele aracı değişken olarak eklenmiştir. Araştırmamızda, en fazla olabilirlik kestirim yöntemi uygulanmıştır. Çünkü bu yöntem verilerin istatistikî açıdan normal dağılım gösterdiği durumlar için uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Şekil 19'da bootstrapping yöntemi kullanılarak AMOS programında test edilen modelin kestirim sonuçları gösterilmektedir.

Şekil 19. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi



Modelde HL: Hizmetkâr liderlik, KIU: Kişi-iş uyumu, IBC: İş becerikliliği, ID: İş doyumu ve IB: İş bağlılığı temsil etmektedir.

Şekildeki daireler örtük değişkenleri (araştırmadaki faktörleri); dikdörtgenler gözlenen değişkenleri (faktörleri oluşturan ifadeleri); tek yönlü oklar ise bir faktörün diğer faktöre etkisini ortaya koymaktadır.

Araştırma modelinin güvenilirliğine ilişkin CR bileşik güvenilirlik değeri (0,9616), AVE yakınsama geçerlilik değeri (0,5631) ve Cronbach Alfa değeri (0,916) tespit edilmiştir. Literatürde genel kabul gören eşiklere göre CR değeri 0,70'in, AVE değeri 0,50'nin, Cronbach Alfa değeri ise 0,70'in üzerindedir (Fornell ve Larcker, 1981, ss. 39–50; Morgan vd., 2004, s. 122). Bu doğrultuda CR, AVE ve Cronbach Alfa değerleri önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerinin oldukça üzerindedir. Bu göstergeler modelin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Modelin uyum indeksleri incelendiğinde ise uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Bakınız Tablo 21).

Tablo 21. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

Referans Değeri				
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,730	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,910	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,076	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,924	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,870	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$<0,05$	$<0,08$	,038	İyi Uyum

Hipotezler test edilirken modelin kestirim sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 22’de verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, hizmetkâr liderlik davranışının kişi-iş uyumu, iş becerikliliği ve iş doyumu üzerindeki etkisi anlamlı iken, işe bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı görülmemiştir. Kişi-iş uyumunun iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık üzerine etkisi ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 22. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

H. NO	YORDANAN DEĞİŞKEN	YORDAYAN DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
H1	KİU	← HL	,544	,042	6,663	,000
H2	İBC	← HL	,281	,041	2,688	,007
H3	İD	← HL	,131	,046	2,362	,018
H4	İB	← HL	-,068	,058	-1,144	,253
H5	İBC	← KİU	,293	,083	2,707	,007
H6	İD	← KİU	,819	,155	8,654	,000
H7	İB	← KİU	,943	,203	8,822	,000

Aracı değişkenler açısından modeldeki doğrudan etkiler, dolaylı etkiler ve toplam etkiler Tablo 23’de gösterilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi hizmetkâr liderliğin iş becerikliliği üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun aracı rolü vardır. Çünkü hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasında doğrudan

etki (,281) olmasının yanında, hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasındaki kişi-iş uyumu aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi vardır (,159) ve bu dolaylı etki hizmetkâr liderlikle iş becerikliliği arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun aracı rol oynadığının göstergesidir.

Benzer şekilde hizmetkâr liderliğin iş doyumu üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun aracı rolü vardır. Çünkü hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasında doğrudan etki (,131) olmasının yanında, hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasındaki kişi-iş uyumu aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi vardır (,445) ve bu dolaylı etki hizmetkâr liderlikle iş doyumu arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun aracı rol oynadığını işaret etmektedir.

Hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun aracı rolü incelendiğinde diğer faktörlerde olduğu gibi burada da kişi-iş uyumunun aracı rolü vardır. Çünkü hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasında doğrudan etki (-,068) olmasının yanında, hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasındaki kişi-iş uyumu aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi vardır (,512) ve bu dolaylı etki hizmetkâr liderlikle işe bağlılık arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun aracı rol oynadığını ortaya koyabilir.

Tablo 23. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	HL	KİÜ	İBC	İD	İB
KİÜ	Doğrudan	,544	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,544	,000	,000	,000	,000
İBC	Doğrudan	,281	,293	,000	,000	,000
	Dolaylı	,159	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,440	,293	,000	,000	,000
İD	Doğrudan	,131	,819	,000	,000	,000
	Dolaylı	,445	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,577	,819	,000	,000	,000
İB	Doğrudan	-,068	,943	,000	,000	,000
	Dolaylı	,512	000	,000	,000	,000
	Toplam	,444	,943	,000	,000	,000

H1. Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları kişi-iş uyumu düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ile kişi-iş uyumu arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 22 ve Tablo 23'de gösterilmiştir. Bulgular çalışanların

hizmetkâr liderlik algısının kişi-iş uyumu düzeyini %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,544 ve $p=,000$).

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların hizmetkâr liderlik algısı kişi-iş uyumunu olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H1'in desteklendiği söylenebilir.

H2. Çalışanların hizmetkâr algıları iş becerikliliği düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ile iş becerikliliği arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 22 ve Tablo 23'te gösterilmiştir. Bulgular çalışanların hizmetkâr liderlik algısının iş becerikliliğini %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,281 ve $p=,007$). Bununla birlikte iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılığın içsel (bağımlı), hizmetkâr liderliğin ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiye kişi-iş uyumu değişkeni göz ardı edilerek de bakılmıştır. Bu durumda hizmetkâr liderlik algısının iş becerikliliği üzerindeki etkisi çok daha anlamlıdır (,442 ve $p=000$). Bu veriler göstermektedir ki modele kişi-iş uyumu değişkeni girdiğinde hizmetkâr liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi azalmaktadır. Hizmetkâr liderliğin iş becerikliliği üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-2'de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların hizmetkâr liderlik algısı iş becerikliliklerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H2'nin desteklendiği söylenebilir.

H3. Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları iş doyumu düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Modelimizde çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ile iş doyumu arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 22 ve Tablo 23'te gösterilmiştir. Bulgular çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş doyumlarını %95 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,131 ve $p=,018$). Bununla birlikte iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılığın içsel (bağımlı), hizmetkâr liderliğin ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkiye kişi-iş uyumu değişkeni göz ardı edilerek de bakılmıştır. Bu durumda hizmetkâr liderlik algısının iş doyumu üzerindeki etkisi anlamlıdır (,578 ve $p=000$). Bu veriler göstermektedir ki modele kişi-iş uyumu değişkeni girdiğinde hizmetkâr liderliğin iş doyumu

üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Hizmetkâr liderliğin iş doyumu üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-2’de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların hizmetkâr liderlik algısı iş doyumlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H3’ün desteklendiği söylenebilir.

H4. Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları işe bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ile işe bağlılık arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 22 ve Tablo 23’te gösterilmiştir. Bulgular çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının işe bağlılıklarını ilgili önem düzeylerinde anlamlı olarak etkilemediğini ortaya koymaktadır (-,068 ve $p=253$). Bununla birlikte iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılığın içsel (bağımlı), hizmetkâr liderliğin ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka bir ifade ile hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiye kişi-iş uyumu değişkeni göz ardı edilerek de bakılmıştır. Bu durumda hizmetkâr liderlik algısının işe bağlılık üzerindeki etkisi anlamlıdır (,449 ve $p=000$). Bu veriler göstermektedir ki modele kişi-iş uyumu değişkeni girdiğinde hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-2’de sunulmuştur.

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların hizmetkâr liderlik algısı işe bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H4’ün desteklendiği söylenebilir.

H5. Çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri iş becerikliliği düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri ile iş becerikliliği arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 22 ve Tablo 23’te gösterilmiştir. Bulgular çalışanların kişi-iş uyumu düzeylerinin iş becerikliliği düzeyini %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,293 ve $p=,007$).

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri iş becerikliliği düzeylerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H5’in desteklendiği söylenebilir.

H6. Çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri iş doyumu düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri ile iş doyumu arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 22 ve Tablo 23'te gösterilmiştir. Bulgular çalışanların kişi-iş uyumu düzeylerinin iş doyumu düzeyini %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır ($,819$ ve $p=,000$).

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri iş doyumu düzeylerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H6'in desteklendiği söylenebilir.

H7. Çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri işe bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri ile işe bağlılık arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 22 ve Tablo 23'te gösterilmiştir. Bulgular çalışanların kişi-iş uyumu düzeylerinin işe bağlılık düzeyini %99 önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır ($,943$ ve $p=,000$).

Tüm bu veriler doğrultusunda çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri işe bağlılık düzeylerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H7'in desteklendiği söylenebilir.

H8-9-10: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık üzerine etkisinde kişi-iş uyumu düzeyleri aracı rol oynamaktadır.

Kişi-iş uyumu değişkeninin aracı rolünü ölçmek için öncelikle aracısız doğrudan etkiler ve aracılı doğrudan etkiler incelenmiş ve daha sonra bootstrap yöntemi ile aracı değişkenlerin dolaylı etkilerinin anlamlılık düzeyi test edilmiştir. Test sonuçlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı uzun yıllar aracılık analizinde yaygın olarak kullanılsa da, bu yöntemin bazı önemli sınırlılıkları bulunmaktadır. Bir aracılık hipotezinin doğru iken reddedilmesi veya yanlış iken kabul edilmesi ihtimalinin yüksek olduğu söylenebilir. Özellikle, aracılık etkisinin varlığını test ederken kullanılan dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığını belirlemede yeterli hassasiyeti sağlayamamakta, bu da özellikle küçük örneklemelerde yanlış negatif sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle, aracılık analizinde daha güvenilir sonuçlar elde edebilmek için parametrik olmayan bir yöntem olan bootstrap tekniği tercih edilmektedir. Bootstrap, tekrar örnekleme yoluyla dolaylı etkinin güven aralıklarını hesaplayarak, anlamlılığını daha hassas ve güvenilir şekilde test etme imkânı sunar (Gürbüz ve Bayık, 2021, ss. 1-12).

Tablo 24. Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi

H. No	İlişki	Aracısız Doğrudan etki	Aracılı Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
H8	HL - KİU - İBC	,442 (,000)	,281 (,007)	,030 (anlamli kısmi aracı)
H9	HL - KİU - İD	,578 (,000)	,131 (,018)	,000 (anlamli kısmi aracı)
H10	HL - KİU - İB	,449 (,000)	-,068 (,253)	,000 (anlamli tam aracı)

H8. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş becerikliliği üzerine etkisinde kişi-iş uyumu düzeyleri aracı rol oynar.

Kişi-iş uyumu bağlamında hizmetkâr liderliğin iş becerikliliğine etkisi incelenirken öncelikle kişi-iş uyumu aracı değişkeni modelden çıkarılarak hizmetkâr liderliğin iş becerikliliğine doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (,442 ve $p=000$). Bu modele ilişkin veriler EK-2’de sunulmuştur.

Daha sonra aracı değişken olan kişi-iş uyumu modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da hizmetkâr liderliğin iş becerikliliğine olan etkisi %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (,281 ve $p=,007$). EK-2’den de izlenebileceği gibi hizmetkâr liderliğin iş becerikliliği üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan kişi-iş uyumu modele eklendiğinde hizmetkâr liderliğin iş becerikliliği üzerine etkisi azalmıştır. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle hizmetkâr liderliğin iş becerikliliğine etkisinin ortadan kalkmaması veya sadece azalması kişi-iş uyumunun hizmetkâr liderlik ve iş becerikliliği arasındaki etkileşimde kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durumu hizmetkâr liderliğin hem doğrudan hem de kişi-iş uyumu üzerinden iş becerikliliğini etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür. Zira bootstrap testi sonucuna göre de aracılık etkisi anlamlıdır (Tablo 24)

Bu veriler ışığı altında H8’in kısmen desteklendiği söylenebilir.

H9. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş doyumu üzerine etkisinde kişi-iş uyumu düzeyleri aracı rol oynar.

Kişi-iş uyumu bağlamında hizmetkâr liderliğin iş doyumuna etkisi incelenirken öncelikle kişi-iş uyumu aracı değişkeni modelden çıkarılarak hizmetkâr liderliğin iş doyumuna doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (,578 ve $p=000$). Bu modele ilişkin veriler EK-2’de sunulmuştur.

Daha sonra aracı değişken olan kişi-iş uyumu modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da hizmetkâr liderliğin iş doyumuna olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=,131$ ve $p=,018$). EK-2'den de izlenebileceği gibi hizmetkâr liderliğin iş doyumuna üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan kişi-iş uyumu modele eklendiğinde hizmetkâr liderliğin iş doyumuna üzerine etkisi azalmıştır. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle hizmetkâr liderliğin iş doyumuna etkisinin ortadan kalkmaması veya sadece azalması kişi-iş uyumunun hizmetkâr liderlik ve iş doyumuna arasındaki etkileşimde kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durumu hizmetkâr liderliğin hem doğrudan hem de kişi-iş uyumu üzerinden iş doyumunu etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür. Zira bootstrap testi sonucuna göre de aracılık etkisi anlamlıdır (Tablo 24)

Bu veriler ışığı altında H9'un kısmen desteklendiği söylenebilir.

H10. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının işe bağlılık üzerine etkisinde kişi-iş uyumu düzeyleri aracı rol oynar.

Kişi-iş uyumu bağlamında hizmetkâr liderliğin işe bağlılığa etkisi incelenirken öncelikle kişi-iş uyumu aracı değişkeni modelden çıkarılarak hizmetkâr liderliğin kişi-iş uyumuna doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\beta=,449$ ve $p=000$). Bu modele ilişkin veriler EK-2'de sunulmuştur.

Daha sonra aracı değişken olan kişi-iş uyumu modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da hizmetkâr liderliğin işe bağlılığa olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=,068$ ve $p=,253$). EK-2'den de izlenebileceği gibi hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan kişi-iş uyumu modele eklendiğinde hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerine etkisi azalmış ve anlamlılığını yitirmiştir. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle hizmetkâr liderliğin işe bağlılığa etkisinin anlamlılığını yitirmesi kişi-iş uyumunun hizmetkâr liderlik ve işe bağlılık arasındaki etkileşimde tam bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durumu hizmetkâr liderliğin hem doğrudan hem de kişi-iş uyumu üzerinden işe bağlılığı etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür. Zira bootstrap testi sonucuna göre de aracılık etkisi anlamlıdır (Tablo 24).

Bu veriler ışığı altında H10'un desteklendiği söylenebilir.

2.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışmamızın bu kısmında cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki tecrübe, unvan ve kurumda çalışma süresi değişkenleri açısından tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırma sonuçları incelenmiştir.

2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderlik, Kişi-İş Uyumu, İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık

Tablo 25'den izlenebileceği gibi, cinsiyet değişkeni açısından hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre faktörlerin çoğu açısından kadın katılımcılara ilişkin ortalamalar erkek katılımcılara ilişkin ortalamalara oranla daha yüksektir. Fakat ortalamalar arasındaki bu fark ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı değildir:

Tablo 25. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Hizmetkâr Liderlik	Kadın	132	3,48	,767	,793	,374
	Erkek	167	3,40	,820		
Kişi-İş Uyumu	Kadın	132	3,99	,567	,846	,358
	Erkek	167	3,92	,724		
İş Becerikliliği	Kadın	132	3,93	,453	1,816	,179
	Erkek	167	3,95	,453		
İş Doyumu	Kadın	132	3,79	,758	1,387	,240
	Erkek	167	3,67	,812		
İşe Bağlılık	Kadın	132	3,90	,628	3,349	,068
	Erkek	167	3,74	,868		

**p<0,05*

2.7.2. Medeni Durum Açısından Hizmetkâr Liderlik, Kişi-İş Uyumu, İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık

Tablo 26'dan izlenebileceği gibi, medeni durum değişkeni açısından hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre hizmetkâr liderlik, iş doyumu ve işe bağlılık faktörlerinde bekar katılımcılara ilişkin ortalamalar yüksek; kişi-iş uyumu faktöründe evli katılımcılara ilişkin ortalamalar yüksek; iş becerikliliği açısından ise ortalamalar aynı düzeydedir.

Fakat ortalamalar arasındaki bu farklar ilgili istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı değildir:

Tablo 26. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Hizmetkâr Liderlik	Evli	209	3,40	,854	1,913	,168
	Bekar	90	3,54	,667		
Kişi-İş Uyumu	Evli	209	3,96	,707	,051	,821
	Bekar	90	3,94	,534		
İş Becerikliliği	Evli	209	3,95	,458	,024	,877
	Bekar	90	3,95	,445		
İş Doyumu	Evli	209	3,72	,834	,108	,743
	Bekar	90	3,75	,679		
İşe Bağlılık	Evli	209	3,81	,814	,033	,856
	Bekar	90	3,82	,678		

**p<0,05*

2.7.3. Yaş Açısından Hizmetkâr Liderlik, Kişi-İş Uyumu, İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık

Yaş değişkeni açısından hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, hizmetkâr liderlik dışındaki tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 27. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Hizmetkâr Liderlik	25 ve altı	18	3,42	,804	2,881	,036
	26-35	173	3,40	,778		
	36-45	78	3,38	,892		
	46 ve üstü	30	3,84	,508		
Kişi-İş Uyumu	25 ve altı	18	3,95	,648	1,174	,320
	26-35	173	3,92	,590		
	36-45	78	3,94	,762		
	46 ve üstü	30	4,16	,749		

İş Becerikliliği	25 ve altı	18	4,11	,460	1,245	,294
	26-35	173	3,96	,449		
	36-45	78	3,89	,459		
	46 ve üstü	30	3,99	,456		
İş Doyumu	25 ve altı	18	3,85	,712	1,171	,321
	26-35	173	3,65	,772		
	36-45	78	3,82	,840		
	46 ve üstü	30	3,84	,788		
İşe Bağlılık	25 ve altı	18	4,00	,704	1,261	,288
	26-35	173	3,74	,754		
	36-45	78	3,83	,804		
	46 ve üstü	30	3,92	,842		

**p<0,05*

Hizmetkâr liderlik açısından çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde; 26-35 yaş aralığında olan çalışanlara ilişkin ortalamanın, 46 yaş ve üstü çalışanlara ilişkin ortalamadan farklılaştığı görülmüştür. Benzer şekilde 36-45 yaş aralığında olan çalışanlara ilişkin ortalama 46 yaş ve üstü çalışanlara ilişkin ortalamadan farklılaşmaktadır. Bu veriler 46 yaş ve üstü çalışanların, 26-35 yaş ve 36-45 yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 28. Yaşa Göre Hizmetkâr Liderliğin Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)				
Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark		Anlamlılık
Hizmetkâr Liderlik	25 ve altı	26-35	,022	,909
		36-45	,043	,834
		46 ve üstü	-,418	,077
	26-35	36-45	,021	,844
		46 ve üstü	-,440	,005*
	36-45	46 ve üstü	-,461	,007*

2.7.4. Mesleki Tecrübe Açısından Hizmetkâr Liderlik, Kişi-İş Uyumu, İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık

Mesleki tecrübe değişkeni açısından hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 29. Mesleki Tecrübe Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör		N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Önem Düz. (Sig)
Hizmetkâr Liderlik	1 yıldan az	23	3,18	,766	1,385	,230
	1-5 yıl	96	3,42	,843		
	6-10 yıl	76	3,47	,693		
	11-15 yıl	56	3,36	,883		
	16-20 yıl	18	3,75	,698		
	21 yıl ve üstü	30	3,57	,772		
Kişi-İş Uyum	1 yıldan az	23	3,93	,604	1,365	,238
	1-5 yıl	96	3,84	,632		
	6-10 yıl	76	4,05	,530		
	11-15 yıl	56	3,91	,803		
	16-20 yıl	18	3,98	,609		
	21 yıl ve üstü	30	4,11	,781		
İş Becerikliliği	1 yıldan az	23	4,09	,405	,678	,640
	1-5 yıl	96	3,95	,467		
	6-10 yıl	76	3,97	,430		
	11-15 yıl	56	3,92	,497		
	16-20 yıl	18	3,88	,444		
	21 yıl ve üstü	30	3,92	,435		
İş Doyumu	1 yıldan az	23	3,81	,596	,585	,711
	1-5 yıl	96	3,64	,820		
	6-10 yıl	76	3,83	,655		
	11-15 yıl	56	3,70	,977		
	16-20 yıl	18	3,78	,575		
	21 yıl ve üstü	30	3,68	,867		
İşe Bağlılık	1 yıldan az	23	4,01	,590	1,286	,270
	1-5 yıl	96	3,69	,721		
	6-10 yıl	76	3,91	,653		
	11-15 yıl	56	3,73	1,043		
	16-20 yıl	18	3,94	,585		
	21 yıl ve üstü	30	3,87	,837		

* $p < 0,05$

2.7.5. Unvan Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderlik, Kişi-İş Uyum, İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık

Unvan değişkeni açısından hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, kişi-iş uyumu ve işe bağlılık haricinde tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 30. Ünvan Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör		N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Önem Düz. (Sig)
Hizmetkâr Liderlik	Pratisyen Dr.	26	3,42	,712	,692	,598
	Ar.Görevlisi.Dr.	66	3,38	,775		
	Yan Dal Uz. Dr.	20	3,23	,957		
	Uzman Dr.	133	3,46	,780		
	Öğretim Üyesi	54	3,55	,847		
	Pratisyen Dr.	26	3,75	,892	3,099	,016
Kişi-İş Uyumu	Ar.Görevlisi.Dr.	66	3,77	,591		
	Yan Dal Uz. Dr.	20	3,97	,428		
	Uzman Dr.	133	4,00	,641		
	Öğretim Üyesi	54	4,13	,670		
	Pratisyen Dr.	26	3,96	,495	,291	,884
İş Becerikliliği	Ar.Görevlisi.Dr.	66	3,97	,436	1,944	,103
	Yan Dal Uz. Dr.	20	3,85	,376		
	Uzman Dr.	133	3,95	,455		
	Öğretim Üyesi	54	3,97	,488		
	Pratisyen Dr.	26	3,80	,755		
İş Doyumu	Ar.Görevlisi.Dr.	66	3,55	,850	2,470	,045
	Yan Dal Uz. Dr.	20	3,49	,970		
	Uzman Dr.	133	3,77	,748		
	Öğretim Üyesi	54	3,88	,726		
	Pratisyen Dr.	26	3,91	,739		
İşe Bağlılık	Ar.Görevlisi.Dr.	66	3,58	,910		
	Yan Dal Uz. Dr.	20	3,80	,523		
	Uzman Dr.	133	3,84	,718		
	Öğretim Üyesi	54	4,00	,782		

* $p < 0,05$

Unvan değişkeni açısından kişi-iş uyumu faktörüne ilişkin çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde; pratisyen doktorlara ilişkin ortalamanın öğretim üyesi düzeyindeki doktorlara ilişkin ortalama ile farklılaştığı görülmektedir. Benzer şekilde araştırma görevlisi doktorlara ilişkin ortalama uzman doktor ve öğretim üyesi doktorlardan farklılaşmaktadır. Bu veriler pratisyen doktorların, öğretim üyesi doktorlardan daha düşük kişi-iş uyumuna sahip olduklarını, araştırma görevlisi doktorların ise uzman ve öğretim üyesi doktorlardan daha düşük düzeyde kişi-iş uyumuna sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 31. Ünvana Göre Kişi-İş Uyumunun Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)			
Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Kişi-İş Uyum	Araştırma Görevlisi Dr.	-,016	,911
	Pratisyen Dr. Yan Dal Uzman Dr.	-,215	,267
	Uzman Dr.	-,245	,079
	Öğretim Üyesi	-,377	,016*
	Yan Dal Uzman Dr.	-,198	,233
	Araştırma Görevlisi Dr. Uzman Dr.	-,229	,020*
	Öğretim Üyesi	-,360	,003*
	Yan Dal Uzman Dr. Uzman Dr.	-,030	,845
	Öğretim Üyesi	-,161	,344
	Uzman Dr. Öğretim Üyesi	-,131	,215

Unvan değişkeni açısından işe bağlılık faktörüne ilişkin çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde; araştırma görevlisi doktorlara ilişkin ortalamanın uzman ve öğretim üyesi doktorlara ilişkin ortalamadan farklılaştığı görülmektedir. Bu veriler araştırma görevlisi doktorların, uzman doktorlardan ve öğretim üyelerinden daha yüksek işe bağlılığa sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 32. Ünvana Göre İşe Bağlılığın Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)			
Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
İşe Bağlılık	Araştırma Görevlisi Dr.	,329	,065
	Pratisyen Dr. Yan Dal Uzman Dr.	,228	,630
	Uzman Dr.	,164	,695
	Öğretim Üyesi	,183	,626
	Yan Dal Uzman Dr.	,195	,264
	Araştırma Görevlisi Dr. Uzman Dr.	,115	,022*
	Öğretim Üyesi	,141	,003*
	Yan Dal Uzman Dr. Uzman Dr.	,184	,804
	Öğretim Üyesi	,322	,322
	Uzman Dr. Öğretim Üyesi	,217	,217

2.7.6. Kurumda Çalışma Süresi Açısından Hizmetkâr Liderlik, Kişi-İş Uyumu, İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık

Kurumda çalışma süresi değişkeni açısından hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, hizmetkâr liderlik haricinde tüm değişkenler açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 33. Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Stand. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz. (Sig)</i>
Hizmetkâr Liderlik	1 yıldan az	66	3,44	,698	2,597	,026
	1-5 yıl	139	3,50	,800		
	6-10 yıl	56	3,39	,715		
	11-15 yıl	12	2,73	1,416		
	16-20 yıl	13	3,37	,788		
	21 yıl ve üstü	13	3,76	,546		
	1 yıldan az	66	3,98	,574	,979	,431
Kişi-İş Uyumu	1-5 yıl	139	3,90	,699		
	6-10 yıl	56	3,96	,588		
	11-15 yıl	12	3,85	,938		
	16-20 yıl	13	3,98	,563		
	21 yıl ve üstü	13	4,30	,708		
	1 yıldan az	66	4,02	,459	1,926	,090
İş Becerikliliği	1-5 yıl	139	3,93	,441		
	6-10 yıl	56	3,95	,435		
	11-15 yıl	12	4,01	,706		
	16-20 yıl	13	3,64	,348		
	21 yıl ve üstü	13	4,12	,354		
	1 yıldan az	66	3,88	,592	1,559	,171
İş Doyumu	1-5 yıl	139	3,66	,870		
	6-10 yıl	56	3,75	,685		
	11-15 yıl	12	3,51	1,076		
	16-20 yıl	13	3,44	,740		
	21 yıl ve üstü	13	4,00	,844		
	1 yıldaz az	66	3,94	,664	1,195	,312
İşe Bağlılık	1-5 yıl	139	3,74	,809		
	6-10 yıl	56	3,83	,733		
	11-15 yıl	12	3,63	1,048		
	16-20 yıl	13	3,66	,693		
	21 yıl ve üstü	13	4,10	,864		

**p<0,05*

Hizmetkâr liderlik değişkeni açısından çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde; kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanlara ilişkin ortalamaların 11-15 yıl arası olan çalışanlara ilişkin ortalamadan farklılaştığı görülmüştür. Yine kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arası olan çalışanlara ilişkin ortalamaların, 11-15 yıl arası olan çalışanlardan; 6-10 yıl arası olan çalışanlara ilişkin ortalamaların 11-15 yıl arası olan çalışanlardan; 11-15 yıl arası olan çalışanlara ilişkin ortalamaların ise 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üstü olan çalışanlardan farklılaştığı görülmüştür.

Bu veriler doğrultusunda kurumda çalışma süresi arttıkça özellikle 11-15 yıl aralığı sonrasında hizmetkâr liderlik algısında bir düşüş gözlenmektedir. Aynı kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar, 11-15 yıl arası çalışanlara göre liderlik algısını daha olumlu değerlendirirken; 16 yıl ve üzerinde ise bu algı daha da azalmaktadır.

Tablo 34. Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Hizmetkâr Liderliğin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post Hoc (LSD Testi)			
Hizmetkâr Liderlik	Karşılaştırma		Anlamlılık
	1 yıldan az	1-5 yıl	,059
		6-10 yıl	,046
		11-15 yıl	,705
		16-20 yıl	,070
		21 yıl ve üstü	,327
	1-5 yıl	6-10 yıl	,105
		11-15 yıl	,765
		16-20 yıl	,129
		21 yıl ve üstü	,268
	6-10 yıl	11-15 yıl	,659
		16-20 yıl	,024
		21 yıl ve üstü	,373
	11-15 yıl	16-20 yıl	,635
		21 yıl ve üstü	-1,033
	16-20 yıl	21 yıl ve üstü	,397

Sonuç

Bu araştırma, hizmetkâr liderlik, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerde kişi-iş uyumunun rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için, araştırma örnekleminde belirtilen değişkenler hem bağımsız olarak hem de birbirleriyle olan ilişkileri açısından ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

Kavramsal çerçeve bölümünde araştırmaya konu olan değişkenlere ilişkin literatürdeki ilgili teoriler, tanımlar ve görüşler detaylı bir şekilde incelenerek ulaşılan kavramsal sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Hizmetkâr liderlik, liderin temel rolünü otorite figürü olmaktan çok, hizmet eden bir rehber (Greenleaf, 1970) olarak tanımlayan, insan odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. Bu anlayışta lider, kendi çıkarlarını geri planda tutarak çalışanların bireysel gelişimlerini, duygusal ve mesleki ihtiyaçlarını öncelikli kabul eder ve onların potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Hizmetkâr lider, empati kurma, dikkatle dinleme ve duygusal iyileştirme gibi becerilerle çalışanlarını destekler ve güçlendirir (Spears, 2004, ss. 7-11; Spears, 2010, ss. 25-30), onları sadece işlevsel bireyler olarak değil, aynı zamanda içe dönük (Waddell, 2006, s. 7) insanlar olarak görür. Etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalarak adaletli ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimser. Kavramsal düşünme ve öngörü becerileriyle örgütün hem bugünü hem de geleceği için stratejik kararlar alırken, yöneticilik anlayışını bir sorumluluk ve vekâlet etme bilinciyle yürütür (Spears, 2010, ss. 25-30). Hizmetkâr liderlik, sadece çalışanların değil, aynı zamanda toplumun faydasını gözeten, bireylerin ve grupların bir araya gelerek anlamlı ve sürdürülebilir topluluklar oluşturmalarına zemin hazırlayan (Liden vd., 2008, s. 162), ilişkileri ve güveni temel alan bir liderlik modelidir. Bu bağlamda, hizmetkâr lider, sadece görev dağıtan değil, değer yaratan, vizyon oluşturan (Patterson, 2003, s. 7) ve takipçilerinin refahını önemseyen kişidir.

Kişi-iş uyumu, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve ihtiyaçlarının, işin gereksinimleri ve sunduğu imkânlarla ne derece örtüştüğünü ifade eder. Bu

uyum, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, performansı ve işe bağlılıkları üzerinde doğrudan etkilidir. Edwards'ın (1991) kavramsallaştırmasına göre kişi-iş uyumu; talep-yetenek (bireyin yeteneklerinin işin taleplerine uygunluğu) ve ihtiyaç-arz (işin bireyin ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması) olmak üzere iki temel boyutta ele alınır. Ayrıca bu uyum, bireyin işle ilgili algıları, değerleri ve kişilik özellikleriyle de şekillenebilir. Bu bağlamda kişi-iş uyumu, hem bireyin işe uygunluğunu hem de işin bireye uygunluğunu kapsayan çift yönlü bir kavramdır.

Kişi-iş uyumu yalnızca bireyin işin teknik gerekliliklerine uygunluğuyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda kültürel uyum (Kristof-Brown vd., 2005, s. 325), değer uyumu, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçların karşılanması gibi daha geniş faktörleri de içerir. Bunun yanı sıra uyum, öznel (algılanan) ve nesnel (gerçek) olmak üzere farklı şekillerde değerlendirilebilir (Sekiguchi, 2004, s. 181). Algılanan uyum, bireyin kendisini işe ne kadar uygun hissettiğine dayanırken; nesnel uyum, birey ve işin özelliklerinin karşılaştırılmasıyla ölçülür. Sonuç olarak, kişi-iş uyumunun sağlanması, hem birey hem de örgüt açısından daha verimli, tatmin edici ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının temelini oluşturur.

Kişi-iş uyumu, birey ve iş arasındaki örtüşmenin düzeyine bağlı olarak hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Uyumun sağlandığı durumlarda iş doyumu, örgütsel bağlılık, motivasyon, yüksek performans, psikolojik iyi oluş ve işe devam isteği gibi olumlu davranışlar gözlemlenir. Öte yandan, kişi-iş uyumunun düşük olduğu durumlarda ise stres, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, düşük performans, devamsızlık, psikolojik rahatsızlıklar (kaygı, depresyon) ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle kişi-iş uyumu, hem bireysel hem de örgütsel başarı açısından önemli bir faktördür.

İş becerikliliği, çalışanların işlerini ve iş ilişkilerini aktif bir şekilde şekillendirme becerisidir. Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre iş becerikliliği üç boyutta ele alınır: görev becerikliliği, çalışanların işlerinin kapsamını değiştirmeyi ifade eder. Çalışanlar, iş tanımlarını kendi beceri ve ilgi alanlarına göre şekillendirerek daha verimli çalışabilirler. Bilişsel beceriklilik, çalışanların işlerini daha anlamlı hale getirmek için işe yönelik algılarını değiştirmeyi ifade eder. Son olarak, ilişkisel beceriklilik, işyerinde başkalarıyla kurulan ilişkilerin yönetilmesini kapsar. İş becerikliliği, daha yüksek iş tatmini ve işe bağlılık gibi olumlu sonuçları artırırken; stres ve tükenmişlikle gibi olumsuz sonuçları azaltmaktadır. Bu nedenle, çalışanların işlerini kişisel beceri ve ilgi alanlarına uygun hale getirmeleri için desteklenmesi, örgütler için büyük bir avantaj sağlayabilir.

İş doyumu, çalışanın işine karşı duyduğu olumlu duygular ve memnuniyet hali olarak tanımlanabilir. İş doyumu, bireyin işin kendisi, çalışma koşulları,

ücret, yönetimin desteği, çalışma arkadaşları ve terfi gibi çeşitli iş özelliklerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkar. İş doyumunun düzeyleri, kişisel beklentiler ile işin sundukları arasındaki farkla doğrudan ilişkilidir (Locke, 1969, s. 317). Bu nedenle, iş doyumunu her çalışan için farklılık gösterir ve kişinin değerlerine, ihtiyaçlarına ve işin özelliklerine göre değişir (Örücü vd., 2006, s. 40). İş doyumunu yüksek olan bireyler işlerine daha bağlı ve motive olurken, iş doyumunu düşük olanlar işlerinden memnuniyetsizlik duyarlar. İş doyumunu, hem içsel hem de dışsal faktörlerin etkisiyle şekillenir. Dışsal faktörler arasında ücret, ödüller ve çalışma koşulları yer alırken, içsel faktörler ise başarıma duygusu ve işin anlamlı bulunması gibi unsurları içerir (Deniz, 2005, s. 311). Çalışanlar, bu unsurlardan memnun olduklarında iş doyumunu sağlarken, memnuniyetsizlik durumlarında iş tatminsizliği gelişebilir. Özellikle adil ücret, kariyer fırsatları ve destekleyici bir yönetim tarzı gibi faktörler, iş doyumunun artırılmasında kritik rol oynar.

İş doyumunu, çalışanların ve örgütün genel başarısı üzerinde önemli etkiler yaratır. Olumlu sonuçlar arasında, yüksek iş doyumunun çalışanların sağlığını koruyarak işlerine olan bağlılıklarını artırması, yabancılaşmayı engellemesi ve tükenmişliği azaltması bulunur. Ayrıca, çalışanların motivasyonu ve performansı artar, bu da örgütsel verimliliği yükseltir. Olumsuz sonuçlar ise düşük iş doyumunun devamsızlık, işten ayrılma, yabancılaşma ve tükenmişlik gibi sorunlara yol açmasıdır. Çalışanların işlerine karşı ilgisizleşmesi ve olumsuz duygusal tepkiler geliştirmesi, örgüt için yüksek maliyetlere ve performans kaybına neden olabilir.

Araştırmanın son değişkeni olan işe bağlılık kavramı, bireyin işine karşı duyduğu yüksek düzeyde enerji, adanmışlık ve yoğun odaklanma halini ifade eder (Schaufeli vd. 2002, s. 74). Bu kavram, çalışanın işine gönülden bağlı olmasını, yaptığı işe anlam yüklemesini ve iş esnasında zamanın nasıl geçtiğini fark edemeyecek kadar işine kendini kaptırmasını içerir. İşe böylesine yüksek bir motivasyonla katılan bireyler, yalnızca görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda iş yerinde pozitif bir iklim oluşturarak hem bireysel performanslarını hem de örgütün genel verimliliğini artırır.

Bütün bu kuramsal sonuçların özeti olarak: hizmetkâr liderlik uygulamalarının; çalışanların işleriyle uyum düzeylerini iyileştirdiğini, bununla beraber bireyin iş becerikliliği, iş doyumunu ve işe bağlılık gibi olumlu durum ve davranışlarına neden olabileceği öngörüsünün daha belirgin bir hale geldiği söylenebilir.

Araştırma konusunu oluşturan hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumunu ve işe bağlılık arasındaki ilişkiler ikinci bölümde ele alınmıştır. Bu bağlamda, Erzurum'da faaliyet büyük ölçekli hastanelerde hizmet

sunan 299 doktordan elde edilen anket verileri değerlendirmeye alınmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin faktör analizleri yapılmış, ardından güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları ile değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra araştırma modeline uygun olarak değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizleriyle incelenmiş ve araştırma hipotezleri test edilerek elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Son olarak, araştırmaya konu olan değişkenlerin demografik özellikler açısından bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizleriyle incelenmiştir. Böylece araştırmaya ilişkin temel sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Cevaplanan ilk araştırma sorusu, **“Doktorların hizmetkâr liderlik algıları nasıldır?”** sorusudur. Bu soruya cevap vermek amacıyla, hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. Hizmetkâr liderliği ölçen 6 ifadenin genel ortalaması 3,44’dür. İfadelere verilen cevapların %54,3’ü “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneğinde toplanmış iken, %17,66’sının “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuç, araştırmaya katılan doktorların hizmetkâr liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının çok yüksek olmasa da olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların, yöneticilerinin tutum ve davranışlarını destekleyici ve toplum odaklı bulduklarını söylemek mümkündür. Bu doğrultuda yöneticilerin çok yüksek olmasa da hizmetkâr liderlik davranışları sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmanın 2. sorusu **“Doktorların işleriyle uyumu ne düzeydedir?”** sorusudur. Bu soruya cevap vermek amacıyla, kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. Kişi-iş uyumunu ölçen 4 ifadenin genel ortalaması 3,95’dir. İfadelere verilen cevapların %76,66’sı “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneğinde toplanmış iken, %7,68’i “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuç, araştırmaya katılan doktorların kişi-iş uyumu düzeylerinin oldukça yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, katılımcıların işin gereklilikleriyle kişisel özelliklerinin örtüştüğünü düşündükleri ve görevlerini kendi yetkinlikleriyle uyumlu buldukları söylenebilir. Ancak, bireylerin kendilerini değerlendirirken tamamen nesnel olamayacakları göz önünde bulundurulursa, bu sonuçların algılanan uyumu da yansıttığı dikkate alınmalıdır.

Araştırmanın 3. sorusu **“Doktorların iş becerikliliği ne ölçüdedir?”** sorusudur. Bu soruya cevap vermek amacıyla, iş becerikliliği ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. İş becerikliliğini ölçen 7 ifadenin genel ortalaması 3,95’dir. İfadelere verilen cevapların %74,69’u “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneğinde toplanmış

iken, %3,4'ü “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuç, araştırmaya katılan doktorların genel olarak iş becerikliliği davranışı sergilediklerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle katılımcıların işi daha anlamlı ve kendilerine uygun hale getirmek için işin bilişsel ve ilişkisel sınırlarını yeniden yapılandırdıklarını göstermektedir.

Araştırmanın 4. sorusu **“Doktorların iş doyumu ne ölçüdedir?”** sorusudur. Bu soruya cevap vermek amacıyla, iş doyumu ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. İş doyumunu ölçen 5 ifadenin genel ortalaması 3,73'dür. İfadelere verilen cevapların %66,5'i “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneğinde toplanmış iken, %9,62'si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuç, araştırmaya katılan doktorların genel olarak işlerinden tatmin olduklarını göstermektedir. Bu doğrultuda katılımcıların genel olarak işlerini severek yaptıkları ve memnun oldukları söylenebilir.

Araştırmanın 5. sorusu **“Doktorların işe bağlılıkları ne ölçüdedir?”** sorusudur. Bu soruya cevap vermek amacıyla, işe bağlılık ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. İşe bağlılığı ölçen 3 ifadenin genel ortalaması 3,81'dir. İfadelere verilen cevapların %70,67'si “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneğinde toplanmış iken, %6'sı “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuç, araştırmaya katılan doktorların yüksek düzeyde işe bağlılıklarının olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle katılımcıların işlerini odaklanarak, enerjili ve tutkulu bir şekilde yaptıkları söylenebilir.

Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik soruları cevaplamak amacıyla, değişkenlerin öncelikle birbirleriyle ilişki düzeyleri korelasyon analiziyle belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık değişkenlerinin birbirleri ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Daha sonra değişkenlerin birbirlerini hangi düzeyde etkilediklerini belirlemek için araştırma modeli yapısal denklik testi doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda aracı değişkenin etkisini test etmek için öncelikle aracı değişken modelden çıkarılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri ne ölçüde yordadığı incelenmiştir. Daha sonra bootstrap yöntemi kullanılarak aracı değişkenin etkisinin anlam düzeyi değerlendirilmiştir. Yapısal testte ilk önce **“Hizmetkâr liderlik ile kişi-iş uyumu arasında nasıl bir ilişki vardır?”**, **“Hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasında nasıl bir ilişki vardır?”**, **“Hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki vardır?”**, **“Hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır?”** soruları cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Yapısal modele göre, katılımcıların hizmetkâr liderliğe ilişkin olumlu algılarının, kişi-iş uyumu düzeylerini $p<0,01$ önem düzeyinde (,544) olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, katılımcıların, yöneticilerinin hizmetkâr liderlikle ilgili olumlu tutum ve davranışlarının, kişi-iş uyumu düzeylerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgu, Bauer ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan bir araştırmayla benzerlik göstermektedir. Hizmet sektöründe yapılan bir başka araştırmada da benzer şekilde hizmetkâr liderlik ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı derecede olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür (Babakus vd., 2020, ss. 17-31). Shao ve arkadaşları (2022)'nin yapmış oldukları araştırmada, çalışanların hizmetkâr liderlik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında güçlü ve olumlu yönde ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Al-Azab ve Al-Romeedy (2024)'nin seyahat acenteleri üzerinde yürüttükleri çalışma da hizmetkâr liderlik ile kişi-iş uyumu arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalar araştırma bulgumuzu destekler niteliktedir. Bu sonuçlar bize hizmetkâr liderlik uygulamalarının çalışanların işleriyle daha iyi uyum sağlamalarına olumlu katkı sağlayan önemli bir faktör olduğunu söylemektedir.

Hizmetkâr liderler, astlarının gelişimini yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araç olarak değil, başlı başına bir amaç olarak görür. Bu yaklaşım, bireysel çıkarların ötesine geçerek, çalışanları güçlendiren ve destekleyen bir çalışma ortamı yaratır (Ehrhart, 2004, s. 69; Liden vd., 2008, s. 163). Bu açıdan hizmetkâr liderlik, yöneticilerin, çalışanların bireysel güçlü yönlerini tanıyıp, bu yönleri en verimli şekilde kullanmalarını teşvik ettiği bir yaklaşımdır (Van Woerkom vd., 2024, ss. 7-11). Bu bağlamda hizmetkâr liderliğe dair tutum ve davranışlar, çalışanları güçlü yönlerini kullanmaya yönlendirerek, iş ile uyumlarını pekiştirmelerine katkıda bulunmaktadır.

Yine benzer bir şekilde katılımcıların hizmetkâr liderliğe yönelik olumlu algılarının, iş becerikliliği düzeylerini $p<0,01$ önem düzeyinde (,442) olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle yöneticilerin hizmetkâr liderlikle ilgili olumlu tutum ve davranışlarının, doktorların işin bilişsel ve ilişkisel sınırlarını yeniden yapılandırılmalarına yönelik tutum ve davranışları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu Yang ve arkadaşlarının (2017) hizmetkâr liderlik uygulamalarının çalışanların iş becerikliliği düzeylerini artırdığını ortaya koyan çalışmaları ile benzer niteliktedir. Bavik ve arkadaşları (2017) da otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarında hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer bir sonuca Harju ve arkadaşları (2018) da ulaşmış, hizmetkâr liderliğin iş becerikliliğini artırarak daha az iş sıkıntılarına yol açtığını tespit etmişlerdir. Lee ve Shin (2020) ise hastane çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışma sonucunda yöneticilerin hizmetkâr

liderlikle ilgili tutum ve davranışlarının, hastane çalışanlarında iş becerikliliğine karşı heyecan uyandırmak için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Khan ve arkadaşlarının (2021) hizmet sektörü üzerinde, Tuan'ın (2022) turizm endüstrisindeki atış elemanları üzerinde, Nurmalitasaria ve Puspitarini'nin (2024) kar amacı gütmeyen bir kuruluşta, Santarpia ve arkadaşlarının (2025) iki ayrı çalışma grubu üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalardan elde ettiği bulgular da çalışmamızda elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlar, yöneticilerin destekleyici, anlayışlı ve çalışan odaklı tutumlarının, doktorların işlerini daha yaratıcı, verimli ve katılımcı bir şekilde ele alma eğilimlerini artırdığını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, çalışanlara değer verildiğini hissettirerek onların işlerine daha fazla anlam yüklemelerine ve iş süreçlerini yeniden yapılandırma konusunda daha istekli olmalarına katkı sağlamaktadır. Bu da iş yerinde hem bireysel gelişimi hem de genel verimliliği destekleyen bir ortam yaratmaktadır.

Araştırmaya katılan doktorların olumlu hizmetkâr liderlik algılarının, iş doyumunu düzeylerini $p < 0,01$ önem düzeyinde (,578) olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin hizmetkâr liderlik anlayışıyla sergilediği destekleyici, fedakâr ve çalışan odaklı tutum ve davranışlarının, doktorların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bu bulgu, Demeke ve arkadaşları (2024) ile Mitterer'in (2017) sağlık sektöründe, Vrcelj ve arkadaşlarının (2024), Güler ve Şimşek'in (2024) öğretmenler üzerinde, Dorta-Afonso ve arkadaşları (2025) ile Öztürk ve arkadaşlarının (2021) otel çalışanları üzerinde, Westbrook ve Peterson'un (2022) satış personelleri üzerinde, Van Dierendonck ve Nujiten'in (2011) sekiz farklı örneklem üzerine, Tischler ve arkadaşları (2016) ile Adıgüzel ve arkadaşlarının (2020) yürüttükleri araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının, çalışanların ihtiyaçlarını önceleyen, onları güçlendiren ve gelişimlerine katkı sunan bir liderlik tarzı olması, çalışanların iş ortamında daha fazla değer gördüklerini hissetmelerine ve bu durum da iş doyumlarını olumlu yönde etkilemesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik anlayışının benimsenmesinin, çalışan memnuniyetini artırarak hem bireysel performansa hem de kurumsal verimliliğe katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmamızda iş becerikliliği ve iş doyumuna benzer şekilde katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının, işe bağlılık düzeylerini $p < 0,01$ önem düzeyinde (,449) olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yaklaşımının, doktorların işlerine duyduğu bağlılık, motivasyon ve enerji düzeylerini artırdığını göstermektedir. Yöneticilerin çalışan odaklı, destekleyici ve fedakâr tutumları, doktorların işe kendilerini adanma, işlerine daha fazla enerji verme ve yoğun bir şekilde odaklanma isteklerini pekiştirmektedir. Bu

da iş yerinde daha fazla verimlilik ve çalışanların mesleklerine bağlılıklarının artmasıyla sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak, hizmetkâr liderliğin, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak, onların kişisel ve profesyonel gelişimlerine olumlu katkılar sağladığı söylenebilir.

Elde edilen bu bulgu, De Clercq ve arkadaşlarının (2014) bilgi teknolojisi sektörü üzerine, Coetzer ve arkadaşlarının (2017) inşaat sektöründe çalışanlar üzerine, Öztürk ve arkadaşlarının (2021) otel çalışanları, Ellis'in (2023) öğretmenler üzerine, Cai ve arkadaşlarının (2024) proje temelli organizasyonlar üzerine yürüttükleri araştırmaların bulgularıyla benzer niteliktedir. Bunun yanı sıra Van Dierendonck ve Nujiten (2011), Jian ve arkadaşları (2024), Coetzer (2018), Bao ve arkadaşları (2018) ile Van Dierendonck ve arkadaşları (2024) da hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalar sonucunda hizmetkâr liderliğin daha yüksek bir işe bağlılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma modelinin testine ilişkin ikinci aşamada aracı değişken olan kişi-iş uyumu modele dâhil edilerek model yeniden test edilmiştir. Modelin testi neticesinde öncelikle, **“Kişi-iş uyumu ile iş becerikliliği arasında nasıl bir ilişki vardır?”**, **“Kişi-iş uyumu ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki vardır?”**, **“Kişi-iş uyumu ile işe bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır?”** sorularının cevabı olarak aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir:

Katılımcıların olumlu bir kişi-iş uyumuna sahip olmalarının iş becerikliliği düzeylerini ($p < 0,001$) önem düzeyinde olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların bireysel özellikleriyle işin gerekleri arasındaki uyum arttıkça, işin sınırlarını bilişsel ve ilişkisel olarak yeniden yapılandırma, yani iş becerikliliği düzeylerinin de yükseldiğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, bireyler kendilerini işe daha uygun ve uyumlu hissettiklerinde, işlerini daha etkin biçimde şekillendirme ve geliştirme konusunda daha istekli olmaktadır. Kişi-iş uyumu ve iş becerikliliği arasındaki bu anlamlı ilişki, literatürde yer alan benzer araştırmalarla da örtüşmekte olup, iş ile uyum hissinin çalışanların üretkenliklerini ve işlerine katkılarını artıran önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Haktanır'ın (2023) konaklama ve yiyecek hizmetleri sektörü üzerine, Choi ve Han'ın (2024) seyahat acentelerinde çalışanlar üzerine yaptıkları araştırma ile Şenel'in (2021) araştırma sonuçlarında da kişi-iş uyumunun iş becerikliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Katılımcıların olumlu bir kişi-iş uyumuna sahip olmalarının iş doyumu düzeylerini ($p < 0,001$) önem düzeyinde olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların bireysel özellikleriyle işin gereksinimleri arasındaki uyum arttıkça, işlerinden duydukları memnuniyetin de yükseldiğini

ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, bireyler kendilerini işlerine daha uygun ve uyumlu hissettiklerinde, işlerine karşı daha yüksek bir tatmin ve bağlılık düzeyine sahip olmaktadır. İnsanların ilgi ve becerilerine uygun işlerde yer alması yüksek düzeyde iş doyumu sağlanması için kritik bir faktördür (Luthans, 2011, s. 145). Kişi-iş uyumu ve iş doyumu arasındaki bu anlamlı ilişki, literatürde yer alan benzer araştırmalarla da örtüşmektedir ve iş ile uyum hissinin çalışanların iş doyumu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Vogel ve Feldman (2009) kişi-iş uyumu ile iş doyumu arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurgulamış, düşük uyumda iş ve örgütte uyum sağlamanın zorlaştığını belirtmiştir. Iqbal ve arkadaşları (2012) ise, kişi-iş uyumunun iş doyumunu artırdığını, görevlerin çalışanların yetkinlikleriyle uyumlu olması gerektiğini ifade etmiştir. Peng ve Mao (2015) ise benzer şekilde, kişi-iş uyumunun iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Diğer çalışmalar da (Altun, 2024; Chhabra, 2015; Da-Won ve Ha, 2025; Deschênes, 2020; Jackson, 2022; Kılıç ve Yener, 2015; Mavi, 2020; Polatçı vd., 2020; Shah ve Ayub, 2021) kişi-iş uyumunun iş doyumu üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, kişi-iş uyumunun iş doyumu üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların olumlu bir kişi-iş uyumuna sahip olmalarının işe bağlılık düzeylerini ($p < 0,001$) önem düzeyinde olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların bireysel değerleri, becerileri ve beklentileri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumun arttıkça, işe karşı duyulan enerji, adanmışlık ve yoğun odaklanma düzeylerinin de yükseldiğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, iş ile kişi arasındaki uyum ne kadar güçlü olursa, bireyin işine olan bağlılığı da o kadar yüksek olmaktadır. Kişi-iş uyumu ve işe bağlılık arasındaki bu anlamlı ilişki, bireyin yalnızca fiziksel olarak değil, zihinsel ve duygusal olarak da işine yönelmesini sağlayan önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu ilişkiyi destekleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Demirci (2015), kişi-iş uyumunun çalışanların işe bağlılıklarına olumlu katkı sağladığını; Fernandes (2015) ise ihtiyaç-arz ve talep-yetenek uyumu gibi alt boyutların işe bağlılık üzerinde belirleyici olduğunu belirtmiştir. De Beer ve arkadaşlarının (2016) araştırması kişi-iş uyumunun zamanla işe bağlılığı etkileyebileceğini göstermiştir. Ateş'in (2018) otel çalışanları üzerine, Obakan (2019), Ugwu ve Onyishi'nin (2020) hemşireler üzerine, Şenel'in (2021) banka çalışanları üzerine, Xiao ve arkadaşlarının (2021) sağlık sektöründe, Hsu'nun (2023) mühendisler üzerine, Turan'ın (2023) turizm sektöründe, Rachman ve arkadaşlarının (2024) öğretmenler üzerine ve Kızrak'ın (2025) havacılık sektörü çalışmaları üzerine yürüttükleri araştırmalarda da kişi-iş uyumunun, çalışanların işe olan bağlılıklarını anlamlı biçimde artırdığını ortaya

koymuştur. Bu sonuçlar, kişi-iş uyumunun işe tutku, enerji ve yoğun odaklanma gibi işe bağlılık unsurları üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelinin yapısal testi neticesinde, **“Hizmetkâr liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişkide kişi-iş uyumu nasıl bir rol oynamaktadır?”**, **“Hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide kişi-iş uyumu nasıl bir rol oynamaktadır?”**, **“Hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkide kişi-iş uyumu nasıl bir rol oynamaktadır?”** soruları cevaplandırılmıştır. Burada amaç, kişi-iş uyumu değişkeninin aracı rolünü tespit etmek ve bu rolün düzey ve yönünü belirlemektir.

Kişi-iş uyumu bağlamında hizmetkâr liderliğin iş becerikliliğine etkisi incelenirken öncelikle kişi-iş uyumu değişkeni modelden çıkarılarak hizmetkâr liderliğin iş becerikliliğine doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=4,42$ ve $p=0,000$). Yapısal model testi sonuçlarına göre kişi-iş uyumunun aracı değişken olarak modele dâhil edilmesi durumunda hizmetkâr liderliğin, iş becerikliliği üzerinde $p<0,01$ ($t=4,42$) önem düzeyindeki etkisinin $p<0,01$ ($t=2,81$) önem düzeyine düştüğü görülmektedir. Etki derecesinin aracı değişkenin etkisiyle düşmesinden dolayı araştırmaya katılan deneklerin hizmetkâr liderlik algılarının iş becerikliliği düzeylerini artırmasında katılımcıların kişi-iş uyumunun kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür.

Bu açıdan hizmetkâr liderlik algısının tek başına iş becerikliliği üzerinde güçlü bir değişken olduğu ancak bununla beraber çalışanların kişi-iş uyumunu artırması aracılığıyla da iş becerikliliği düzeyini artırabildiği söylenebilir. Dolayısıyla çalışanların iş becerikliliği üzerinde hizmetkâr liderlik algılarının yanı sıra kişi-iş uyumlarının da önemli bir belirleyici faktör olduğu yorumu yapılabilir. Bu durum iş becerikliliği kavramının hem kişisel hem de çevresel bir uyum gerektirdiği göz önüne alındığında, iş ortamında gözlemlenen hizmetkâr liderlik uygulamalarının zenginleştirdiği kişi-iş uyumunun aracı değişken olarak iş becerikliliği düzeylerini artırması söz konusu olacaktır.

Kişi-iş uyumu bağlamında hizmetkâr liderliğin iş doyumuna etkisi incelenirken öncelikle kişi-iş uyumu değişkeni modelden çıkarılarak hizmetkâr liderliğin iş doyumuna doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=5,78$ ve $p=0,000$). Yapısal model testi sonuçlarına göre kişi-iş uyumunun aracı değişken olarak modele dâhil edilmesi durumunda hizmetkâr liderliğin, iş doyumuna üzerinde $p<0,01$ ($t=5,78$) önem düzeyindeki etkisinin $p<0,05$ ($t=1,31$) önem düzeyine düştüğü görülmektedir. Etki derecesinin aracı değişkenin etkisiyle düşmesinden dolayı araştırmaya katılan deneklerin hizmetkâr liderlik algılarının iş doyumunu düzeylerini

artırmasında katılımcıların kişi-iş uyumunun kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür.

Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik algılarının iş doyumu üzerinde güçlü bir etkisi olduğu ancak çalışanların kişi-iş uyumunu artırmasının da iş doyumunu artırmada önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Yani, çalışanların iş doyumu üzerinde hizmetkâr liderlik algılarının yanı sıra kişi-iş uyumlarının da etkili bir faktör olduğu anlaşılmaktadır.

Kişi-iş uyumu bağlamında hizmetkâr liderliğin işe bağlılığa etkisi incelenirken öncelikle kişi-iş uyumu aracı değişkeni modelden çıkarılarak hizmetkâr liderliğin işe bağlılığa doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=4,49$ ve $p=0,000$). Daha sonra aracı değişken olan kişi-iş uyumu modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda da hizmetkâr liderliğin işe bağlılığa olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,068$ ve $p=0,253$). Hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerine aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan kişi-iş uyumu modele eklendiğinde hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerine etkisi azalmış ve anlamlılığını yitirmiştir. Yine yapısal model testi sonuçlarına göre kişi-iş uyumunun aracı değişken olarak modele dâhil edilmesi durumunda hizmetkâr liderliğin, işe bağlılık üzerinde ($t=4,49$) $p=0,000$ önem düzeyindeki etkisinin ($t=-0,068$) $p=0,253$ önem düzeyine düştüğü görülmektedir. Hem etki derecesinin hem de anlamlılık düzeyinin aracı değişkenin etkisiyle düşmesinden dolayı araştırmaya katılan deneklerin olumlu hizmetkâr liderlik algılarının işe bağlılık düzeylerini artırmasında, katılımcıların kişi-iş uyumu düzeylerinin tam bir aracılık rolü oynadığı görülmektedir. Bu duruma ilişkin hizmetkâr liderliğin işe bağlılık üzerindeki etkisinin hem doğrudan hem de kişi-iş uyumu aracılığıyla gerçekleştiği söylenebilir.

Yapısal model testinin sonuçlarına dayanarak yapılan yorum ve değerlendirmeler, araştırmaya katılan çalışanların iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık seviyelerinin yükseltilmesinde hizmetkâr liderlik uygulamalarının belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca hizmetkâr liderlik, çalışanların kişi-iş uyumu düzeylerini de etkileyerek çalışanlar açısından olumlu psikolojik ve davranışsal sonuçlara yol açmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların kişi-iş uyumu düzeyleri de çalışanların iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılıklarında önemli bir faktördür. Bu bağlamda, çalışanların iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık düzeylerinin artırılması amacıyla, yönetimin insan odaklı hizmetkâr liderlik uygulamalarını daha etkili bir şekilde hayata geçirmesi ve çalışanların kişi-iş uyumlarını geliştirecek stratejiler üzerinde durması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların işe uyumlarını güçlendirecek eğitim ve destek programları ile çalışanların verimliliği ve bağlılık düzeylerinin sürdürülebilir bir şekilde artırılması sağlanabilir.

Son olarak **“Doktorların cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki tecrübe süresi, unvan, kurumdaki çalışma süresi açısından algıladıkları hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?”** sorusuna cevap bulmak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Daha sonra, farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için LSD analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, medeni durum ve mesleki tecrübe süresi gibi özelliklerinin araştırma değişkenlerine ait değerlendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığını göstermektedir.

Yaş ve kurumda çalışma süresi değişkenleri açısından hizmetkâr liderlik dışındaki tüm değişkenler için farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Algılanan hizmetkâr liderlik değişkeni açısından çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde 46 yaş ve üstü çalışanların, 26-35 yaş ve 36-45 yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik algıladıklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, yaş gruplarına göre hizmetkâr liderlik algısının farklılık gösterdiğini ve özellikle 46 yaş ve üstü çalışanların, genç yaş gruplarına kıyasla bu tür liderlik özelliklerini daha güçlü bir şekilde algıladığını göstermektedir. Bu durum, yaşın, hizmetkâr liderlik algısını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, yaşça daha büyük çalışanların liderlik tarzlarına yönelik daha yüksek bir değer atfettiği de söylenebilir.

Benzer şekilde hizmetkâr liderlik değişkeni açısından kurumda çalışma süresi incelendiğinde kurumda çalışma süresi arttıkça özellikle 11-15 yıl aralığı sonrasında hizmetkâr liderlik algısında bir düşüş gözlenmektedir. Aynı kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar, 11-15 yıl arası çalışanlara göre liderlik algısını daha olumlu değerlendirirken; 16 yıl ve üzerinde ise bu algı daha da azalmaktadır. Bu bulgular, kurumda çalışma süresinin, hizmetkâr liderlik algısını etkileyen bir faktör olduğunu göstermektedir. Özellikle 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların, diğer gruplara göre daha düşük bir hizmetkâr liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, aynı kurumda uzun süre çalışan bireylerin, daha kısa süre çalışanlara kıyasla liderlik tarzını daha az olumlu değerlendirdiği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kurumda geçirilen sürenin arttıkça liderlik algısının değişebileceğini şeklinde yorumlanabilir. Kurumda geçirilen sürenin artması, liderlik algısını etkileyebilir çünkü uzun süreli çalışanlar, liderlik tarzına daha aşina hale gelir ve başlangıçtaki olumlu algı zamanla değişebilir. Ayrıca, rutinleşen liderlik uygulamaları, çalışanlarda bir doyumluk hissi yaratabilir, bu da liderlik algısının olumsuzlaşmasına yol açabilir.

Unvan değişkeni açısından kişi-iş uyumu ve işe bağlılık dışındaki tüm değişkenler için farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Unvan değişkeni açısından kişi-iş uyumu faktörüne ilişkin çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde; pratisyen doktorların, öğretim üyesi doktorlardan daha düşük kişi-iş uyumuna sahip olduklarını, araştırma görevlisi doktorların ise uzman ve öğretim üyesi doktorlardan daha düşük düzeyde kişi-iş uyumuna sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, unvanın kişi-iş uyumu üzerindeki etkisini göstermektedir. Pratisyen doktorların, unvanları daha düşük olduğu için öğretim üyesi doktorlarla kıyaslandığında daha düşük bir kişi-iş uyumuna sahip oldukları görülmektedir. Benzer şekilde, araştırma görevlisi doktorlar da uzman ve öğretim üyesi doktorlardan daha düşük düzeyde kişi-iş uyumu yaşamaktadır. Bu durum, statü arttıkça kişi-iş uyumunun arttığını ve daha yüksek unvana sahip doktorların bu uyumu daha olumlu değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Unvan kademelerindeki yükselişle birlikte, kişi-iş uyumunun daha yüksek unvanlı çalışanlarda daha iyi olduğu söylenebilir.

Son olarak unvan değişkeni açısından işe bağlılık faktörüne ilişkin çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde ise; araştırma görevlisi doktorların, uzman doktorlardan ve öğretim üyelerinden daha yüksek işe bağlılığa sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, unvanın işe bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Mesleki hayatın henüz başında olan araştırma görevlisi doktorlar, unvanları daha düşük olmasına rağmen, uzman doktorlar ve öğretim üyelerine kıyasla daha yüksek bir işe bağlılık sergilemektedir. Bu durum, unvanın yükselmesiyle birlikte işe bağlılığın azaldığını, yani statü arttıkça çalışanların işe olan bağlılıklarının göreceli olarak düştüğü şeklinde yorumlanabilir. Böylece, unvan kademelerindeki artışın, çalışanların işe bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Genel Değerlendirme ve Öneriler

Bu çalışma, son yıllarda öne çıkan hizmetkâr liderlik ve örgütsel davranış konularına katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda, örgütsel davranış literatüründe sıkça vurgulanan bazı temel değişkenler bir araya getirilerek, araştırma modeli oluşturulmuştur. Çalışmada hizmetkâr liderlik, kişi-iş uyumu, iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık gibi değişkenlere dair teorik ve uygulamalı ilişkiler incelenmiş, bu ilişkilerin mevcut literatürle karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar vurgulanmıştır. Yapılan teorik araştırmada, söz konusu değişkenlerin bir arada ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamış olması, araştırmanın özgünlüğünü artırmıştır. Ancak benzer çalışmalarda bulunan bulgular, değişkenler arasındaki ilişkilerin geçerliliği konusunda destekleyici nitelikte değerlendirilmiştir. Bu nedenle, araştırma

modeli doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları, örgütsel davranış ve liderlik literatürüne önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü örneklem grubundaki çalışanların çalışma koşullarının birbirinden farklılık göstermesi, genel algılarının, duygularının, tutumlarının ve davranışlarının tek bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bireysel özellikler ile çevresel etkenler arasındaki farklılıklar, elde edilen bulguların diğer koşullardan bağımsız olarak genellenmesini sınırlamaktadır. Bu bağlamda, araştırma sonuçları değerlendirilirken örneklem grubunun söz konusu çeşitliliği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmaya katılan doktorların ifadeleri, yöneticilerinin hizmet etmeyi merkeze alan, destekleyici ve alçakgönüllü bir liderlik tarzı sergilediğine işaret etmektedir. Bu tarz olumlu bir algının, doktorların yetkinlikleriyle iş gerekleri arasındaki uyumu artırarak, mesleki rollerini daha anlamlı bulmalarına ve görevlerine daha yüksek bir enerji ve tutkuyla bağlanmalarına katkı sağladığı görülmüştür. Benzer şekilde bir etki çalışanların işi yeniden şekillendirmeye yönelik iş becerikliliği sergilemesinde de görülmektedir. Destekleyici ve alçakgönüllü bir yönetim bağlamında işleriyle daha iyi bir uyum algılayan, işe yönelik katkılar sunan ve derin bir bağlılık duyan doktorlar aynı zamanda işlerinden memnun olduklarını da belirtmişlerdir. Bu nedenle hizmetkâr liderlik algısı, kişi-iş uyumu aracılığıyla doktorların iş doyumu düzeylerini de artırmaktadır. Bu doğrultuda araştırma modeline dair literatür doğrultusunda açıklanan öngörülerin araştırma sonucunda elde edilen bulgularla desteklendiği ifade edilebilecektir. Söz konusu bulgular kuramsal çerçeve doğrultusunda şekillenen ve öngörülen olasılıkların somut biçimde verilerle teyit edilmesidir. Dolayısıyla, araştırma modeline dair kuramsal temelli öngörülerin, yürütülen analizler sonucunda destek bulduğu ifade edilebilir.

Bu bilgiler doğrultusunda, hizmetkâr liderlik yaklaşımının hem birey hem örgüt açısından önemli sonuçlar doğurabildiği ortaya konmaktadır. Özellikle hizmetkâr liderliğin, çalışanların kişi-iş uyumunu, iş becerikliliğini, iş doyumunu ve işe bağlılık düzeylerini anlamlı biçimde olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, liderlik tarzlarının yalnızca yönetsel süreçlerde değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik kaynaklarını ve örgütsel tutumlarını şekillendirmede de önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışanların yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algısının, çalışanların işe yönelik daha pozitif tutumlar geliştirmesine; işlerini daha etkili, anlamlı ve doyum verici bir şekilde yerine getirmelerine katkı sağladığı söylenebilir. Ayrıca, çalışanların kendi yetkinliklerini daha etkili bir şekilde kullanmaları ve iş ile bireysel özellikleri arasındaki uyumu daha güçlü hissetmeleri, hem bireysel hem de örgütsel başarı açısından avantaj sağlamaktadır.

Bu nedenle, yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olması ve bu doğrultuda çalışanlarının ihtiyaçlarını ön planda tutan, destekleyici, alçakgönüllü, empatik ve gelişim odaklı bir liderlik anlayışını benimsemesi büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak, hizmetkâr liderliğin hem birey hem de örgüt açısından olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütlerin, liderlik politikalarını şekillendirirken hizmetkâr liderlik anlayışını önceliklendirmeleri, sürdürülebilir bir başarı ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturma adına stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir.

Yapılan bu çalışmada, çalışanların yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algılarının iş becerikliliği, iş doyumu ve işe bağlılık üzerine etkisinde kişi-iş uyumu düzeylerinin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak çalışmanın belirli bir bölgede yürütülmesi daha geniş bir bakış açısı ile değerlendirilmesinde çeşitli sınırlılıkların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu nedenle araştırma modelinin farklı bölgelerde ve farklı örgütlerde yapılması, farklı sonuçlara ulaşmanın yanı sıra modelin değerlendirilmesi açısından farklı bir bakış açısı sunabilecektir. Benzer şekilde araştırmanın farklı meslek gruplarında yapılması, değişkenlerin mesleki farklılıklar açısından da değerlendirilmesini sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Aca, Z., Emirgil, B. F., & Işığışok, Ö. (2013). *Türkiye’de iş ve meslek danışmanlarının mesleki algıları üzerine nitel bir araştırma*. I. Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi, Ankara.
- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>
- Ak, M., Türkmenoğlu, M. A., Kurtboğan, H., & Arıcılık, H. (2024). Hizmetkâr liderliğin işe angaje olma üzerindeki etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(4), 2453-2472.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma* (Tez No. 205318) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aktaş, M. (2011). Kültürel değerler ve kişi örgüt-kişi iş uyumu ilişkisi: Kavramsal bir çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 13-21.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Al-Azab, M. R., & Al-Romeedy, B. S. (2024). Servant leadership and tourism businesses’ outcomes: A multiple mediation model. *Tourism Review*, 79(1), 184-204. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0538>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Alioğulları, Z. D. (2023). Başarının kilidini açmak: Örgütsel çevikliğin kişi-iş uyumunu yükseltmesinde iş şekillendirmenin aracılık rolü. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(3), 297-319.

- Altun, H. (2024). *Çalışanlarda iş doyumunun açıklanması: Kişi-iş uyumu, örgütsel psikolojik sermaye, akış deneyimi ve yetkinlik geliştirmenin rolü* (Tez No. 891620) [Yüksek lisans tezi, Trabzon Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Amirli, H. (2024). *Kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımı ve dijital dönüşümün aracı rolü: Türkiye’de bilişim sektörü üzerine bir araştırma* (Tez No. 899847) [Doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management*. Kogan Page Limited.
- Aslan, A. (2020). Çalışanların iş becerikliliğine ilişkin kavramsal bir model önerisi. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 2(2), 180-201.
- Aslan, A. (2021). Çalışanların iş becerikliliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde birey-örgüt-uyumunun aracı rolü. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 1-21.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocerna hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 139-154.
- Ateş, M. (2018). *Çalışanların kariyer uyum yeteneği, birey iş uyumu, işe bağlanma ve yaşam tatmini ilişkisinin incelenmesi: Antalya’daki konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Tez No. 522025) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi-Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Atılmış, T. (2023). *Kişilik özellikleri ve değerlere göre işyerinde kişi uyumunun iş tatmini ve görev performansı üzerindeki etkisi: Kişi-iş, kişi-yönetici, kişi-çalışma grubu ve kişi-örgüt uyumu açısından bir değerlendirme* (Tez No. 817922) [Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Atılmış, T., & Bolat, O. İ. (2023). İşyerinde kişi uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Kişi-örgüt uyumu açısından bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-20.
- Babadag, M. (2017). *Liderlik tarzları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin ve çalışanın kişilik özelliklerinin rolü* (Tez No. 459867) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.

- Bacanlı, F. (2014). Özellik-faktör uyumlu kuramlar. B. Yeşilyaprak (Ed.), *Mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığı kuramdan uygulamaya içinde* (ss. 89-126). Pegem Akademi.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford University Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2010). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>

- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406-417. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Basım, H. N., Çetin, F., & Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-37.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Baş, M., & Şirin, S. (2021). Zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliği üzerine etkisinde örgütsel muhalefetin aracılık rolü ve örgütsel güvenin düzenleyici rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 356-378.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Seçkin Yayıncılık.
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364-373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Behram, N. K., & Dinç, E. (2015). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. *Michigan Ross of Business, From the Center for Positive Organizational Scholarship*, 1-8.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). American Psychological Association.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires

- adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Bhattarai, G., & Budhathoki, P. B. (2023). Impact of person-environment fit on innovative work behavior: Mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 396-407.
- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self interest*. Berrett-Koehler Publishing.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Brayfield, A., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 445–455. <https://doi.org/10.1037/a0029213>
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First break all the rules*. Simon and Schuster.
- Büyükköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546–561. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>
- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The effect of servant leadership on work engagement: The role of employee resilience and organizational support. *Behavioral Sciences*, 14(4), 300. <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Camgöz, S. M. (2016). İnsan kaynakları yönetiminde başvuru sağlama. A. Ergeneli (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (2. baskı, ss. 99-173). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cerev, G. (2018). İş güvenliği uzmanlarının genel, içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 91-112.

- Cerff, K. (2021). Nurturing a culture of hope in leaders and organizations in globally turbulent times. *Regent Research Roundtables*, 65-77.
- Cerff, K., & Winston, B. E. (2006). *The inclusion of hope in the servant leadership model: An extension of Patterson and Winston's models*. Servant Leadership Roundtable, Regent University.
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Chen, L., Weng, Q., & Xi, L. (2024). Interest incongruence and employee thriving at work: The roles of job crafting and servant leadership. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 43(16), 14553-14566. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05431-1>
- Chhabra, B. (2015). Person-job fit: Mediating role of job satisfaction & organizational commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 638-651.
- Choi, Y. M., & Han, N. Y. (2024). The impact of empowering leadership and person-job fit on jobcrafting, knowledge-sharing behavior, and innovation behavior. *Journal of Korea Society of Industrial Information Systems*, 29(5), 157-171.
- Choong, E. J., & Varathan, K. D. (2021). Predicting judging-perceiving of Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) in online social forum. *PeerJ*, 9, e11382. <https://doi.org/10.7717/peerj.11382>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Chusmir, L. H., & Parker, B. (1991). Gender and situational differences in managers' values: A look at work and home lives. *Journal of Business Research*, 23(4), 325-335. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90018-S](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90018-S)
- Cinnioğlu, H., & Saçlı, Ç. (2021). Restoran çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1769-1778.
- Coetzer, M. F. (2018). *The impact of a servant leadership intervention on work engagement and burnout* (Publication No. 28284550) [Doctoral dissertation, University of Johannesburg- Johannesburg]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H. R., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6401_2
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1999). A five-factor theory of personality. *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2(1), 159-181.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Holland, J. L. (1984). Personality and vocational interests in an adult sample. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 390-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.390>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper and Row.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çarıkçı, A. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler - Süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-15.
- Çelik Ağırman, Ü. H. (2018). *Psikolojik sermaye bağlamında olumlu psikolojik iklim algısının işe angaje olma, profesyonellik ve yaşam doyumuna etkisi* (Tez No. 594870) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik Ağırman, Ü. H., & Naktiyok, A. (2018). Psikolojik sermaye ve profesyonellik ilişkisinde işe angaje olmanın düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(Özel Sayı 3), 2665-2683.
- Çetin, F., Güner, G., & Basım, N. (2021). İş biçimlendirme (Job Crafting) ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257-271.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Anı Yayıncılık.
- Çevik, N. K., & Korkmaz, O. (2014). Türkiye'de yaşam doyum ve iş doyum arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Çolak Yıldız, E. (2024). *Öz yeterlilik ve turizm sektöründe çalışma niyeti ilişkisinde kişi iş uyumu ve mesleki ilginin aracılık rolü etkisi: Lisans düzeyi turizm öğrencileri üzerine bir araştırma* (Tez No. 893927) [Doktora tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dawis, R. W., Lofquist, L. H., & Weiss, D. J. (1968). A theory of work adjustment (A revision). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 23(47), 1-14.

- Da-Won, Y., & Ha, Y. (2025). Job satisfaction among blood center nurses based on the job crafting model: A mixed methods study. *Asian Nursing Research*, 19(1), 96-103. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2024.12.008>
- De Beer, L. T., Rothmann, S., Jr., & Mostert, K. (2016). The bidirectional relationship between person-job fit and work engagement: A three-wave study. *Journal of Personnel Psychology*, 15(1), 4-14. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000143>
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400-412. <https://doi.org/10.4102/sajems.v19i3.1481>
- De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21185>
- Demeke, G. W., Van Engen, M. L., & Markos, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: A systematic review. *Journal of Healthcare Leadership*, 16, 1-14. <https://doi.org/10.2147/JHL.S440160>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demir Harputluoğlu, D., & Dönmez Polat, D. (2017). İşe tutkunluk ve iş-aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyetine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(13), 435-450.
- Demirci, H. (2015). *The examination of the relations of personal resources, task significance, trust in supervisor and person-job fit with perceived work engagement: A research study in a sample of employees working in local and multinational organizations* (Tez No. 396877) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demirkol, A., & Aslan, S. (2021). Holland'ın tipolojisi, bağlanma ve beş faktör kişilik kuramı üzerine bir derleme çalışması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 1127-1150.
- Deniz, M. (2005). Bir tutum çeşidi olarak iş doyumu. M. Tikici (Ed.), *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler* içinde. Nobel Yayın.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>

- Derin, N., & İlkim Şimşek, N. (2016). Kurumsallaşma çabalarının lider üye etkileşimiyle ilişkisi Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde merkezi yöneticileri üzerine bir inceleme. *Birey ve Toplum*, 6(2), 23-49.
- Deschênes, A. A. (2020). Satisfaction with work and person–environment fit: Are there intergenerational differences? An examination through person–job, person–group and person–supervisor fit. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 60-75. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-02-2020-0025>
- Dinçer, M. K., & Bitirim, S. (2012). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 61-72.
- Dinçer, M., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2).
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers Psychology*, 11, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Dominguez, L. C., Dolmans, D., de Grave, W., Donkers, J., Sanabria, A., & Stassen, L. (2022). Supervisors' transformational leadership style and residents' job crafting in surgical training: the residents' views. *International Journal of Medical Education*, 13, 74–83. <https://doi.org/10.5116/ijme.622d.e2f6>
- Dorta-Afonso, D., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & De Saá-Pérez, P. (2025). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: Perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 2011-2010. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2024-0631>
- Drucker, P. F. (1994). *Etkin yöneticilik* (A. Özen, Çev.). Eti Kitapları.
- Duyan, E. C., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49(1), 1-32.
- Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283–357). Wiley.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person–environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), 85–129. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2813>

- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209–258). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ehrhart, K. H. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 193–226. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9025-6>
- Ehrhart, K. M. H. (2001). *The role of job characteristic beliefs and personality in understanding person -job fit* (Publication No. 3024919) [Doctoral dissertation, University of Maryland-Collage Park]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Eke, B. (1987). Bir sosyal sınıf belirleyicisi olarak meslek faktörü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 43, 377–401.
- Ellis, C. L. (2023). *Perceptions of principals' servant leadership behaviors, trust in administration, and work engagement* (Publication No. 30989159) [Doctoral dissertation, Grand Canyon University-Phoenix]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Ertürk, S. (2011). *Kuruma aidiyet bağlamında adanmışlık algısı ile kişilik, iş doyumunu ve stres ilişkisi* (Tez No. 347559) [Doktora tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Esen, E. (2012). The role of trust on the relationship between organizational engagement and corporate reputation. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 47–58.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Eyiusta, C. M. (2015). İşgörenlerin güçlendirme algılarının sorumluluk üstlenme davranışları üzerindeki etkisi: İşe adanmışlık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılık rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (43), 68–78.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new american workplace*. Praeger.
- Fernandes, M. (2015). *Examining the relationship between engagement, person-environment fit, and meaningfulness* (Publication No. 3715132) [Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology-Chicago]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik*. Alfa Yayınları.

- Focht, A. (2011). *Identifying primary characteristics of servant leadership: A delphi study* (Publication No. 3485990) [Doctoral dissertation, Regent University- Virginia Beach]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gillan, S. L., & Starks, L. T. (2007). The evolution of shareholder activism in the United States. *Journal of Applied Corporate Finance*, 19(1), 61-73. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2007.00125.x>
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Bobbs-Merill.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *Journal of Positive Psychology*, 5, 83–96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- Gori, A., Arcioni, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2021). Constructing well-being in organizations: First empirical results on job crafting, personality traits, and insight. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6661. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126661>
- Görgün, A. (2023). *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lidere güvenin aracı rolü: Çukurova bölgesi büyükşehir belediyeleri üzerine bir uygulama* (Tez No. 799561) [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi-Adana]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Görmezoğlu Gökçen, Z. (2019). *Hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme: Aralarındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma* (Tez No. 591632) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations* (7. baskı). Prentice Hall.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: The mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649–1667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1082>

- Güler, N., & Şimşek, T. (2024). The relationship between servant leadership and job satisfaction: Research on teachers. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(2), 502-514.
- Günay, A., & Çarıkçı, İ. H. (2019). İnsan kaynakları işe alım süreçlerinde kullanılan psikoteknik testlere ilişkin bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 178-194.
- Gürbüz, S. Z., & Amin, M. G. (2019). Radar-based human-motion recognition with deep learning: Promising applications for indoor monitoring. *IEEE Signal Processing Magazine*, 36(4), 16-28.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi geçerli mi? *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(99), 1-14.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35-49.
- Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 235-248. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00495.x>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Technical Report No. 4). Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0076546>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289-301. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43, 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Haktanır, L. (2023). *Kiş-iş uyumunun iş yaşam dengesi üzerindeki etkisinde iş biçimlendirmenin aracılık rolü: Ankara ilinde bir alan araştırması* (Tez No. 815289) [Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Hamid, Z. (2025). The effects of servant leadership and despotic leadership on employees' happiness at work (HAW): The role of job crafting. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(1), 23-45.

- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JMP-08-2016-0237>
- Hepkul, A. (2014). Meslek lisesi tercihi sürecinin keşifsel olarak incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 41-52.
- Herzberg, F. (1965). The new industrial psychology. *Industrial and Labour Relations Review*, 18(3), 364-376. <https://doi.org/10.2307/2520909>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Hirsh, S., & Kummerow, J. (1997). *Life types: Understanding yourself and make the most of who you are*. Warner Books.
- Hofstede, G. (1984). Cultural relativity of the quality of life concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389-398. <https://doi.org/10.2307/258280>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of personality and work environment*. Prentice Hall.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology. *American Psychologist*, 51(4), 397-406. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.4.397>
- Hommelhoff, S., Weseler, D., & Niessen, C. (2021). The role of cognitive job crafting in the relationship between turnover intentions, negative affect, and task mastery. *Anxiety, Stress, and Coping*, 34(6), 704–718. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1892653>
- Howard, P. J., & Howard, J. M. (1998). *The big five quickstart: An introduction to the five factor model of personality for human resource professionals*. Centre for Applied Cognitive Studies.
- Hsu, S. (2023). *A study on relationships among employee experience, person-job fit, and work engagement* (Publication No. 31755095) [Doctoral dissertation, National Taiwan Normal University-Taipei]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Iqbal, M. T., Latif, W., & Naseer, W. (2012). The impact of person job fit on job satisfaction and its subsequent impact on employees performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(2), 523-530. <https://doi.org/10.5901/mjss.2012.v3n2.523>
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.

- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- İşcan, Ö. F. (2013). Bireysel farklılıklar: Kişilik ve yetenek. Ö. F. İşcan (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde. Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2010). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jackson, A. L. (2022). *Person job fit as a mediator on employee engagement and job satisfaction* (Publication No. 29399416) [Doctoral dissertation, Grand Canyon University-Phoenix]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Jankowski, J. (2016). *The 16 personality types in a nutshell*. Logos Media.
- Jaya, L. H., & Ariyanto, E. (2021). The effect of vigor, dedication and absorption on the employee performance of PT Garuda Indonesia cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1006>
- Jiang, R., Zhu, Y., & Lin, X. (2024). The dynamics of servant leadership: Manager sleep, daily servant leadership and employee work engagement. *Current Psychology*, 43(32), 26415-26426. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06304-x>
- 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. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Jourdan, N. (2020). *Change in person-job fit perceptions and job crafting behaviours: Understanding their intertwined nature* (Publication No. 16212546) [Doctoral dissertation, Dublin City University].
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaplan, M., & Uzun, A. (2017). Hizmetkâr liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Nerşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(1), 14-26.
- Karabey, C. N., & Kerse, G. (2017). The relationship between job crafting and psychological capital: A survey in a manufacturing business.

- PressAcademia Procedia*, 3(1), 909-915. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.673>
- Karacıoğlu, M. S. (2020). *Ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde psikolojik sermayenin rolü: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi örneği* (Tez No. 645748) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kerse, G. (2018). The impact of job crafting on person-job fit: "I am compatible with my work because I can make changes in my work". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 941-958.
- Kerse, G., & Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143. <https://doi.org/10.18394/iid.504889>
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2019). Örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 83-108.
- Keser, A. (2021). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Umuttepe Yayınları.
- Keser, A., & Yılmaz, G. (2018). İşe bağlanma (Engagement). A. Keser, G. Yılmaz & S. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış* içinde (ss. 127-146). Umuttepe Yayınları.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: Exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055.
- Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Kılıç, K. C., & Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kır, S., & Karabulut, T. (2021). Hizmetkâr liderlik tarzının işe adanmışlık üzerindeki etkisi inde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 359-387.
- Kızrak, M. (2025). Resource dynamics in career satisfaction: Examining person-job fit, work engagement, and supervisor support. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 612-638.

- Kilchyk, I. (2009). *A study of person-job fit in front office employees in midwestern hotels* (Publication No. 1469987) [Master's thesis, Purdue University-West Lafayette]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18–26.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44, 557–569.
- Kline, R. B. (2000). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Ko, I. (2011). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work* (Publication No. 3466478) [Doctoral dissertation, The Claremont Graduate University-Claremont]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. baskı). Beta Yayıncılık.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference* (1. baskı). Jossey Bass.
- Kooij, D. T. A. M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971–981.
- Korkmaz, O. (2020). Hizmetkâr liderlik. H. T. Uysal, C. Aksoy & F. Yılmaz (Ed.), *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* içinde (ss. 427–445). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Köksal, B. A. (1994). *İstatistik analiz metotları*. Çağlayan Kitapevi.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643–671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organizations: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atlantic University.

- Leblebici, Y. (2022). *Kişi-iş uyumu bağlamında yöneticilerin mentorluk fonksiyonlarının, çalışanların duygusal emek davranışları ile iş doyumları üzerine etkisi: Sağlık sektörü örneği* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lee, J. J., & Shin, E. (2020). The effect of authentic leadership and servant leadership on job engagement among hospital employees: Focusing on mediating effect of job crafting and moderated mediating effect of positive psychological capital. *The Korean Journal of Health Service Management*, 14(2), 29-40. <https://doi.org/10.12811/kshsm.2020.14.2.029>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472-489.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 236-247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.006>
- Li, C., & Hung, C. (2010). An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 22(5), 306-318. <https://doi.org/10.1108/13665621011053217>
- Liao, P. Y. (2023). Proactive personality, job crafting, and person-environment fit: Does job autonomy matter?. *Current Psychology*, 42(22), 18959-18970. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03065-3>
- Liden, C. R., Wayne, J. S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57, 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lin, Y. C., Yu, C., & Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1537-1548. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.9.1537>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Longua, J., DeHart, T., Tennen, H., & Armeli, S. (2009). Personality moderates the interaction between positive and negative daily events predicting negative affect and stress. *Journal of Research in Personality*, 43(4), 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.02.006>
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Lu, X., & Klumper, D. H. (2024). Does dynamic person-job fit or misfit increase job crafting? It depends on the change patterns. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.14939abstract>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour*. McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mavi, O. (2020). *İş becerikliliği, birey-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/13594320701743558>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, 57(1), 17–40. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1989.tb00759.x>
- McCrae, R. R., & Greenberg, D. M. (2014). Openness to experience. D. K. Simonton (Ed.), *The Wiley handbook of genius* içinde (ss. 222–243). Wiley Blackwell.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, 11(2), 313. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>
- Mert, İ. S., & Şen, C. (2019). Örgütsel destek, örgütsel adalet ve öz kendilik değerlendirmesinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 213–231.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. V., & Barret, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mosley, D. C., Jr. (2002). *The influence of person-job fit, person-organization fit, and self-efficacy perceptions on work attitudes, job performance, and turnover* (Publication No. 3043161) [Doctoral dissertation, Mississippi State University- Starkville]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel değerler ve iş tatmini: Yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4).

- Naktiyok, A., & Kaygın, E. (2012). Tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik akademik personel üzerinde bir uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 23-32.
- Naktiyok, S., & Yıldırım, F. (2018). Etik iklimin iş tatmini ve işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 57-71.
- Nauta, M. M. (2013). Holland's theory of vocational choice and adjustment. S. D. Brown & R. W. Lent (Ed.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* içinde (ss. 55-82). John Wiley & Sons.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1220-1233. <https://doi.org/10.1037/a0012695>
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- Nurmalitasaria, S., & Puspitarini, E. S. (2024). The influence of servant leadership on work engagement: Role of meaningfulness of work, job crafting, and person-job fit as mediators in NPO. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(3), 3147-3166.
- Obakan, M. (2019). *The moderating role of psychological capital on contribution of person-job fit to work engagement: A research on private sector employees in Istanbul* (Tez No. 552344) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Oruç, E. (2019). İş şekillendirmenin psikolojik iyi oluşa etkisinde işin anlamının aracılık etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 24-28.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1).
- Ötken, A. B., & Erben, G. S. (2010). Örgütsel özdeşleşme ve işle bütünleşme arasındaki ilişkinin ve amir desteğinin rolünün incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 93-118.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 261-271.
- Özbezek, D. B. (2022). Hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 584-602.

- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Öztürk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Özyiğit, F. G. (2022). *İş biçimlendirme ile iş performansı ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü* (Tez No. 739207) [Doktora tezi, Başkent Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* içinde (ss. 1-28). University Press of America.
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. (2015). Servant leadership and well-being. In R. Burke, C. Cooper, & K. Page (Eds.), *Flourishing in life, work, and careers: New horizons in management* (pp. 334-358). Edward Elgar Publishing.
- Park, H. I., Beehr, T. A., Han, K., & Grebner, S. I. (2012). Demands-abilities fit and psychological strain: Moderating effects of personality. *International Journal of Stress Management*, 19(1), 1-33. <https://doi.org/10.1037/a0026852>
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton Mifflin Company.
- Passakonjaras, S., Hartijasti, Y., & Rajiani, I. (2019). Servant leadership: An empirical study of Indonesian managers across different ethnic groups. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 391-402. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.33>
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-10.
- Patton, W., & McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (3. baskı). Sense Publishers.
- Peng, Y., & Mao, C. (2015). The impact of person-job fit on job satisfaction: The mediator role of self efficacy. *Social Indicators Research*, 121(3), 805-813. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x>
- Perkmen, S., Perkmen, S., & Tezci, E. (2015). Holland teorisinin ışığında meslek kişiliğinin ölçülmesi. *Necatibey Faculty of Education Electronic Journal of Science and Mathematics Education*, 9(1), 184-204.

- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayımı ve psikolojik iyi oluşun rolü* (Tez No. 286064) [Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi-Kayseri]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Polatçı, S., Sobacı, F., & Kaban, İ. (2020). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: Taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Rachman, A., Sunarno, S., Saputra, N., Judijanto, L., Nurhidin, E., & Zamroni, M. A. (2024). Enhancing teacher performance through millennial teacher characteristics, work culture, and person-job fit mediated by employee engagement. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 270-289.
- Randall, K., Isaacson, M., & Ciro, C. (2017). Validity and reliability of the myers-briggs personality type indicator: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Best Practices in Health Professions Diversity*, 10(1), 1-27.
- Renz, G. L. (1995). *The effects of completing the job diagnostic survey on job satisfaction* (Tez No. xxxx) [Master's thesis, University of Minnesota].
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Nobel.
- Roberts, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and empirical test of a measure.

- Journal of Management*, 28(4), 544-566. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00143-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00143-5)
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press.
- Rounds, J. B., Dawis, R. W., & Lofquist, L. H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 297-318. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90045-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90045-5)
- Rushton, S., Morgan, J., & Richard, M. (2007). Teacher's myers-briggs personality profiles: Identifying effective teacher personality traits. *Teaching and Teacher Education*, 23(4), 432-441. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.12.011>
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(2), 76-83. <https://doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Santarpia, F. P., Borgogni, L., Cantonetti, G., & Brecciaroli, S. (2025). Sculpting leadership on employees' craft: The conceptual framework and measure of crafting leadership. *Administrative Sciences*, 15(1), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci15010008>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.

- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (Vol. 5). Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39–46. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Schaufeli, W. B., & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag en Organisatie*, 19(4), 323–344. <https://doi.org/10.5117/2006.019.004.002>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2008). It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The long work hours culture: Causes, consequences and choices* (pp. 203-226). Emerald.

- Schaufeli, W., Shimazu, A., & Taris, T. (2009). Being driven to work excessively hard the evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287-314.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Shah, S., & Ayub, M. (2021). The impact of person-job fit, person-organization fit on job satisfaction. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3(1), 57-76. <https://doi.org/10.52633/jemi.v3i1.51>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shao, Y., Xu, A. J., & Lin, S. (2022). How and when perceptions of servant leadership foster employee work meaningfulness. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 121-127. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a11>
- Sharf, R. S. (2006). *Applying career development theory to counselling* (4. baskı). Thomson.
- Shekari, H., & Nikooparvar, M. Z. (2012). Promoting leadership effectiveness in organizations: A case study on the involved factors of servant leadership. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 54-65. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n1p54>
- Shelton, C. D., McKenna, M. K., & Darling, J. R. (2003). Leading in the age of paradox: Optimizing behavioral style, job fit and cultural cohesion. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 372-379. <https://doi.org/10.1108/01437730210445801>
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17(2), 154-160. <https://doi.org/10.1007/s12529-010-9077-x>

- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Sığırı, Ü. (2007). Kamu ve özel sektördeki kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, (18), 39-52.
- Singh, V., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, 30, 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2007). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Sage Publications.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842–853. <https://doi.org/10.1037/a0028292>
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri: Bir literatür taraması. *Çimento İşverenler Dergisi*, 22(1), 4-18.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(7), 33-35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, (34), 7-11.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage Publications.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15

- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Sulistiowati, S., Komari, N., & Dhamayanti, E. (2018). The effects of person-job fit on employee engagement among lecturers in higher education institutions: Is there a difference between lecturers in public and private higher education institutions?. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 75-80.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.
- Şenel, Ö. (2021). *Kiş-iş uyumu ve işe tutulma ilişkisi: İş biçimlendirmenin aracılık rolü* (Tez No. 688490) [Yüksek lisans tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Adım Yayınları.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları*. Ekinoks Yayınları.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 39-53). Psychology Press.
- Taştan, S., İşçi, E., & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 121-138.
- Taylor, S., & Pearce, N. (2009). Creating sustainable organizations through servant leadership. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(4), 223-233. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v04i04/52885>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, (92), 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>

- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: Current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54-78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- Timuroğlu, K., & İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 239-264.
- Tischler, L., Giambatista, R., Mckeage, R., & McCormick, D. (2016). Servant leadership and its relationships with core self-evaluation and job satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9(1), 8.
- Topaktaş, G. (2020). *Sağlık kurumları yöneticilerinin algılanan hizmetkâr liderlik özelliklerinin, lider etkililiği ve kurum performans göstergeleri üzerindeki etkisi* (Tez No. 629450) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Topal, A. (2019). *Kurum çalışanlarının, örgütsel bağlılığını etkileme sürecinde otantik ve hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi: Sağlık bakanlığı merkez teşkilat örneği* (Tez No. 607975) [Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tuan, L. T. (2022). Tourism employee ambidexterity: The roles of servant leadership, job crafting, and perspective taking. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (51), 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.019>
- Turan, N. (2023). *Dayanıklılığın, duygusal emek üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın aracılık rolü: Nevşehir'de balonculuk sektöründe bir araştırma* (Tez No. 848598) [Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Turan, Y. D. D. M., & Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Ugwu, F. O., & Onyishi, I. E. (2020). The moderating role of person-environment fit on the relationship between perceived workload and work engagement among hospital nurses. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 13, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100225>
- Ulusoy, T., & Tınar, M. Y. (2017). Çalışma koşullarının insançalaştırılmasında çalışan memnuniyeti anketinin rolü: Uygulamadan bir örnek analizi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5, 115-125.
- Ünal, Z. M., & Turgut, T. (2013). Birey-örgüt uyumunun çalışan tutkunluğuna katkısı [Bildiri]. G. Yıldız & R. Ö. Kutanis (Ed.), *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (ss. 215-221). Sakarya Üniversitesi.
- Üre, Ö. (2016). Mesleki rehberlik. E. Deniz & A. Erözkan (Ed.), *Psikolojik danışma ve rehberlik* (10. baskı) içinde (ss. 197-215). Maya Akademi.

- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work?. *Applied Psychology*, 61, 30-55. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x>
- Van Dam, K., Nikolova, I., & Van Ruysseveldt, J. (2013). Het belang van 'leader-member exchange' (LMX) en situationele doelorïentatie als voorspellers van job crafting. *Gedrag en Organisatie*, 26(1), 66-84.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B. J. M., & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00085.x>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Van Vianen, A. E. M. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Van Vianen, A. E. M., Hamstra, M. R. W., & Koen, J. (2016). Person-environment fits as drivers of commitment. J. Meyer (Ed.), *The handbook of employee commitment* içinde (ss. 275-288). Edward Elgar Publishing.
- Van Woerkom, M., Bauwens, R., Gürbüz, S., & Brouwers, E. (2024). Enhancing person-job fit: Who needs a strengths-based leader to fit their job?. *Journal of Vocational Behavior*, 154, 104044. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104044>
- Varoğlu, D. (2019). İş özellikleri kuramı. S. Yürür (Ed.), *Örgütsel davranış kuramları* içinde (ss. 281-312). Beta Basım.
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., Van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 338-373. <https://doi.org/10.1111/joop.12351>
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
- Viviers, L. (2017). *Job crafting and work engagement as antecedents of person-job-fit* (Publication No. 28281440) [Doctoral dissertation, University of Johannesburg-Johannesburg]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2009.03.007>
- Vrcelj, N., Bevanda, V., & Bevanda, N. (2024). Servant leadership: Influence of job satisfaction and organizational commitment. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 29(3), 1-11. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2022.0009>
- Waddell, T. J. (2006). Servant leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-9.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020). Jobsatisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: Results from structural equation modeling. *BMC Family Practice*, 21(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s12875-020-1083-8>
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8016. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>
- Westbrook, K. W., & Peterson, R. M. (2022). Servant leadership effects on salesperson self-efficacy, performance, job satisfaction, and turnover intentions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(2), 153-175. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2068820>
- Widiger, T. A., & Oltmanns, J. R. (2017). Neuroticism is a fundamental domain of personality with enormous public health implications. *World Psychiatry*, 16(2), 144-145. <https://doi.org/10.1002/wps.20411>

- Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-9.
- Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in Psychology*, 8, 1548. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01548>
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335-1372. <https://doi.org/10.1080/09585190701394150>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 25, 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xiao, Y., Dong, M., Shi, C., Zeng, W., Shao, Z., Xie, H., & Li, G. (2021). Person-environment fit and medical professionals' job satisfaction, turnover intention, and professional efficacy: A cross-sectional study in Shanghai. *Plos One*, 16(4), e0250693. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250693>
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J., & Huo, R. (2017). How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(11), 1815-1827.
- Yavuz, M., & Artan, İ. E. (2019). İş zanaatkârlığı (job crafting) kavramı: Türkçe iş zanaatkârlığı ölçeği'nin geliştirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-125.
- Yazıcı, U. (2018). *Kişî iş uyumu ile proaktif kişilik ve proaktif çalışmanın akademik personel performansı üzerine etkisi: Bartın Üniversitesi örneği* (Tez No. 501979) [Yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yeşilyaprak, B. (1995). Mesleki gelişim kuramları üzerine eleştirel bir değerlendirme. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 2(6), 43-49.
- Yılmaz, A., & Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların meslek uyumu ve meslek algısı düzeyleri üzerine bir araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 621-639.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5. baskı). Prentice Hall.

- Yumuk Günay, G. (2017). The relationship among perceived organizational support, job satisfaction and alienation: An empirical study on academicians. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7).
- Zhang, F., Wang, B., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Job crafting towards strengths and job crafting towards interests in overqualified employees: Different outcomes and boundary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 587–603. <https://doi.org/10.1002/job.2517>
- Zhang, L. F. (2003). Does the big five predict learning approaches?. *Personality and Individual Differences*, 34(8), 1431-1446. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00125-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00125-3)
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(2), 1–9.
- Zhao, J., He, N., & Lovrich, N. P. (1998). Individual value preferences among American police officers: The Rokeach theory of human values revisited. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 21(1), 22–37. <https://doi.org/10.1108/13639519810206583>
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.

Ekler

EK-1. Anket Formu

Sayın katılımcı, bu anket bilimsel bir çalışmaya veri oluşturmak amacıyla hazırlanmış olup vereceğiniz cevapların doğruluğu araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan değerlendirmenizi yapınız. Elde edilen veriler Doç.Dr. Muhammed Kürşat TİMÜROĞLU danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Doktora Tez çalışmasında kullanılacaktır.

Mehmet Hakan ARICIOĞLU

Atatürk Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Cinsiyetiniz: ()Erkek ()Kadın

Medeni durumunuz: ()Bekâr ()Evli

Yaşınız: ()25 ve altı ()26-35 yaş ()36-45 yaş ()46 yaş ve üzeri

Mesleki tecrübeniz[Öğrenim süresi hariç]: ()1 yıldan az ()1-5 ()6-10 ()11-15 ()16-20 ()21 yıl ve üzeri

Unvanınız: ()Pratisyen Dr. ()Uzman Dr. ()Yan Dal Uzman Dr.

()Araştırma Görevlisi Dr. () Öğretim Üyesi

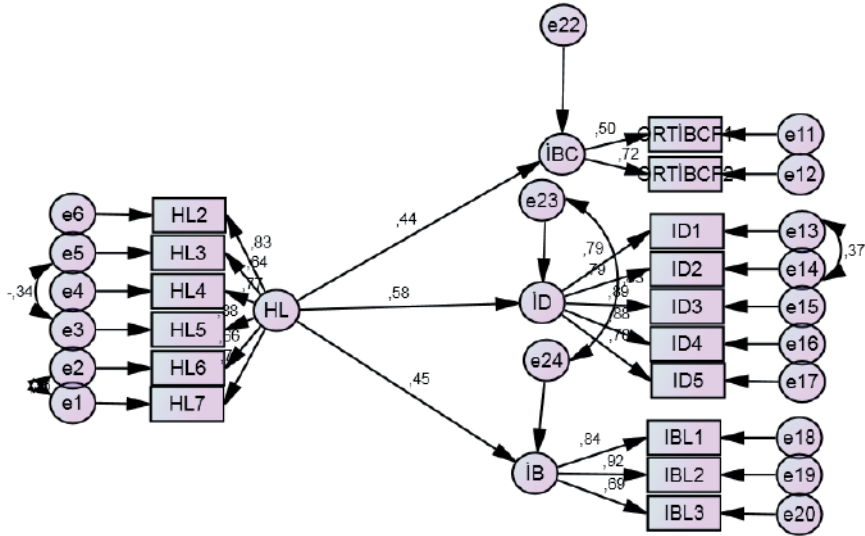
Kurumdaki çalışma süreniz: ()1 yıldan az ()1-5 ()6-10

()11-15 ()16-20 ()21 yıl ve üstü

	Çalıştığınız kurumu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bilgi beceri ve yeteneklerim yaptığım mesleğin gereklilikleriyle örtüşür.					
2	Yaptığım meslek maddi ve manevi ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.					
3	Yaptığım mesleği kendime uygun bulurum.					
4	Hayalini kurduğum bir mesleği yapmaktayım.					
5	İşimde kendimi enerji dolu hissederim					
6	İşime karşı istekli ve hevesliyim					
7	Çalışırken kendimi işime kaptırırım					
8	Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden (birim yöneticim) yardım isteyebilirim.					
9	Yöneticim (birim yöneticim) topluma katkı sağlamanın önemini vurgular.					
10	Yöneticim işle ilgili olarak bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söylemekten çekinmez.					
11	Yöneticim zor sorunları çözmem için bana serbestiyet verir.					
12	Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.					
13	Yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.					
14	Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden taviz vermez.					
15	Mevcut işimden memnunum					
16	İşimi severek yaparım					
17	İş yerinde zaman iyi geçiyor					
18	İşimi keyifli buluyorum					
19	Mutluluğu işimdeyken buluyorum					
20	İşimi yaparken sadece kendi işime odaklanırım.					

21	İşimi yaparken ek görevler üstlenirim.					
22	İşimi yaparken ilgimi çeken görevler üzerinde daha yoğun çalışırım.					
23	İş ortamında iyi geçinemediğim insanlarla daha sınırlı (resmi) iletişim kurarım.					
24	İş ortamında iyi anlaştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmaya çalışırım.					
25	İyi anlaştığım insanlarla birlikte daha çok iş yapma fırsatları ararım.					
26	İşimi yaparken üstlendiğim görev ve sorumluluklar benim için görüldüğünden daha önemlidir.					
27	İşimde üstlendiğim görev ve sorumluluklar benim için bir kişisel anlam taşır.					
28	İşimdeki görev ve sorumluluklar işimin bir parçası olmaktan daha fazlasını ifade eder.					

EK-2. Hizmetkâr Liderliğin İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Model ve Uyum İndeksi Sonuçları



Hizmetkâr Liderliğin İş Becerikliliği, İş Doyumu ve İşe Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,018	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,960	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,058	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,967	İyi Uyum
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,925	İyi Uyum
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	,036	İyi Uyum

**Hizmetkâr Liderliğin İş Becerikliliği, İş Doyumu ve
İşe Bağlılık Üzerine Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Rolü:
Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma**

Dr. Mehmet Hakan Arıcıoğlu