

# HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

## THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL HEALTH AND LIFE SATISFACTION

Ömer Murat ÖTER<sup>2</sup> - Abidin DAĞLI<sup>3</sup>

### Öz

*Hizmetkâr liderlik*, liderlerin takipçilerine hizmet etmesi ve kendi ihtiyaçlarından ziyade astlarının ihtiyaçlarına odaklanması gerektiği ilkesini içeren çağdaş bir liderlik teorisidir. Hizmetkâr liderler bir rol model olarak hizmet eder, güven uyandırır, bilgi verir, geri bildirim ve kaynak sağlar. Öte yandan bir örgütün varoluş nedeni olan amaçlarına ulaşması, her şeyden önce o örgütün sağlıklı olmasına bağlıdır. Sağlıklı bir örgüt, insanların kalmak ve çalışmak istedikleri bir örgüttür. Sağlıklı örgütlerde işgörenler adeta kendilerini örgütlerine adanmış, istekli ve başarılı olacaklarına inanan kimselerdir. İşgörenler, çalıştıkları örgütlerle gurur duyarlar, örgüt içinde yararlı ve etkilidirler. Yaşam doyumu, bireyin kendisinin belirlediği ölçütler doğrultusunda yaşamının genel bir değerlendirmesi, hayata dair inanç ve değerlendirmelerinin toplamı olarak ifade edilebilir. Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına dayalı olarak saptamaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış nicel bir çalışmadır. Araştırmanın örneklemini, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen Mardin merkez ve merkeze bağlı ilçelerdeki ilkokullarda görev yapan 542 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada veriler *Hizmetkâr Okul Liderliği*, *Örgüt Sağlığı* ve *Yaşam Doyumu* ölçekleri kullanılarak elde edilmiştir. Öğretmenlerden elde edilen veriler korelasyon analizi tekniğiyle incelenmiştir. Çalışma sonucunda, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı ile okulun örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Örgüt Sağlığı, Yaşam Doyumu, İlkokul, Öğretmen.

### Abstract

*Servant leadership* is a contemporary theory of leadership that includes the principle that leaders should serve their followers and focus on the needs of their subordinates rather than their own. Servant leaders serve as a role model, inspiring trust, informing, providing feedback and resources. On the other hand, the achievement of an organization's purpose, which is the reason for its existence, depends, first of all, on the health of that organization. A healthy organization is one where people want to stay and work. Employees in healthy organizations are people who are devoted to their organizations, willing and believing that they will be successful. Employees are proud of the organizations they work for, they are useful and effective in the organization. *Life satisfaction*, on the other hand, can be defined as the situation or result obtained by comparing one's expectations with what they have, the sum of beliefs and evaluations about life and a general evaluation of one's life in line with the criteria determined by the person himself. The aim of this study is to determine the relationship between school principals' servant leadership behaviors, schools' organizational health and teachers' life satisfaction according to teacher perceptions. The research is a quantitative study designed in correlational survey model. The sample of the research consists of 542 teachers working in primary schools in the center of Mardin and its districts, which were selected by simple random sampling method. In the study, the data were obtained by means of *Servant School Leadership*, *Organizational Health and Life Satisfaction* scales. The data obtained from the teachers were analyzed by the correlation analysis technique. As a result of the study, it was determined that there is a positive and moderately significant relationship between the servant leadership behavior of the school principals and the organizational health of the school and the life satisfaction of the teachers.

**Keywords:** Servant Leadership, Organizational Health, Life Satisfaction, Primary School, Teacher.

<sup>1</sup> Bu çalışma, ikinci yazarın danışmanlığından yürütülmüş olan birinci yazarın tamamlanmış olan doktora tezinin bir kısmından üretilerek geliştirilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Batman Üniversitesi, İslami İlimler Fakültesi, Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü, omermuratoter@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-3721-3259

<sup>3</sup> Doç. Dr., Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, dagli@dicle.edu.tr, Orcid: 0000-0002-3072-8997

Makale Türü: Araştırma Makalesi – Geliş Tarihi: 26.06.2023 – Kabul Tarihi: 06.09.2023

DOI:10.17755/esoder.1320082

Atf için: *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2023;22(88): 1941-1957

Etik Kurul İzni: Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulu'nun 28.01.2021 tarih ve 10649 sayılı yazısı ile etik açıdan uygun görülmüştür.

## Giriş

Çalışma hayatı, liderlik fikriyle giderek daha fazla büyülenmektedir. Liderliğe artan odaklanmanın başlıca nedenlerinden biri, örgütlerin her zaman örgütsel ve finansal performanslarını iyileştirmenin yollarını araması ve liderliğin bu süreçte önemli bir rol oynamasıdır. Öte yandan örgütte çalışan işgörenler kişisel, sosyal ve profesyonel yaşamlarını geliştirmek isteyebilirler. İşgörelere bu fırsatı ancak o örgütün lideri verebilir. Son yıllarda çok dikkat çeken çağdaş liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, durumsal liderlik, kişilerarası liderlik ve hizmetkâr liderlik yer almaktadır (Northouse, 2019).

*Hizmetkâr liderlik* kavramı, çok eski olmasına ve her büyük din tarafından ifade edilmesine rağmen, belirli bir liderlik tarzı olarak Greenleaf'e atfedilir (Spears, 2005; Frick, 2013). Blanchard, Hodges ve Hendry (2016) de hizmetkâr liderlik kavramının İncil zamanlarına kadar uzandığını ileri sürmektedir. "Hz. İsa, iki bin yıldan fazla bir süre önce, takipçilerine liderin bir hizmetkâr olması gerektiğini ve takipçilerinin kullanması gereken uygun liderlik tarzı olduğunu ifade etmiştir" (Johnson, 2020). Matta İncili'nde (2012) "İnsanların size nasıl davranmasını istiyorsanız, siz de onlara öyle davranın" (7: 14) "Aranızda büyük olmak isteyen, ötekilerin hizmetkârı olsun" (20: 41). İslam dininin kaynaklarında da hizmetkâr liderlik üzerinde çokça durulmuştur. Kuran-ı Kerimin birçok ayetinde ve Peygamberimiz Hz. Muhammed'in hem sözlerinde hem de hayatında insanlara iyilik yapmak, insanlara yardım etmek ve insanlara hizmet etmek tavsiye edilmiştir. Kutsal Kitabımız Kuran-ı Kerimin "Yaptığınız her iyiliğin karşılığını Allah'ın katında göreceksiniz" (Bakara, 110), "İyilik yapmada birbirinizle yarışın" (Bakara, 148), "Biz iyi ve güzel işler yapanların mükâfatını boşa çıkarmayız (Kehf, 30) ayetleri ve Peygamberimiz Hz. Muhammed'in "Bir toplumun efendisi, o topluma hizmet edendir", "En hayırlınız insanlara en çok iyilik edeninizdir" hadisleri (sözleri) örnek olarak verilebilir. İslam dininde liderlik, Peygamberimiz Hz. Muhammed ve ondan sonra gelen halifelerin uygulamalarında gerçekleştirilen "Hizmetkâr Liderlik" anlayışıdır (Tüzün, 2013: 25).

Hizmetkâr liderlik, liderlerin takipçilerine hizmet etmesi ve kendi ihtiyaçlarının ötesinde astlarının ihtiyaçlarına odaklanması gerektiği ilkesini içeren çağdaş bir liderlik teorisidir (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik, önce hizmet etmek, sonra hizmetkâr olarak yönetmeyi öğrenme istediği ve doğal duygusu ile başlar (Greenleaf, 1979, Akt. Patterson, 2003). Yukl'a (2013) göre hizmetkâr liderler; insanları dinler, onları över, destekler ve onların ihtiyaçlarını önemsediklerini iddia ederler. Hizmetkâr liderlik, örgütü oluşturan bireylerin büyüme, gelişme ve genel refahını kolaylaştırarak, örgütsel hedeflere uzun vadede ulaşabileceğine olan inançtır (Stone ve diğerleri, 2004).

Laub (1999) hizmetkar liderlerin altı özelliğini tanımlamış ve bunları şöyle sıralamıştır: (1) *İnsanlara değer vermek*; saygı ile dinlemek, önce başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek ve insanlara inanmak, (2) *insanları geliştirmek*; öğrenme fırsatları sağlamak, uygun davranışları modellemek ve teşvik yoluyla başkalarını geliştirmek, (3) *topluluk oluşturmak*; güçlü ilişkiler kurmak, işbirliği içinde çalışmak ve bireysel farklılıklara değer vermek, (4) *özgünlük sergilemek*; dürüstlük ve güven, açıklık ve hesap verebilirlik ve başkalarından öğrenmeye istekli olmak, (5) *liderliği sağlamak*; geleceği tasavvur etmek, inisiyatif almak ve hedefleri netleştirmek, (6) *liderliği paylaşmak*; ortak bir vizyon yaratmak, karar verme gücünü paylaşmak ve organizasyonun tüm seviyeleri ile statü ve ayrıcalıkları paylaşmak. Öte yandan Spears (2010) ise hizmetkâr liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

*1. Dinleme:* Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar verme becerilerinden dolayı değer görürler. Hizmetkâr lider, bir grubun iradesini belirlemeye çalışır ve bu iradeyi netleştirmeye yardımcı olur. Söylenenleri ve söylenmeyenleri anlayışla dinlemeye çalışır.

2. *Empati*: Hizmetkâr lider, çalışanlarını anlamaya ve kendisini başkasının yerine koymaya çalışır.

3. *İyileştirme*: İlişkilerin iyileşmesi, dönüşüm ve entegrasyon için güçlü bir güçtür. Hizmetkâr liderliğin en güçlü yönlerinden biri, kişinin kendini ve başkalarıyla olan ilişkisini iyileştirme potansiyelidir

4. *Farkındalık*: Farkındalık hizmetkâr lideri güçlendirir. Farkındalık, kişinin etik, güç ve değerleri içeren konuları anlamasına yardımcı olur. Çoğu duruma daha bütünsel bir konumdan bakabilmeyi sağlar.

5. *İkna*: Hizmetkâr liderlerin bir diğer özelliği de bir örgüt içinde karar verirken kişinin konumsal otoritesinden ziyade iknaya güvenmesidir. Hizmetkâr lider, itaate zorlamak yerine başkalarını ikna etmeye çalışır.

6. *Kavramsallaştırma*: Hizmetkâr liderler, büyük hayaller kurma yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar.

7. *Öngörü*: Hizmetkâr liderin geçmişten alınan dersleri, bugünün gerçeklerini ve geleceğe yönelik kararın olası sonucunu anlamasını sağlayan bir özelliktir.

8. *Hizmet Etme*: Lider, çalışanların gereksinimlerini ve amaçlarını kendi çıkarlarından önce göreyerek onlara hizmet etmeye çalışır. Bununla birlikte kontrolden ziyade açıklık ve ikna kullanımını vurgular.

9. *Kişilerin gelişimine katkı*: Hizmetkâr lider, her işgörenin kendisini geliştirebilmesi için özel gayret gösterir. Mesleki gelişimleriyle birlikte manevi ve kişisel gelişimleri için de çaba sarf eder.

10. *Topluluk oluşturma*: Hizmetkâr lider, işgörenlerin kendilerini daha iyi hissetmeleri, kendilerini geliştirmeleri ve paylaşımlarda bulunmaları amacıyla örgüt içinde topluluklar oluşturmaya ve etkileşimi artıracak etkinlikler gerçekleştirmeye çalışır.

Greenleaf (1977), hizmetkâr liderin özelliklerini şöyle açıklar: Hizmetkâr liderliğin birinci özelliği, her zaman başkalarını kendilerinden daha çok severler. Buna bağlı olarak da kendi ihtiyaçlarından önce takipçilerin ihtiyaç ve isteklerine önem verirler. Hizmetkâr liderliğin ikinci özelliği, kişisel güçlü yönleriyle asla övünmeyen ve kişinin zayıflıklarını ve çöküşlerini her zaman kabul edebilen alçak gönüllülüktür. Hizmetkâr liderler, alçak gönüllülük göstererek diğer paydaşlardan fikir ve tavsiye alır. Mütevazı hizmetkâr liderler, kendi düşüncelerinin ve çözümlerinin her zaman en iyi olmadığını bilirler. Alçak gönüllü bir hizmetkâr lider, diktatörlük tarzı bir liderden uzaktır. Üçüncü özellik, en çok bilinen altın kuralla ilgili olan özgecilik/diğerkâmlıktır; size yapılmasını istediğiniz şeyleri başkalarına da yapılmasını istemektir. Yardıma ihtiyaç duyulduğunda, herhangi bir menfaat beklemeden gösterdiği fedakârlık ile birilerinin yanında olmaktır. Dördüncü özellik, vizyondur. Vizyon, zihinsel ve planlı bir düşünceyi eyleme dönüştürme yeteneğidir. Bu vizyonu başkalarına yansıtmak bazen zordur. Hizmetkâr lider, vizyonun takipçiler tarafından ifade edilmesinin ve ortaya konulmasının önemine inanır. Çünkü hizmetkâr lider, başkalarının asla göremediği potansiyeli görür. Beşinci özellik, güvendir. Güven, lider ve takipçi arasındaki temel yapı taşıdır. Hizmetkâr lider rolünde, takipçilerin yaptıkları hatalar, öğrenme deneyimleri olarak bilinir. Bu deneyimler, takipçiler ve liderler arasındaki yüksek güven seviyesinden kaynaklanmaktadır. Altıncı özellik, yetkilendirmedir. Hizmetkâr lider, örgüt için iyi şeyler yapma fırsatının verilmesi amacıyla işgörenlerin yetkilendirilmesi gerektiğine inanır. Yedinci ve son özellik ise, hizmet etmektir. Hizmet etmek, başkalarının ihtiyaçları, çıkarları ve refahı için liderin zamanından ve gerektiğinde sahip olduklarından vazgeçmesidir. Greenleaf (2002), sahip olduğu bu özelliklerle hizmetkâr liderliği topluma, çalışana ve müşteriye odaklanan bir

liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Hizmetkâr lider, sahip olduğu bu özelliklerle bir örgüt içinde olumlu davranışsal sonuçlara yol açabilir. Çünkü hizmetkâr liderlik, bir bütünlük, başkalarına saygı, sorumluluk ve hesap verebilirlik, adalet, açık iletişim ve şeffaflık ortamı yaratarak hem bireysel hem de örgütsel performansı ve büyümeyi vurgular (Northouse, 2019; Van Dierendonck ve Patterson, 2015).

Hizmetkâr liderlik alanında ölçek geliştirme çalışmalarında bulunan araştırmacılar, hizmetkâr liderliği farklı boyutlarda ele almışlardır. Aşağıda bu çalışmada kullanılan *Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği* (Öter ve Dağlı, 2020) kapsamında yer alan boyutlar kısaca açıklanmıştır.

1. *Hizmet anlayışı*: Okul müdürünün hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sevdiği, kendi ihtiyaçlarından önce öğretmenlerin ihtiyacına odaklandığı, okulun vizyonunu oluştururken öğretmenlerin vizyonunu da göz önünde bulundurduğu, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalıştığı, ihtiyaç halinde öğretmenlerle bireysel olarak ilgilendiği, gücünü ve yetkisini öğretmenlerin yararına kullandığı özellikleri ifade eder.

2. *Geliştirme*: Okul müdürünün, öğretmenlerde özdenetimi geliştirmeye çalıştığı, öğretmenlerini yeni düşünceler geliştirmeleri için motive ettiği, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine destek olduğu, öğretmenlerin üstlenmiş oldukları rollerini en etkili bir şekilde oynamaları için gereksinim duyulan yetki ve yardımı verdiği, kendisinden daha ziyade öğretmenlerin muvaffak olmalarını istediği, öğretmenlerin işle ilgili kusurlarını, onların süreçte yetişmeleri için bir olanak olarak gördüğü ve başarıyı öğretmenlerine bağlarken başarısızlığı kendisine mal ettiği özellikleri ifade eder.

3. *İletişim*: Okul müdürünün okulunda samimi bir iletişim ortamı oluşturduğu, kendisine kolaylıkla ulaşılabilirdiği, güzel bir dinleyici olduğu, emretmek yerine öğretmenleri ikna etmeye çalıştığı, öğretmenlerin çalışma şevkini artırmak için çaba harcadığı ve işgörenlerine önem verdiği özellikleri ifade eder.

4. *Dürüstlük*: Okul müdürünün doğru olduğuna inandığı işleri yapmak için gerektiğinde risk aldığını, görevleri öğretmenler arasında adil olarak dağıttığını, üst amirlerinden ziyade öğretmenlerin takdirini elde etmeye çalıştığını, öğretmenlerin başarılarını takdir ettiğini, bir beklenti içerisinde olmadan öğretmenlere yardım ettiğini, öğretmenlerden hangi davranışı bekliyorsa önce kendisinin o davranışı göstererek model olmaya çalıştığını, yapılan işin maddi değeri kadar manevi değerinin de önemli olduğuna değindiğini, zor zamanlarda öğretmenlerinin yanında olduğunu, okula mal olmuş değer ve normlara göre davranış sergilediğini, okul çalışanlarının birbirlerine samimi ve dürüst davrandıkları bir okul kültürü oluşturduğunu ifade eder.

5. *Yönetim becerisi*: Okul müdürünün öğretmenleri ilgilendirilen konularda onları karara kattığını, okulda müşterek değerlere yönelik bir kültür inşa etmeye çalıştığını, gelişme ve öğrenmeye odaklı öğrenen bir örgüt ortamı oluşturduğunu, kurumdaki problemlerin farkında olduğunu, kurumun sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi için gereken çabayı gösterdiğini, kurumun ve işgörenlerinin amaçlarını dengede tutmaya çalıştığını ifade eder.

Örgütün saptamış olduğu hedeflerine ulaşması, işgörenlerin başarılı olmasıyla olanaklı olup, örgütün başarısı da o örgütte istihdam edilen bütün işgörenlerin başarılarının genel toplamıdır. Öte yandan, işgörenlerin başarısız olmaları durumunda örgüt de başarısız olur (Bursalıoğlu, 1994). Bu nedenle, örgütlerinde başarılı olmayı arzulayan liderlerin, ilk etapta işgörenlerin verimli bir şekilde çalışarak başarıya ulaşabilecekleri sağlıklı örgütleri oluşturmaları gerekir. Nispeten yeni bir kavram olan ve örgüt ortamıyla ilgili olan kavramlardan birisi de örgüt sağlığıdır.

Bir örgütün varoluş nedeni olan amaçlarına ulaşması, her şeyden önce o örgütün sağlıklı olmasına bağlıdır (Childers, 1985, akt. Uras, 2000). Davranış bilimcisi Matthew Miles (1965), Devlet Okullarında Değişim Süreçleri başlıklı bir seminerde, *örgüt sağlığı* kavramını tanıtmış ve devlet okullarına nasıl uygulanacağını açıklamıştır. Miles (1965) sağlıklı örgütü, içinde bulunduğu çevrede hayatta kalmanın yanında, uzun vadede yaşamını devam ettirme ve problemlerle başa çıkma yeteneklerini sürekli geliştiren ve genişleten bir örgüt olarak tanımlarken, okul örgütleri açısından örgütsel sağlığı ise okulun etkili bir şekilde işlev görme yeteneğiyle birlikte tam işleyen bir sistem içinde gelişme ve büyümesi olarak açıklamıştır. Örgüt sağlığı, örgütsel performansı iyileştirmeyi amaçlayan bir özelliğe sahiptir ve örgüt hedefine ulaşmak için çalışan refahını destekler (Bevans, Bradshaw, Miech ve Leaf, 2007). Bu nedenle örgüt sağlığı, örgütsel etkinlik için bir gerekliliktir (Ghorbani ve diğerleri, 2012). Örgüt sağlığı, bir örgütün işlev görme, etkili bir şekilde başa çıkma, uygun şekilde değişme ve içeriden büyüme yeteneği olarak tanımlanır (Fairman ve McLean, 2003, akt. Brosnahan, 2011). Sağlıklı örgüt, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirir ve işgörenler kendilerini adeta örgütlerine adanmış, istekli ve başarılı olacaklarına inanan kimseler olarak görürler. Sağlıklı bir örgüt, insanların kalmak, çalışmak istedikleri bir yerdir. İşgörenler çalıştıkları örgütleri ile gurur duyarlar, kendileri de yararlı ve etkilidirler (Talaee ve Shahtalebi, 2014).

Örgütsel Sağlık (ÖS) teorisinde, örgüt ne kadar sağlıklıysa, o kadar yüksek başarı elde eder (Fairman ve McLean, 2003, akt. Brosnahan, 2011). Bazı yazarlar örgütsel sağlığı çeşitli boyutlara ayırmışlardır. Bunlardan en çok bilineni Miles (1965) tarafından ileri sürülen örgütsel sağlık boyutları olup bunlar aşağıda özetle verilmiştir:

1. *Amaca odaklanma*. Sağlıklı bir örgütte amaç veya hedefler sistem üyeleri için makul ölçüde açık ve onlar tarafından makul ölçüde kabul görmüş olmalıdır ve hedefler aynı zamanda ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler, mevcut kaynaklara uygun olmalı ve çevrenin talepleriyle aşağı yukarı uyumlu olmalıdır.

2. *İletişim yeterliliği*. "Dikey" ve "yatay" olarak iletişimin çarpıtma ve saptırma olmadan kesintisiz olması anlamına gelir.

3. *Optimum güç eşitlemesi*. Özünde, liderlerin çok az veya çok fazla güç paylaşımının organizasyonun sağlığına ve etkinliğine zarar verebileceği kabulüdür. Kişilerarası ilişkilerde baskıdan ziyade iş birliği ön plandadır.

4. *Kaynak kullanımı*. Örgüt düzeyinde sistem girdilerinin, özellikle de personelin etkin bir şekilde istihdamını ifade eder.

5. *Tutarlılık*. Bireylerin, grupların veya kuruluşların açık bir kimlik ve aidiyet duygusuna sahip olma derecesini gösterir. Bireyler kendilerini ekip üyelerine ve organizasyona bağlı hissederler ve ekipler birbirine bağlı olarak çalışır.

6. *Moral*. Rahatsızlık, arzu edilmeyen gerginlik ve tatminsizlik duygularının aksine memnuniyet ve zevk duygularını merkeze alma durumu söz konusudur. Moral, iş tatminini ifade eder ve bireylerin, liderlerinin kendilerine güvendiklerine ve değer verdiklerine inanması söz konusudur.

7. *Yenilikçilik*. Sağlıklı bir sistem, yeni şeyler icat etme eğiliminde olacaktır. Prosedürler geliştirmek, yeni hedeflere doğru ilerlemek, yeni ürün türleri üretmek, kendini çeşitlendirmek ve daha az farklılaşmak yerine daha fazla gelişmek gibi durumları ifade eder.

8. *Özerklik*. Bireylerin, ekiplerin veya kuruluşların karar verme özgürlüğüne sahip olması anlamına gelir. Verilen özerklik düzeyi, bireylerin ve ekiplerin yetkinlik ve bağlılık düzeylerine bağlıdır.

9. *Adaptasyon.* Bireylerin ve ekiplerin minimum stresle, dış çevreden gelen değişim taleplerine ne ölçüde uyum sağlayabildiğini ve bunlarla başa çıkabildiğini değerlendirmedir.

10. *Problem çözme yeterliliği.* Örgüt, problemleri minimum çabayla çözmek için uygulanan yapılara ve süreçlere odaklanır. Sorunlar ortaya çıktığında bunların zamanında çözülmesi durumu söz konusudur.

Miles (1965) tarafından ileri sürülen örgütsel sağlık boyutları daha sonra Fairman ve McLean (2011) tarafından operasyonel bir hale getirilmiştir (Hernandez ve Zamora, 2018).

Örgüt sağlığı, eğitim örgütü dediğimiz okullar için de büyük önem arz etmektedir. Sağlıklı okullar çevrelerine uyum sağlar, amaçlarına ulaşır, ortak değerler ve dayanışmaya önem verirler. Örgüt sağlığının devamlılığı, okullarda belirli unsurların gerçekleşmesine bağlıdır. Bunlar; ulaşılabilir hedefler koyma, iletişim yeterliliğini sağlama, kurum içindeki gelişmelerden paydaşları bilgilendirme, güç eşitleme, bireylerin kuruma bağlılığı, barışçıl bir ortam, yeniliklere açık olma ve etkin problem çözmedir (Miles, 1965). Öğretmenler kendilerine ve öğrencilerine yüksek ama ulaşılabilir hedefler belirlerler. Öğrenme ortamı ciddi ve düzenlidir, öğrenciler çok çalışırlar ve akademik olarak başarılı olanlara saygı gösterilir. Müdürün gösterdiği davranışlar, öğretmen ve öğrenciler için örnek olmanın yanında okulda sağlıklı bir atmosferin oluşmasına da katkıda bulunur. Okul müdürü, arkadaş canlısı, açık, eşitlikçi, destekleyici ve aynı zamanda görev odaklıdır ve öğretmenlere, işleri yapmak için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlar (Hoy ve diğerleri, 1996). Yanlış uygulamalar, farklı alanlardaki yetersiz tasarımlar, zayıf kültür ve çalışanların yetersizlikleri okulların sağlıksız olmasına yol açmaktadır (Dive, 2004). Sağlıklı bir okulda müdür, kaynakları tahsis eder, işgörenlerin çabalarını koordine eder, öğretmenlerin sadakatini, güvenini, bağlılığını ve motivasyonunu geliştirir, okul ve toplumu birbirine bağlar, yönetici ve öğretmenler uyum içinde çalışır, yıkıcı güçlerle başarılı bir şekilde baş ederler (Hoy ve diğerleri, 1996). Sağlıklı bir okulda teknik, idari ve kurumsal düzeyde bir uyum vardır. Öğretim ve öğrenme ile ilgili sorunlar çözülür, bağlılığı artırıcı faaliyetler yapılır, güven ve motivasyon ile okul çevresinden gelen talepler özerk ve benzersiz bir şekilde değerlendirilir. Sonuç olarak, okullar asıl görevleri olan öğrenci başarısına ve öğrenmesine odaklanır (Hoy ve diğerleri, 1991). Sağlıklı okullarda, kişilerarası ilişkiler için güvenin sağlanması da önemlidir. Çünkü güven otantik, açık ve sağlıklı sosyal ilişkiler yaratır. Sağlıklı okullarda öğrenme ortamı düzenli ve ciddidir. Okuldaki öğretmenler birbirinden hoşlanır ve öğretmenler işlerini şevkle yaparlar. Müdür, tüm öğretmenlere eşit bir şekilde davranır, öğretmenler gerekli olan sınıf malzemelerini alırlar. Öğretmenler, okul dışı toplulukların ve ailelerin olumsuz etkilerine karşı korunurlar. Genel okul sağlığı; sağlıklı olan müdür, öğretmen ve öğrenci davranışları ile karakterize edilir (Hoy ve diğerleri, 1996). Sağlıklı okullar çevrelerine uyum sağlar ve amaçlarına ulaşırlar. Sağlıklı okullarda okulun birinci misyonu, öğretimin niteliğidir. Öğretme ve öğrenme ile ilgili sorunların çözümü temelde öğretmenlerin görevi olmakla birlikte müdür de gerekli desteği verir, kaynakları tahsis eder. Öğretmenlerin sadakatini, güvenini, bağlılığını ve motivasyonunu geliştirmek okul müdürünün görevidir. Okul müdürü, okulun iklimini açık duruma dönüştürerek okul ve toplumu birbirine bağlar. Çünkü okullar her zaman içinde yaşadığı toplumun desteğine ihtiyaç duyarlar (Hernandez ve Zamora, 2018 ). Sağlıklı bir okulda yönetici ve öğretmenler uyum içinde çalışırlar ve yıkıcı güçlerle başarılı bir şekilde baş ederler (Hoy ve diğerleri, 1996). Sağlıklı bir okulda teknik, idari ve kurumsal düzeyde bir uyum vardır. Öğretim ve öğrenme ile ilgili sorunlar çözülür, bağlılığı artırıcı faaliyetler yapılır, güven ve motivasyon ile okul çevresinden gelen talepler özerk ve benzersiz bir şekilde değerlendirilir. Okullar asıl görevleri olan öğrenci başarısına ve öğrenmesine odaklanırlar (Hoy ve diğerleri, 1991).

Öte taraftan Doğanay ve Dağlı (2020) tarafından yapılan çalışmada sağlıklı okullara yönelik belirlenen boyutlar aşağıda özetle açıklanmıştır.

1. *Akademik vurgu:* Öğrenciler sorumluluk sahibidirler, kendilerine verilen görevleri zamanında yaparlar, öğrencilerin motivasyonları ve akademik başarı seviyeleri yüksektir, öğrenciler derslerde başarı gösteren arkadaşlarına saygı duyarlar, okulda öğrencilere sunulan rehberlik hizmetleri yeterlidir, ihtiyaç duyulduğunda ders araç ve gereçlerine rahatlıkla ulaşılabilir.

2. *Moral:* Öğretmenler; çalıştıkları okulunun örgütsel ikliminden memnundurlar, okullarındaki meslektaşlarından eğitim-öğretim ile ilgili konularda destek alırlar, birbirlerine karşı hoşgörülü davranırlar, meslektaşlarının başarılarından gurur duyarlar ve okul müdüründen olumlu yönde etkilenirler.

3. *Destekleyici Liderlik:* Okul müdürü; öğretmenler işbirliği içinde çalışır, kendilerini ilgilendiren alanlarda öğretmenleri karar alama sürecine katar, okulda ahlaka aykırı davranışlara müsamaha göstermez, okulda öğretmenler ile sağlıklı bir iletişim içindedir, öğretmenlerin temel haklarına saygılıdır ve öğretmenlerin uzmanlık alanlarıyla ilgili öğretim özgürlüklerine duyarlıdır.

4. *Çevresel Faktörler:* Öğretmenler ihtiyaç duydukları alanlarda uzman desteği alma olanağına sahiptir, okulda çalışanlar ve öğrenciler arasında düzeni sağlayan bir disiplin sistemi bulunur, öğrencilerin eğitimleri için işbirliği yapmaya hazır velilerin sayısı fazladır, öğretmenler okulun fiziksel koşullarından memnundurlar ve okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir.

Özetle, okullar için sağlıklı bir örgüt olmak büyük önem taşımaktadır. Bunun nedeni, sağlıklı bir okulun daha etkin işlemesi ve insanların okuldan memnun olmasıdır (Leovey ve diğerleri, 2003). Bir örgütün örgütsel sağlığı ölçüldüğünde, örgüt içinde bir uyumun olup olmadığı, örgüt üyelerinin çaba gösterme yeteneği, örgütte bazı temel ihtiyaçların karşılanma durumu, bireylerin örgüte adaptasyonları, örgütle bütünleşmeleri, örgütün hedeflerini gerçekleştirme durumu ortaya çıkartılır (Hoy ve Miskel, 2010). Öte yandan örgüt sağlığını tespit etmenin temel amacı, durum analizi yaparak eksiklikleri belirlemek ve gidermek; iyi olan yönlerini ise daha iyi hale getirmektir. Bir nevi örgütün güçlü ve zayıf yanlarını, fırsatlarını, risklerini görmek için SWOT analizini yapmaktır (Açıkgöz, 2015). Örgüt sağlığının devamlılığı, okullarda belirli unsurların gerçekleşmesine bağlıdır. Bunlar; ulaşılabilir hedefler koyma, iletişim yeterliliğini sağlama, kurum içindeki gelişmeler hakkında paydaşları bilgilendirme, güç eşitleme, bireylerin kuruma bağlılığı, barışçıl bir ortam, yeniliklere açık olma ve etkin problem çözümedir (Miles, 1965). Buna karşın örgütlerdeki yanlış uygulamalar, farklı alanlardaki yetersiz tasarımlar, zayıf bir kültür ve çalışanların yetersizlikleri ise okulların sağlıksız olmasına yol açar (Dive, 2004). Temel faaliyeti öğretme ve öğrenme olan okulların örgüt sağlığının, bu faaliyetin gerçekleştirilmesinde önemli sorumluluğu bulunan öğretmen görüşlerine göre analiz edilmesi önemlidir.

Öte yandan varoluşun tüm yönlerini kapsayan, örgüt işgörenlerinin performansı ve iş doyumunu üzerinde etkili olan bir kavram da yaşam doyumudur. *Yaşam doyumunu*, bireyin istekleri ile mevcut durumu arasındaki farktır (Nemati ve Maralani, 2016). Yaşam doyumunu, kişinin kendisinin belirlediği ölçütler doğrultusunda yaşama dair genel bir değerlendirme olarak tanımlanır (Shin ve Johnson, 1978). Eş ve çocukların yanında arkadaş ve akrabaların kişinin hayatında bulunması, birlikte zaman geçirilmesi, gerek sosyal, gerekse maddi destek sağlaması nedeniyle *sosyal ilişkiler*, yaşam doyumunu önemli önemli ölçüde etkiler (Adams, 1971). Pozitif bir sosyal çevreye ve sosyal ilişkilere sahip olmanın yanında evli olmak da yaşam doyumuna olumlu etkisi bulunur (Diener ve diğerleri, 2000). Yapılan araştırmalarda, sorumluluk sahibi, deneyime açık ve uyumluluk özelliklerine sahip kişilerin yaşam doyum

düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür (Schimmack ve diğerleri, 2004). Gelir durumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda, yüksek gelirin yüksek yaşam doyumuna, düşük gelirin ise düşük yaşam doyumuna yol açtığı tespit edilmiştir (Diener ve Ryan, 2009; Ormstad ve diğerleri, 2020; Weger ve Morley, 2020). Bireyden bireye yaşam doyumu farklılık gösterir. Bireyin yaşam doyumunu; bireyin çalışma yaşamı, ekonomik düzeyi, sağlık durumu, psikolojik durumu, maneviyat, din, eğitim düzeyi, sosyal çevre gibi faktörler etkilemektedir. Yaşam doyumu yüksek olan bireyler şu tutumlara sahip olabilir (Diener, 2009; Ümmet, 2012): (1) Günlük hayatta farklı aktivitelerden hoşlanma, (2) hayatı maçlı ve anlamlı yaşama, (3) sorumluluklarının farkında olma, (4) ulaşılabilir hedeflere sahip olmak, (5) kendilerini kıymetli bir insan olarak görme, (6) yaşama karşı pozitif olma gibi. Diğer yandan Diener (1984), dinamik bir yapıya sahip olan yaşam doyumunun, yaşam koşullarına ve kişisel standartlara göre değişebildiğini ileri sürmüştür. Heller ve diğerlerinin (2004) dediği gibi, yaşam doyumu bir anlamda bireyin beğenisinin değerlendirici bir özetidir. Toplum oluşturulan bireylerin yaşam memnuniyetleri zamanla azalır, sosyo-politik düzen bozulabilir (Inglehart ve Klingemann, 2000 akt. Su ve diğerleri, 2022).

Yapılan bazı araştırmalarda hizmetkâr liderlik ile örgütsel performans (Chiniara ve Bentein, 2016; Saleem ve diğerleri, 2020; Wong ve diğerleri, 2018) ve örgütsel güven (Pouramiri ve Mehdinezhad, 2017) arasında pozitif bir ilişki olduğu, hizmetkâr liderlik davranışının okul iklimini olumlu yönde etkilediği (Black, 2010), okul müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulda çalışan öğretmenlerin okula bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu (Cerit, 2009), yöneticiler hizmetkâr liderlik davranışları sergilediklerinde öğretmenlerin işlerinden daha fazla doyum aldıkları (Çoban, 2019; Fleming, 2019) ve hizmetkâr liderlik uygulamalarının öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinde kalma kararlarını etkilediği (Helms, 2017) görülmüştür.

Öğrenci başarısı ile okulların örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması (Korkmaz, 2005), eğitim faaliyetlerinde önemli rol oynayan öğretmenlerin zamanlarının önemli bir bölümünü okullarda geçirmeleri ve çalışma hayatının yaşam doyumunu etkileyen önemli bir faktör olmasının yanında (Diener, 2009), okuldaki çalışma hayatını ve okul sağlığını etkileyen birçok konuda okul müdürünün önemli rollere sahip olması hususları birlikte değerlendirildiğinde; hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimseyen okul müdürünün göstereceği davranışlar ile okulun örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumunu arasında anlamlı ilişki olabileceği düşünülmektedir. Engelhart (2012), liderlerin hizmetkâr liderlik becerileri sergilediklerinde öğretmenlerin olumlu yönde daha fazla etkilendiğini ve hizmetkâr liderlerin eğitim ortamlarında daha olumlu bir kültürü teşvik ettiğini ifade etmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okul sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi önem arz etmektedir. Araştırma sonuçlarının uygulamanın içindeki yöneticilere ve araştırmacılara katkılar sunması beklenmektedir.

#### *Araştırmanın Amacı*

Bu araştırmanın amacı, kamu ilkokullarında çalışan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına dayalı olarak saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap bulmaya çalışılmıştır.

1. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı arasında öğretmenlerin algılarına dayalı olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasında öğretmenlerin algılarına dayalı olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?



## Yöntem

Bu bölümde; araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

*Araştırmanın modeli:* Araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha fazla sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemek amacıyla kullanılır (Karasar, 1995).

*Araştırmanın evren ve örnekleme:* Araştırmanın evrenini, Mardin merkez ve merkeze bağlı ilçe merkezindeki 104 kamu ilkokulunda çalışan toplam 1480 sınıf öğretmeni, örneklemini ise evrenden random yöntemi ile seçilen 600 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Öğretmenler tarafından eksiksiz doldurulan 542 ölçek değerlendirme kapsamına alınmıştır. Böylece evrenin örnekleme temsil etme oranı % 37 olarak gerçekleşmiştir.

*Veri toplama araçları:* Araştırmada toplamda üç ayrı ölçek kullanılmış olup bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. *Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği (HOLÖ):* Öter ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen bu ölçek, 5 boyut ve 35 maddeden oluşmaktadır. Güvenirlilik iç tutarlık katsayısı; *hizmet anlayışı* boyutu için .89, *geliştirme* için .90, *iletişim* için .90, *dürüstlük* için .92, *yönetim becerisi* için .87 ve tüm ölçek için ise .97 olarak saptanmıştır. Mevcut çalışmada ise bu güvenirlilik katsayıları sırasıyla; .94; .95; .94; .95; .92 ve tüm ölçek için ise .99 olarak hesaplanmıştır.

2. *Yaşam Doyumu Ölçeği:* Ölçek 1985 yılında Diener vd. tarafından geliştirilmiş, Dağlı ve Baysal (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup beşli likert yapısına sahip bir faktör ve beş madden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlilik iç tutarlık kat sayısı 0.88 olarak hesaplanmıştır. Mevcut çalışmada ise .87 olarak hesaplanmıştır.

3. *Örgüt Sağlığı Ölçeği:* Bu çalışmada, okulların örgüt sağlığını ölçmek amacıyla Doğanay ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen “*Örgüt Sağlığı Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçme aracı 4 boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlilik iç tutarlık katsayısı; *akademik vurgu* boyutu için .91, *moral* için .92, *destekleyici liderlik* için .92, *çevresel faktör* boyutu için .87 ve tüm ölçek için ise .92 olarak hesaplanmıştır. Mevcut çalışmada ise güvenirlilik iç tutarlık katsayıları sırasıyla; 0.70, 0.88, 0.84, 0.74 ve tüm ölçek için ise 0.90 olarak hesaplanmıştır.

*Verilerin toplanması:* Araştırmanın verileri, gerekli etik kurul ve araştırma izinleri alındıktan sonra araştırmacılar tarafından okullar ziyaret edilerek araştırma ile ilgili ön bilgilendirmeler yapıldıktan sonra veri toplama araçları uygulanmış ve toplanmıştır.

*Verilerin analizi:* Araştırmanın verileri, SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik analizde, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı .00-.30 arasında *düşük*; .30-.70 arasında *orta* ve .70-1.00 arasında ise *yüksek* düzeyde ilişki olacak şekilde yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2013).

## Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı doğrultusunda cevabı aranan sorulara göre verilerin analiz sonuçları verilmiştir.

### 1. Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki

Hizmetkâr liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla hesaplanan korelasyon katsayısına ait sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Hizmetkâr Liderlik Davranışı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki

Boyut/Ölçek		Akademik Vurgu	Moral	Destekleyici Liderlik	Çevresel Sağlık	Tüm Ölçek (ÖSÖ)
Hizmet Anlayışı	r	.375**	.432**	.695**	.411**	.626**
Geliştirme	r	.384**	.407**	.650**	.437**	.612**
İletişim	r	.350**	.439**	.672**	.416**	.614**
Dürüstlük	r	.349**	.437**	.694**	.417**	.621**
Yönetim Becerisi	r	.380**	.441**	.709**	.437**	.644**
Tüm Ölçek (HOLÖ)	r	.384**	.451**	.714**	.442**	.651**

\*p < .05; \*\*p<.01; N = 542

Tablo 1’de görüldüğü gibi, *hizmetkâr liderlik ölçeğinin* tüm boyutları ile *örgüt sağlığı ölçeğinin* tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p<.05). Hizmetkâr liderliğin *tüm ölçek* ve *yönetim becerisi* boyutu ile örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutu arasında pozitif yönde ve “yüksek düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu (r=.714 ve r=.709) ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderliğin diğer tüm boyutları ile örgüt sağlığının diğer tüm boyutları arasında ise pozitif yönde ve “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

1950

### 2. Hizmetkâr Liderlik Davranışı ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki

Hizmetkâr liderlik davranışları ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla hesaplanan korelasyon katsayısına ait sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Hizmetkâr Liderlik Davranışı ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki

Boyut/Ölçek		Hizmet Anlayışı	Geliştirme	İletişim	Dürüstlük	Yönetim Becerisi	Tüm Ölçek (HOLÖ)
Yaşam Doyumu	r	.433**	.422**	.435**	.397**	.402**	.440**

\*p < .05; \*\*p<.01; N = 542

Tablo 2’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin *hizmetkâr liderlik* davranışlarının alt boyutları ve tüm ölçek ile kendi yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında pozitif yönde ve “orta düzeyde” anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (r=.397 ile .440 arasında; p<.05).

### 4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okul örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=.651; p<.05). Hizmetkâr liderliğin *tüm ölçek* ve *yönetim becerisi* boyutu ile örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutu arasında pozitif yönde ve “yüksek düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu (r=.714 ve r=.709) saptanmıştır. Öte yandan hizmetkâr liderliğin diğer boyutları (*hizmet anlayışı*, *geliştirme*, *iletişim* ve *dürüstlük*) ile örgüt sağlığının diğer boyutları (*akademik vurgu*, *moral* ve *çevresel*

*sağlık*) arasında ise pozitif yönde “orta düzeyde” anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin *yönetim becerisi* boyutu ile örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutu arasındaki ilişkinin “yüksek seviyede” ortaya çıkması, yönetim becerisi konusunda okul müdürünün öğretmenleri ilgilendirilen konularda onları karara kattığını, kendi okulunda müşterek değerlere yönelik bir kültür inşa etmeye çalıştığını, devamlı olarak öğrenmeyi teşvik eden bir ortam oluşturduğunu, kurumdaki problemlerin farkında olduğunu, kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine çaba gösterdiğini, kurumun ve işgörenlerinin amaçlarını dengede tutmaya çalıştığını ifade etmektedir. Bu durumun yüksek çıkması, okul müdürüyle öğretmenler arasında pozitif bir iletişimi arttırdığını, okul müdürü ve öğretmenlerin işbirliği içinde çalışmasını desteklediğini, okul müdürünün okuldaki öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlılığını arttırdığını göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin *yönetim becerisi* boyutu ile örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutu arasında çıkan yüksek düzeydeki ilişki, okul sağlığı açısından önemli olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren mevcut araştırma sonuçları, Bitew’in (2018) öğretmen yetiştiren kurumlarda okul müdürünün hizmetkâr liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir.

Hizmetkar liderlik alçak gönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, yetkilendirme ve başkalarına hizmet olarak tanımlanır (Feltz, 2018). Greenleaf (2002) hizmetkâr liderlik yapmanın en iyi yolunun örnek davranış sergileme ve ikna etmek olduğunu ileri sürmektedir. İkna, hizmetkâr liderin hizmetkâr liderlik rolünderken iyi olması için kritik bir beceridir. Zorlayıcı liderlik ilişkileri yok eder, ikna ve örnek davranış sergileme ise sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur. Greenleaf (1977) iknayı hizmetkâr liderin bir aracı olarak görmüştür. Hizmetkâr lider, mümkün olan en geniş ölçüde iknanın savunucusudur. Hizmetkâr liderliğin odağında takipçilerin öncelikli ihtiyaçlarına yer verilmesi gelir. Hizmetkâr lider, lider rolü değil, hizmetkâr rolünü üstlenen lideri temel alır (Laub, 2004). Hizmetkâr liderlik; şefkat, sevgi, alçak gönüllülük, bağlılık ve yetkilendirme gibi çeşitli özelliklere sahiptir (Northouse, 2019; Van Dierendonck ve Patterson, 2015). Greenleaf (1977) tarafından tanımlanan hizmetkâr lider, güvenilir ve dürüst bir hizmetkârdır. Hizmetkâr liderin ben merkezli bir bakış açısına sahip olmaması, onu örgütsel desteğe ve çalışan memnuniyetine doğru yönlendirir (Lynch ve Friedman, 2013). Hizmetkâr lider, kişisel çıkarla değil, başkalarının ihtiyaçlarına hizmet ederek motive olur (Greenleaf, 1977). Bu nedenle okul müdürleri; okullarında alçak gönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, yetkilendirme ve başkalarına hizmet etme düsturunu elden bırakmamalı, okullarında örnek davranış sergilemeli, öğretmenleri zorlayarak değil onları ikna ederek işbirliği içinde çalışmalıdırlar. Zorlama olumlu ilişkileri yok eder ve kurumun iklimini bozar. Okul müdürleri, okullarında hizmetkâr rolünü üstlenerek kendi ihtiyaçlarından önce öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermeye çaba göstermelidir. Okul müdürleri, okullarında ne kadar fazla hizmetkâr liderlik davranışı sergilerse o derece okulların örgüt sağlığı yüksek olacaktır. Örgüt sağlığı, örgütsel performansı iyileştirmeyi amaçlayan bir özelliğe sahiptir ve örgüt, hedefine ulaşmak için çalışan refahını destekler (Bevans ve diğerleri, 2007). Bu nedenle, örgüt sağlığı örgütsel etkinlik için bir gerekliliktir (Ghorbani ve diğerleri, 2012). Öte yandan sağlıklı okullarda öğretmenler arasında bir dostluk ve güçlü bir bağlılık duygusu bulunur, öğretmenler birbirleri, işleri ve meslekleri hakkında kendilerini iyi hissederler, hem öğrencilerine hem de meslektaşlarına bağlıdırlar, işlerini severek yerine getirirler. Öğrenci ve öğretmenler için ulaşılabilir yüksek akademik hedefler söz konusudur, öğrenme ortamı düzenlidir, öğretmenler öğrencilerinin başarıya yeteneğine inanırlar, öğrenciler düzenli bir şekilde çalışır ve başarılı olan arkadaşlarına saygı gösterirler, sağlıklı okulların güçlü akademik programları vardır,

güven, esenlik ve anlayış ortamı teşvik edilir (Hoy ve diğerleri, 1996). Sağlıklı okulların oluşmasına yardımcı olmak amacıyla bireylerin becerilerini geliştirmeye, örgütünü geliştirmek için alınan kararlara katılmaya ve eğitim kadrosunu güçlendirmeye yönelik uygulamalara yer verilir (Vassie ve Lucas, 2001).

Eğitim kurumlarında ve eğitim kurumları haricindeki kurumlarda yapılan bazı çalışmalarda, örgüt yöneticilerinin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışları ile *örgütsel performans* (Chiniara ve Bentein, 2016; Saleem ve diğerleri, 2020; Wong ve diğerleri, 2018), *örgütsel çıktılar* (Saleem ve diğerleri, 2020), *örgütsel güven* (Pouramiri ve Mehdinezhad, 2017), *okul iklimi* (Black, 2010; Helms, 2017), *öğretmenlerin okula bağlılıkları* (Cerit, 2009), *yöneticilerin iş doyumları* (Gonaim, 2019), *öğretimsel liderlik davranışı* (Martin, 2018), *öğrenci başarısı* (Herndon, 2007; Valentine, 2007) arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Helms (2017), hizmetkâr liderlik uygulamalarının öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinde kalma kararlarını olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Spears (2019) ve Helms (2017), hizmetkâr liderliğin çok başarılı liderlerde birçok mesleki sektörde popülerlik kazandırdığını ifade etmişlerdir. Tai ve Abdull Kareem (2019) ise müdürlerin hizmetkâr liderlik yetenekleri konusundaki durumlarını ortaya çıkarmak için sürekli araştırmalar yapıp bu konuda açıklamalarda bulunulması gerektiğini ve müdürlerin buna ihtiyaçlarının olduğunu ileri sürmektedir.

Çalışmada, hizmetkâr liderliğin bütün boyutları ile öğretmenlerin yaşam doyumunu arasında pozitif yönde “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu ( $r=.440$ ,  $p<.05$ ) saptanmıştır. *Yaşam doyumunu*, bilişsel bir yargıyı ifade eder ve kişinin belirlediği ölçütlere göre kendi yaşamının niteliklerini genel olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlanır (Shin ve Johnson, 1978; Diener ve diğerleri, 1985; Diener ve Suh, 1997). Bir bireyin sahip olduklarını beklentileriyle karşılaştırması sonucuna bağlı olarak (Haybron, 2004), yaşamına yönelik inanç ve değerlendirmeleri veya bireyin yaşamı hakkındaki genel değerlendirmesi (Rice ve diğerleri, 1992) yaşam doyumunu olarak ifade edilebilir. Yaşam doyumunu, yaşamın tüm alanlarıyla ilgili olumlu değerlendirmedir (Veenhoven, 1996). Bu yönüyle yaşam doyumunu, varoluşun tüm yönlerini içine alır (Peterson ve diğerleri, 2005). Öte yandan yaşam doyumunu, ham maddesi insan olan okullarda çalışan öğretmenler için büyük bir önem arz etmektedir (Telef, 2011). Öğretmenlerin arzuları ile mevcut durumları arasında ne kadar fazla uyumluluk varsa sahip olduğu yaşam doyumunu da o derecede fazla olacaktır. Başka bir deyişle arzuları ile mevcut durumu arasındaki fark ne kadar büyük olursa memnuniyet derecesi de o derecede düşük olacaktır. Alanyazında, Li vd. (2018) ve Çoban (2019) tarafından yapılan çalışmalarda, mevcut araştırmada olduğu gibi, hizmetkâr liderlik davranışı ile işgörenlerin yaşam ve iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkili bulunmuştur.

Çalışmada ortaya çıkan bulgulara dayalı olarak şu önerilerde bulunabilir:

1) Uzmanlarca okullarda okul müdürlerine, öğretmenlere ve üst düzey yöneticilerine hizmetkâr okul liderliğinin, örgüt sağlığının ve yaşam doyumunun önemine ilişkin hizmet-içi eğitimler verilebilir.

2) Okul müdürlerin hizmetkâr liderlik yetenekleri konusundaki durumlarını ortaya çıkarmak için sürekli bilimsel araştırmalar yapıp araştırma sonuçları okul müdürleriyle paylaşılmalıdır.

3) Benzer araştırmalar kamu okullarının değişik kademelerinde nicel ve nitel olarak yapılabilir.

4) Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin dâhil edildiği kamu ve özel eğitim kademelerinde kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

### Kaynakça

- Açıkgöz, N. (2015). *Hastanelerde Örgütsel Sağlık ve Değer Yaratma Kültürü İlişkisi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Adams, D. L. (1971). Correlates of satisfaction among the elderly. *The Gerontologist*, 11(4), 64-68
- Bevans, K., Bradshaw, C, Miech, R. & Leaf, P. (2007). Staff and school level predictors of school organizational health: A multilevel analysis. *Journal of School Health*, 77(6), 294-302.
- Bitew, F. M. (2018). Servant leadership, institutional health and effectiveness in Ethiopian teacher training colleges. *American Journal of Educational Research and Reviews*, 3(18), 1-11.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry & Practice*, 13 (4), 437–466. <http://dx.doi.org/10.15365/joce.1304032013>
- Blanchard, K., Hodges, P. & Hendry, P. (2016). *Lead Like Jesus revisited: Lessons from the greatest leadership role model of all time*. W Publishing.
- Brosnahan, C. (2011). *The Impact of A School's Organizational Health on Student Achievement* [Unpublished doctoral thesis]. University of Houston.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviors of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143209339650>
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Dağlı, A. & Baysal, N. (2016). Yaşam doyumunu ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Electronic Journal of Social Sciences)*, 15(59), 1250-1262.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. [http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener\\_1984.pdf](http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf)
- Diener, E. (2009). Subjective Well-Being. *The Social Indicators Research Series*, (37), 11–58.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-5. [http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener-Emmons-Larsen-Griffin\\_1985.pdf](http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener-Emmons-Larsen-Griffin_1985.pdf)

- Diener, E., Gohm, C., Suh, E. & Oishi, S. (2000). Similarity of the relations between marital status and subjective well-being across cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 419–436. <http://dx.doi.org/10.1177/0022022100031004001>
- Diener, E. & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: A general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391-406.
- Diener, E. & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40(1/2), 189-216.
- Dive, B. (2004). *The healthy organization: A revolutionary approach to people & management* (2th Ed.). United States: Kogan Page. [http://www.r-5.org/files/books/ethology/corporate/structure/Brian\\_Dive-The\\_Healthy\\_Organization-EN.pdf](http://www.r-5.org/files/books/ethology/corporate/structure/Brian_Dive-The_Healthy_Organization-EN.pdf)
- Doğanay, E. & Dağlı, A. (2020). Organizational health scale: A scale developmen study. *International Education Studies*, 13(7), 128-144. <https://doi.org/10.5539/ies.v13n7p128>
- Engelhart, E. F. (2012). *The relationship of servant leadership on teacher satisfaction and teacher retention* [Unpublished doctoral thesis]. Lindenwood University.
- Feltz, J. P. (2018). *Health-related quality of life/well-being influences on servant leaders in a higher education context* [Unpublished doctoral thesis]. Grand Canyon University.
- Fleming, B. (2019). *The relationship between superintendent servant leadership behavior and principal job satisfaction in Iowa* [Unpublished doctoral thesis]. The University of South Dakota.
- Frick, D. M. (2013). *Implementing servant leadership stories from the field*. D. B. Reinhart Institute for Ethics in Leadership. Ladysmith, Wisconsin: Publishers Express Press.
- Ghorbani, M., Afrassiabi, R., & Rezvan, Z. (2012). A study of the relationship between organizational health and efficacy. *World Applied Sciences Journal*, 17(6), 694-703.
- Gonaim, F. A. (2019). Leadership in higher education in Saudi Arabia: Benefits, constraints. and challenges of adopting servant leadership model by department chairs. *International Journal of Education and Practice*, 7(2), 101–111
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York. Erişim adresi: [http://www.ediguys.net/Robert\\_K\\_Greenleaf\\_The\\_Servant\\_as\\_Leader.pdf](http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf)
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. <https://www.amazon.com/Servant-leadership-journey-legitimate-greatness/dp/080910220X>
- Haybron, D. M. (2004). *Happiness and the Importance of Life satisfaction*. Delivered at the Department of Philosophy. University of Arizona. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=867402452c582f34525b461749cc314a4800e787>
- Heller, D., Watson, D. & Hies, R. (2004). The Role of Person Situation in Life Satisfaction: A Critical Examination. *Psychological Bulletin*, 130(4), 574-600.
- Helms, C. C. (2017). *How teachers' perceptions of their principals' servant leadership characteristics influence their likelihood to remain in their current teaching position in central Oregon public schools* [Unpublished doctoral thesis]. Creighton University.

- Herndon, B.C. (2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement* [Unpublished doctoral thesis]. University of Missouri-Columbia.
- Hernandez, R. & Zamora, R. (2018). The Relationship between organizational health and student achievement in high poverty schools. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(11), 56-76. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.11.5>
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S. Turan). Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W. K., Sabo, D. & Barnes, K. (1996). Organizational health and faculty trust: A view from the middle level. *Research in Middle Level Education Quarterly*, 19(3), 21-39. <https://doi.org/10.1080/10848959.1996.11670073>
- Hoy, W. K., Tarter, J. C., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools / Healthy schools. Measuring organizational climate*. Ohio: Sage Publications, Inc. [http://www.waynehoy.com/pdfs/open\\_schools\\_healthy\\_schools\\_book.pdf](http://www.waynehoy.com/pdfs/open_schools_healthy_schools_book.pdf)
- İncil (2012). *İncil*. Yeni Yaşam Yayınları.
- Johnson J. P. (2020). Servant leadership as the biblical model. [Unpublished master thesis]. The Faculty of Reformed Theological.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi* (7. Basım). Alkım Yayınları.
- Laub, J.A. (1999) *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. [Unpublished doctoral thesis]. Florida Atlantic University.
- Laub, J. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*. <https://www.servantleaderperformance.com/wp-content/uploads/2018/04/2004-Laub-Article-Defining-Servant-Leadership.pdf>
- Leovey, I., Nadkarni, M. S. & Erdaelyi, E. (2003). *The joyful organization: Understanding organizational health, diseases and joy*. New Delhi: Response Books. <https://readersend.com/product/the-joyful-organization-understanding-organizational-health-diseases-and-joy/>
- Li, Y., Li, D., Tu, Y. & Liu, J. (2018), How and when servant leadership enhances life satisfaction, *Personnel Review*, 47(5) 1077-1093. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0223>.
- Lynch, J. A. & Friedman, H. H. (2013). Servant leader, spiritual leader: The case for convergence. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(2), 87-95.
- Martin, M. E. (2018). Qualities of instructional leadership among principals in high-performing christian schools. *Journal of Research on Christian Education*, 27(2), 157-182.
- Miles, M. (1965). Planned change and organizational change: Figure and ground. In R. O. Carlson, *Change Processes in the Public Schools*. Eugene, OR: University of Oregon Press. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED014123.pdf> Erişim Tarihi: 06.07. 2022.
- Nemati S. & Maralani, FM. (2016). The relationship between life satisfaction and happiness: The mediating role of resiliency. *International Journal of Psychological Studies*, 8(3), 194-201.

- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications. [https://studydaddy.com/attachment/146554/Peter\\_G.\\_Northouse\\_Leadership\\_\\_Theory\\_and\\_Practiz-lib.org.pdf](https://studydaddy.com/attachment/146554/Peter_G._Northouse_Leadership__Theory_and_Practiz-lib.org.pdf)
- Ormstad, G., Eilertsen, G., Heir T. & Sandvik, L. (2020). Personality traits and the risk of becoming lonely in old age: a 5- year follow- up study. *Health Qual Life Outcomes*, 18(47), 1-5. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01303-5>
- Öter, Ö. M. & Dağlı, A. (2020). Hizmetkâr okul liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(27), 397-423. <https://doi.org/10.26466/opus.749822>
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leader ship: A Theoretical Model*. *School Leadership Studies*. [https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/patterson\\_servant\\_leadership.pdf](https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/patterson_servant_leadership.pdf)
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25-41.
- Pouramiri, T., & Mehdinezhad, V. (2017). Servant leadership as a predictor of high school principals' organizational trust. *New Educational Review*, 47(1), 116–124. <https://doi-org.ezproxy.liberty.edu/10.15804/tner.2017.47.1.09>
- Rice, R. W., Frone M. R. & McFarlin, D. B. (1992). Work-Nonwork Conflict and the Perceived Quality of Life, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 155-168.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C. & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Schimmack U., Oishi, S., Furr, R M. & Funder, D C. (2004). Personality and life satisfaction: A facet-level analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1062-1075.
- Shin, D. C. & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5(1), 475-492.
- Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant leadership. In Servant leadership Research Roundtable. *The International Journal of Servant-Leadership; Spokane*, 7(1), 29-45.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stone, A.G., Russell, F.R. & Patterson, K. (2004) Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leadership Focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(4),349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Su, Y., D'Arcy, C., Li, M. & Mengi, X. (2022). Trends and patterns of life satisfaction and its relationship with social support in Canada, 2009 to 2018. *Scientifik Repor*. <https://www.nature.com/articles/s41598-022-13794-x.pdf?origin=ppub>
- Tai, M. K. & Abdull Kareem, O. (2019). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 469–485. <https://doi-org.ezproxy.liberty.edu/10.1080/13603124.2018.1481535>



- Talae, M. A. ve Shahtalebi, B. (2014). The Relationship between Organizational Health and Organizational Maturity among Educational Organizations, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(2)191-200.
- Telef, B. B. (2011). Öğretmenlerin öz-yeterlikleri, iş doyumları, yaşam doyumları ve tükenmişliklerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 10(1), 91-108.
- Tüzün, İ. (2013). *Hizmetkâr liderlik modeli*. Süeda Basım Yayın.
- Uras, M. (2000). Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 1-8.
- Ümmet, D. (2012). *Üniversite öğrencilerinde özgecili davranışının transaksiyonel analiz ego durumları ve yaşam doyumunu bağlamında incelenmesi* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Valentine, J. (2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement*. [Unpublished doctoral thesis]. University of Missouri-Columbia.
- Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>
- Vassie, L. H. & Lucas, W. R. (2001). An assessment of health and safety management within working groups in the UK manufacturing sector. *Journal of Safety Research*, 32(4), 479-490. [https://doi.org/10.1016/S0022-4375\(01\)00064-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4375(01)00064-0)
- Veenhoven, R. (1996). Happy Life-expectancy: A comprehensive measure of quality of life in nations. *Social Indicators Research*, 39(1), 1-58.
- Weger, B. & Morley, J. E. (2020). Loneliness in old age: An unaddressed health problem. *J Nutr Health Aging*, 4(3), 243- 245.
- Wong, A., Liu, Y., Wang, X. & Tjosvold, D. (2018). Servant leadership for team conflict management, coordination, and customer relationships. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(2), 238-259. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12135>
- Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations*. Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco.