

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ
İLİŞKİSİNDE HOFSTEDE'İN GÜÇ MESAFESİ KÜLTÜR
BOYUTUNUN ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMİNE KAYA TEKİN

BALIKESİR, 2021

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**HİZMETKÂR LİDERLİK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ
İLİŞKİSİNDE HOFSTEDE'İN GÜÇ MESAFESİ KÜLTÜR
BOYUTUNUN ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMİNE KAYA TEKİN

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. OYA İNCİ BOLAT

BALIKESİR, 2021

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı 201712549007 numaralı Emine KAYA TEKİN' in hazırladığı “Hizmetkâr Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Hofstede’ in Güç Mesafesi Kültür Boyutunun Etkisi” konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 07.06.2021 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen

İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Oya İnci Bolat

İmza

Üye Doç. Dr. Gül Coşkun Değirmen

İmza

.../.../...

Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları' na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

15/06/2021

Emine KAYA TEKİN

ÖNSÖZ

Hizmetkâr liderler kısa vadede çalışanlarının öncelikle gelişimine odaklansa da uzun vadede pay sahipleri için verimlilik sağlayıcıdırlar. Hizmetkâr lider, üyeleri ile bu ilişkileri sürdürürken onlara ve kurumlara sağladığı katma değerlerden dolayı kendini üstün tutmaz. Dolayısıyla liderler ve üyeleri arasında oldukça istekli bir ilişki söz konusudur. Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde Hofstede' in güç mesafesi kültür boyutunun düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma, daha önce bu değişkenlerin bir arada incelenmemesi sebebiyle yazında özgün ve öncü olacağı öngörülmektedir.

Bursa ili organize sanayi bölgeleri içerisinde, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası üye firmalarında çalışan ve gönüllülük esasına dayalı olarak 444 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşim ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu kanıtlanmıştır. Ancak bu ikili ilişkide güç mesafesinin düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana destek olan başta yüksek lisans hayatımda bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Oya İnci Bolat' a, çalışma süresince sahip oldukları bilgi deneyimleri esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Tamer Bolat, tezimin takıldığı yerlerinde yardımını hiç esirgemeyen Sayın Dr. Yahya Katı'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim. Derslerinde verdiği değerli bilgileriyle bizi aydınlatan Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen hocama da teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca üniversite hayatında tanıdığım ve akademik hayatımı değerli dokunuşlarla güzelleştiren, sevgi ve desteklerini hiç esirgemeyen Prof. Dr. Senay Yürür, Doç. Dr. Gülay Kasap Coşkun hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım sürecim boyunca her zaman anlayışlı ve destekçi olan, katılımcılara ulaşmam ve çalışmalarına zaman ayırabilmemde katkıları bulunan BTSO ve BUTEKOM çalışma arkadaşlarıma özellikle Neslihan Karadağ ve Hande Cıdal' a, motivasyon ve destekleri için manevi kardeşlerim Dilek Coşkun, Emine Türkkent ve Büşra Güleç'e teşekkürlerimi sunarım.

Sevgilerini ve desteklerini her zaman hissettiğim, bu zamana gelmeme sebep ne varsa her zerresinde emeklerinin olduğunu bildiğim canımdan çok sevdiğim kıymetlilerim; canım annem Serpil Kaya, canım babam Ali Osman Kaya'ya ömrümün sonuna kadar minnettar olacağımı bildirir, sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kaya ailem

ve Tekin aileme bu süreçte destekleri, göstermiş oldukları anlayışları dolayısıyla teşekkür ederim. Yüksek lisans sürecimin en önemli destekçisi, motivasyon kaynağım, bu sürecin her saniyesini benimle iyisiyle kötüsüyle birlikte yaşayan, hayat arkadaşım canım eşim Cengiz Tekin'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevgi, saygı ve minnetle...

BALIKESİR, 2021

EMİNE KAYA TEKİN



ÖZET

HİZMETKÂR LİDERLİK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİNDE HOFSTEDE'İN GÜÇ MESAFESİ KÜLTÜR BOYUTUNUN ETKİSİ

KAYA TEKİN, Emine

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2021, 95 Sayfa

Bu araştırmada post modern liderlik kuramları başlığı altında ele alınan hizmetkâr liderlik kuramı ve lider üye etkileşimi ilişkisinde bir kültür boyutu olan güç mesafesinin düzenleyici etkisi incelenmektedir. Liderlik tanımlarından hareketle, hizmetkâr liderlik kavramı, bu kavramın hangi tarihsel evrelerden geçtiği, boyutları ve etkin özellikleri ve modelleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın temel odağı örgütteki lider ve üye davranış düzeylerini ve güç mesafesi kültür boyutunun bunlar üzerindeki düzenleyici etkisini anlamaktır. Araştırmanın evrenini Bursa İli Organize Sanayi Bölgeleri içinden Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'na üye olan firmalarda çalışan ve gönüllük esasına dayalı olarak seçilen 444 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma anketleri çevrimiçi yöntemle toplanmıştır. Elde edilen verilerde uygulanan ölçeklerden faydalanılmıştır. Verilere normal dağılım gösterdiği belirlendikten sonra ilişkiel tarama için Korelasyon Analizi ve etkileri ölçmek için Regresyon, moderatör etkiyi araştırmak için Hiyerarşik Regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi arasında ($\beta=0,896$, $p\leq 0.05$) anlamlı ve pozitif bir etkinin varlığı tespit edilmiştir. Diğer yandan hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi ($\beta= -0,0456$, $p> 0.05$) saptanamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, Güç Mesafesi, Kültür.

ABSTRACT

THE EFFECT OF HOFSTEDE'S POWER DISTANCE CULTURE DIMENSION ON SERVANT LEADERSHIP AND LEADER MEMBER INTERACTION RELATIONSHIP

KAYA TEKİN, Emine

Master Thesis, Department of Business

Thesis Advisor: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2021, 95 pages

In this study, the regulatory effect of power distance, which is a cultural dimension, in the relationship between servant leadership theory and leader member interaction, which is discussed under the title of postmodern leadership theories, is examined. Based on the definitions of leadership, the concept of servant leadership, which historical stages this concept has passed through, its dimensions and effective features are examined and the models are discussed. The main focus of the study is to understand the leadership and member behavior levels within organization and the regulatory effect of the power distance culture dimension on these behaviors. The universe of the research consists of 444 participants working in Bursa Chamber of Commerce and Industry member organization from Bursa Organized Industrial Zones and selected on a voluntary basis. The research questionnaires were collected online. The scales applied in the obtained data were used. After it was determined that the data showed a normal distribution, Correlation Analysis for relational scanning and Regression to measure the effects and Hierarchical Regression analysis to investigate the moderator effect were applied. According to the research results; It was determined that there is a significant and positive effect between servant leadership and leader member interaction ($\beta = 0,896$; $p \leq 0.05$). On the other hand, the regulatory effect of power distance in the relationship between servant leadership and leader interaction ($\beta = -0.0456$, $p > 0.05$) could not be determined.

Keywords: Servant Leadership, Leader-Member Interaction, Power Distance, Culture.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Varsayımlar	2
1.5. Sınırlılıklar.....	3
1.6. Tanımlar	4
2. İLGİLİ ALAN YAZIN.....	5
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	5
2.1.1. Liderlik	5
2.1.1.1. Liderlerin Özellikleri	7
2.1.1.2. Lider ve Yönetici Kavramı	8
2.1.1.3. Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları.....	9
2.1.1.4. Liderlik Kuramları	12
2.1.1.4.1. Özellikler Kuramı	12
2.1.1.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı.....	13
2.1.1.4.3. Durumsal Liderlik Kuramı.....	16
2.1.1.4.4. Modern Liderlik Kuramları	19

2.1.2. Hizmetkâr Liderlik Kavramı.....	26
2.1.2.1. Hizmetkâr Liderlerin Kişisel Özellikleri.....	28
2.1.2.2. Hizmetkâr Liderlik Boyutları.....	30
2.1.2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri.....	31
2.1.3. Lider Üye Etkileşimi (LÜE).....	40
2.1.3.1. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)'nin Kuramsal Temelleri.....	40
2.1.3.1.1. Rol Kuramı.....	43
2.1.3.1.2. Sosyal Değişim Kuramı.....	44
2.1.3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları.....	45
2.1.4. Kültür ve Hofstede' nin Kültürel Değerleri.....	47
2.1.4.1. Kültür Kavramına Genel Bakış.....	47
2.1.4.2. Hofstede'nin Kültürel Değerlerinin Boyutları.....	49
2.1.5. Güç Mesafesi Boyutu.....	54
2.1.5.1. Örgütlerde Güç Mesafesi.....	56
2.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	58
2.2.1. Hizmetkâr Liderlik ve Lider Üye İlişkisi.....	58
2.2.2. Hizmetkâr Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi.....	60
3. YÖNTEM.....	62
3.1. Araştırmanın Modeli.....	62
3.2. Evren ve Örneklem.....	62
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	63
3.4. Verilerin Analizi.....	64
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	65
4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları.....	65

4.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları	66
4.3. Hofstede'in Güç Mesafesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları	68
4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	69
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	72
KAYNAKÇA	77



TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Lider ve Yönetici Ayrımı	9
Tablo 2. Hizmetkâr Liderlik Boyutlarıyla İlgili Araştırmalar	30
Tablo 3. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Ölçümü İçin Kavramsal Bir Çerçeve.....	32
Tablo 4. Güç Mesafesi Boyutu Özellikleri	55
Tablo 5. Örgütler Düzeyinde Düşük/Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Farklar.....	58
Tablo 6. Ölçeklere Ait Kolmogorov-Smirnov Test İstatistiği, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.	64
Tablo 7. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Değerleri	65
Tablo 8. Lider Üye İlişkisi Ölçeği Faktör Analizi Değerleri.....	67
Tablo 9. Hofstede'in Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Analizi Değerleri.....	68
Tablo 10. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri	69
Tablo 11. Hizmetkâr Liderlik İle Lider Üye Etkileşimine İlişkin Pearson Korelasyon Analiz Değerleri.....	70
Tablo 12. Hizmetkâr Liderliğin Lider Üye Etkileşimi Üzerine Etkisinin İncelenmesi.....	70
Tablo 13. Hizmetkâr Liderlik ve Lider Üye İlişkisindeki Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi	71
Tablo 14. Hipotez Sonuçları	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Russell ve Stone un Hizmetkâr Liderlik Modeli 1	33
Şekil 2. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 2	34
Şekil 3. Patterson'un Liderden İzleyiciye Olan Etkileşimi Gösteren Modeli	37
Şekil 4. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	37
Şekil 5. Patterson ve Winston Hizmetkâr Liderlik Modeli	38
Şekil 6. Farling' in Hizmetkâr Liderlik Modeli	39
Şekil 7. Araştırma Modeli	62

KISALTMALAR LİSTESİ

GM	: Güç Mesafesi
HL	: Hizmetkâr Liderlik
LÜE	: Lider Üye Etkileşimi
TDK	: Türk Dil Kurumu



1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

Son yıllarda liderlik temalı alan yazında birçok çalışmada inceleme konusu olan hizmetkar liderlik, temelde liderin bencil olmadan içten gelen bir hizmet etme davranışı ile güven, geniş görüşlülük, öncü olma, empati kurabilme vs. gibi kişisel özelliklerini birlikte kullanarak liderlik etmesini ifade etmektedir. Bilindiği gibi, liderliğin açıklanmasında ve izleyicileri ile lider arasındaki ilişkinin incelenmesinde lider-üye etkileşimi kuramının (LÜE) da önemli bir yeri vardır.

LÜE' nin temelinde, lider ve etkisinde bulunan izleyicileri yer almaktadır (Phillips ve Bedeian, 1994, s. 991). LÜE Kuramın en belirgin özelliği; lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim süreci ile sonuçları arasındaki farkı incelemesi olduğu ifade edilebilir (Özutku vd., 2007, s. 288). LÜE kuramında, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkilerin sadece biçimsel ve işe dönük olmadığı ve birbirlerine saygı duyan, tarafların daha güçlü etkileşimleri sonucunda zamanla bu ilişkilerin olumlu yönde gelişeceği varsayımında bulunmaktadır (Akkaya, 2015, s. 27). LÜE açısından bakıldığında, araştırmanın ana sorusu; yüksek güç mesafesi ortamında hizmetkâr lider ile izleyenleri arasındaki ilişkinin nasıl şekillendiği ve izleyenlerin hizmetkâr liderlik algısının bu ilişkinin kalitesine etki edip etmediğidir.

Yukarıdaki açıklamalardan da hareketle, bu araştırmanın problemini, hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen bir lider ile üyeleri (izleyicileri) arasındaki LÜE ilişkisinde Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarından biri olan güç mesafesinin düzenleyici etkisinin ortaya konulmasıdır. Hizmetkâr liderlik davranışı gösteren ve izleyenlerinin pozitif sonuçlar elde etmesi için çabalayan bir liderin, üyeleriyle ilişkisinin olumlu yönde olacağı beklenmektedir. Hizmetkâr lider ve lider üye etkileşiminde hem örgüt hem de kişilerin kültürden etkilenmesi varsayımında bulunularak güç mesafesinin bu ikili ilişkiyi düzenleyici bir etkisinin varlığı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Yapılan bu çalışmanın amacı; hizmetkâr liderlik ve LÜE ilişkisinde güç mesafesi kültür boyutunun etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda aşağıdaki konular incelenmektedir:

- Hizmetkâr liderliğin, lider üye ilişkisi üzerindeki etkisini belirlemek.
- Düşük veya yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde yetişen bireylerin, hizmetkâr liderlik davranışlarının yönleri hakkında çıkarımda bulunabilmek.
- Güç mesafesinin hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde düzenleyici etkisini belirlemek.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu konularda yapılan ve ulaşılabilen çalışmalar dikkate alındığında; hizmetkâr liderlik, lider üye etkileşimi ve güç mesafesi değişkenlerinin bir arada olduğu ve incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın bu nedenle alan yazın yazında görece özgün olacağı söylenebilir. Liderlik kavramı ve liderlik kuramları son yıllarda sıkça araştırmalara konu olmaktadır. Hizmetkâr Liderlik ve lider üye kuramlarının yazında incelenen güncel konular içerisinde yer alıyor olması sebebiyle çalışmanın sonraki araştırmalara yarar sağlayacağı söylenebilir. Çalışma hayatında bulunan bireylerden oluşan örnekleme; liderler ve üyeleri arasında iş tarihinin başından itibaren süre gelen bir etkileşimin mevcut olması, hizmetkâr liderin örnek olarak çalışma yaşamına tanıtılması, liderler ve üyeleri ile olan ilişkilerinde kültürün ve bir kültür boyutu olarak güç mesafesinin etkileyiciliği ile ilgili bir araştırmanın olmaması da bu çalışmanın alanında yapılacak sonraki araştırmalara öncü olacağı ifade edilebilir.

1.4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. Hizmetkâr liderlik, izleyicilerini merkezde tutan bir liderlik yaklaşımıdır. Aynı bölgede yaşayan veya aynı örgüt içerisindeki insanların zihnindeki

lider prototipleriyle benzer özellikler göstereceği varsayımında bulunmaktadır.

2. Araştırmanın değişkenleri olan hizmetkâr liderlik, lider üye etkileşimi ve güç mesafesi kavramlarını etkileyen ve çalışmanın yapısı gereği kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin de etkisinin varlığından bahsedilebilir. Fakat incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin asıl araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayımında bulunmaktadır.
3. Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
4. Oluşturulan anketlerin, ulaşılan örneklem kişileri tarafınca dürüst ve içten bir şekilde cevaplandığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Her tez çalışmasında olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar mevcuttur.

Bu sınırlılıklar şöyle sıralanabilir:

1. Tüm çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşmak imkânsızdır. Dolayısıyla örneklem alınarak araştırma yapılmıştır. Örneklem farklı sanayi bölgelerinden alınmakla birlikte, sadece Bursa il sınırları içerisinde oluşturulmuştur. Dolayısıyla araştırma veri toplanan bölgeler ile sınırlıdır.
2. Araştırmaya konu olan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır ve araştırma, örnekleme oluşturan liderler ve üyelerin veri toplama araçları içerisindeki ölçümlere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneysel temellere dayandırılmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.
4. Araştırmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, hizmetkâr lider, üye etkileşimi ve güç mesafesi değişkenlerinin aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır.

1.6. Tanımlar

Liderlik; Liderlik, bir kişinin belirli koşullar altında belirli kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak için başkalarının faaliyetlerini etkilediği ve yönlendirdiği süreçtir (Deitzer, Shilliff ve Jurcius, 1979, s. 96'dan akt. Toptaş, 2019, s. 3).

Hizmetkâr Liderlik; Öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzıdır ve ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamaya odaklanmaktadır (Page ve Wong, 1998, s.1).

Lider Üye Etkileşimi; Bir örgütün liderinin zaman, kaynak veya güç kısıtlamaları nedeniyle tüm üyelere aynı liderlik tarzıyla davranamayacağı, liderler ve üyeler arasındaki etkileşimin farklı olduğu ve yöneticilerin tüm üyelere aynı şekilde davranamayacağının savunulduğu kuramdır (Dansereau vd., 1975, s. 47).

Kültür; Tarih ve toplumsal gelişimin akışı içinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerlerle, bunların hepsi değer yaratmanın ve onu gelecek nesillere aktarmanın araçları olup, insanlığın doğal ve sosyal çevredeki hâkimiyetini göstermektedir. (www.tdk.gov.tr, 28.02.2020)

Güç Mesafesi; Eşitsizliğin temel alındığı bu kavram, hiyerarşik bir üst ve ast arasındaki, üstün astın tutum ve davranışını belirleyebilme düzeyi ile astın üstün tutum ve davranışını belirleyebilme düzeyleri arasındaki fark olarak tanımlanabilir (Bolat, 2011, s. 114).

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

İlgili alanyazın bölümü, kuramsal çerçeve ve değişkenler arasındaki ilişkiler olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. Kuramsal çerçeve başlığı altında; liderlik, hizmetkâr liderlik, lider üye etkileşimi ve Hofstede'nin ulusal kültür boyutları ve güç mesafesi kültür boyutu ele alınmıştır. İkinci başlık olan değişkenler arasındaki ilişkiler kısmında, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler, rol kuramı ve güç mesafesi kuramlarına dayandırılarak açıklanmış ve sonuçlar, konu ile ilgili olarak yapılmış olan araştırmalarla birlikte değerlendirilmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçeve kısmındaki, birinci başlıkta; liderlik, lidere ait özellikler, liderlik ve yöneticilik kavramları, yöneticilerin rol ve sorumlulukları, liderlik kuramları (özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsal kuram) ele alınmıştır. İkinci başlıkta; hizmetkâr liderlik kavramı, hizmetkâr liderlik özellikleri, hizmetkâr liderlik modelleri ve boyutları incelenmiştir. Üçüncü başlıkta; lider üye etkileşiminin kuramsal temelleri, bu etkileşimin boyutları ifade edilmektedir. Dördüncü başlıkta; kültür ve Hofstede'nin kültürel değerleri anlatılarak, kültür kavramına genel bir bakışla değinilip, Hofstede'nin kültürel değerlerinden güç mesafesi boyutu üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Liderlik

İnsanlığın varoluş tarihine dayandığı düşünülen ve her araştırmacının farklı bakış açısıyla ele aldığı liderlik kavramı, birçok çalışmaya rağmen hala net olarak tanımlanmış ve anlaşılabilmiş değildir (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 220). Liderlik kavramını açıklayabilmek için üç yüz elliden fazla tanım yapılmıştır (Erçetin, 1998, s. 35) Liderlik ne özellikler kuramına (liderliğin zekâ, karizma, kararlılık, hırs, güç, ahlak ve özgüven gibi kavramlarla ilgili olduğu) ne de davranışsal kurama (etkili liderleri etkili olmayan liderlerden farklılaştıran davranışlar) ilişkin bakış açısı ile sınırlandırılmayacak kadar karmaşık bir yapıdadır (Robinson vd.,2016, s. 300-302). Tanımın netlik kazanamamış olması liderlik konusunun birbirinden farklı boyutlarda ele alınması ve liderlik kavramının görece özneliği ile açıklanabilir. Her dönem lider ve izleyenlerinin kişisel geniş görüşlülük ve yeteneklerinin de değiştiği ön planda

tutulursa, her durum için geçerli ve başarılı bir tanımda bulunmak mümkün görülmemektedir.

Liderlikle ilgili yapılan ve yazında yer alan bazı tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Liderlik amaçlar doğrultusunda kişilerin hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır (Bolat, 2011, s. 111)
- Koçel (2010, s. 569) lideri başkalarını bir amaç doğrultusunda davranışlar sergilemeye yönlendiren kişi olarak tanımlamıştır.
- Liderlik, örgüt üyelerinin, devamlı olarak tekrarladıkları yöntemlerine mekanik uyumundan öte, güdüleyerek performansa yönlendirecek bir etki yaratılmasıdır (Katz ve Kahn,1978, s. 22). Liderliği, geniş görüşlülük sağlayarak çevredekilere ilham verme süreci olarak da ifade edebiliriz.
- Chaudhry ve Javed (2012) liderliği, örgüt içerisindeki amaçlar doğrultusunda izleyicilerini etkileyerek onların güdülenmesini sağlayıp uygun koşulları oluşturup yönlendirme becerisi olarak ifade etmişlerdir.
- Uysal (2016) liderliği, örgütün amaç ve ileri görüşlülüğü doğrultusunda örgüt üyelerinin farklı yetki ve sorumluluk düzeylerine sahip olmalarını göz önünde bulundurarak, üyelerini yönetme sorumluluğu ve ayrıcalığı olarak tanımlamaktadır.

Tüm bu yapılan liderlik tanımlarının ortak paydası davranışlara yön vererek ve yüksek performansa güdüleyerek kişi ve grupları etkileyen bir liderin varlığıdır. Gerçek bir lider, resmi olarak mevkisinden ayrılrsa bile, kişiler onu lider olarak algılamaya devam eder.

Son yıllarda liderlikle ilgili nasıl farklı tanımlamalarda bulunulduğunu açıklamak üzere Northouse (2018) bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada; liderliğin 1900-1929 yılları arasında yazına kazandırılmış olan tanımlarının ortak vurgusunun kontrol ve merkezîyetçilik olduğunu ifade etmiştir. Yapılan çalışmaların ana fikri “hâkimiyet”tir (Northouse 2018, s. 214). 1930’lu yıllarda liderlik tanımlamalarının özellikler kuramında da gündeme geldiği gerçeğini de göz önünde bulundurursak liderlik tanımlarında “hâkimiyet” kavramından daha çok “etkileme” kavramıyla açıklanmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Etkileme kavramının gündeme gelmesiyle birlikte liderliğin kişisel özelliklerinin yanında örgütü etkileyebilme özelliği de merak edilir olmuş ve araştırmalar bu yönde ilerlemiştir (Baycan, 2019, s. 48-49).

1940'larda ön planda olan grup yaklaşımı, örgüt eylemlerindeki bireyselliğe odaklanmayı savunur. 1950'lerde, örgüt ortak hedeflerinden ve örgütteki bireyler arasında olması istenen ilişkilerden bahsedilmeye başlanmış olup, 1960'larda liderliğin bir davranış olarak açıklanmaya çalışıldığı ve izleyicileri etkilediği ifade edilmiştir. 1970'lerde yapılan çalışmalarda, grup yaklaşımının yerini etki ve iletişim kavramlarının da etkisiyle örgütsel davranış yaklaşımına bıraktığı görülmektedir. Bu yıllarda liderlik tanımı; karşılıklı bir ortak hedefte yürüme süreci olarak ifade edilmiş olup, rekabet ve çatışma ortamından söz edilmeye başlandığı görülmektedir. Son olarak 1980'li yıllarda lidere itaat ve beklentilerine cevap verebilme, özellikler ve dönüşüm süreci ve etkileme gibi odak noktaları açıklanarak çalışmalara kaynak olunmaya çalışılmıştır (Baycan, 2019, s. 48-49).

Örgüt yapılarının hedefleri doğrultusunda ilerlediği süreçte, liderlerin çaba sarf ederek verimliliği arttırması gerektiği ve başarıya ulaşmak adına diğer çalışanlardan farklı olarak daha da emek göstermesi ve onlara liderliği kabul ettirmesi gerekmektedir. Lider vasıflarının yetenek, beceri ve bilgi ile bütünleşmesi vurgulanmaktadır. Modern zamanda örgütün sürekliliği son derece önem kazanmıştır. Diğer örgütler ile rekabetin sağlanması, rekabet ortamında öne geçilmesi ve rekabet üstünlüğünü korumak için liderlerin önemli karar almaları ve bu kararları uygulama sürecinde son derecede azimli olmaları gerektiği öne sürülmektedir (Bass ve Riggio, 2006, s. 7). Liderin stratejisini iyi belirleyip, güzel yönetimi sonucunda örgütün rekabet gücünü, iş dünyasındaki yerini, büyüme ve devamlılığını olumlu yönde geliştireceği sonucuna varılmaktadır.

2.1.1.1. Liderlerin Özellikleri

İyi liderlerin sahip olması gereken başlıca özellikleri; bilgi, deneyim, görev ve hedeflere bağlılık, idare edebilme, cesaretli ve ileri görüşlü olmak, değişime açık ve uyumlu olabilecek esneklikte olmaları olarak sıralanabilir. Sıralanan özellikleri barındıran liderler, yönetim alanında daha etkin rollere sahip olurken, hedeflediklerini gerçekleştirmede daha başarılı ve istikrarlı oldukları söylenebilir. Etkili bir liderin özelliklerini sıralanırken, izleyicilerini motive edebilen, kararlı, özverili, tutkulu, izleyicileri için rol model olabilecek, güvenilir, esenlik veren, izleyicilerinin ve kendisinin gelişim ve değişimini destekleyen, adil, iletişime açık, empati yeteneğine sahip, duyarlı, uzak görüşlü, hızlı ve etkili karar alabilen, zaman yönetimini iyi şekilde

gerçekleştirebilen özellikleri de ifadeye eklenmesi uygun olacaktır (Akiş, 2004, s. 33-34). Liderin yukarıda sayılan tüm bu özellikleri, örgütün rekabet ortamındaki şanslılığını artırırken, izleyicilerinin liderlerine ve içerisinde buldukları örgütlere olan inanç ve bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir.

Genel anlamda liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gill, 2006, s. 10):

- Örgüt içindeki olmazsa olmaz kabul edilen amaç, vizyon ve değerleri oluştururlar.
- Örgütün sürekli gelişimini hedefleyerek, yönetim felsefesinde düzeni sağlamaya ve uygulamaya çalışırlar.
- Motivasyona önem vererek, izleyicilerini tanımaya çalışırlar.
- İzleyicilerinin yaratıcılığını destekleyerek, onları güçlenmeye, yeniliğe ve değişime yönlendirirler.
- Örgüt içindeki yapıyı yeniden organize ederek, strateji ve politikaların belirlenmesinde önemli rol oynarlar.
- Tüm bu özelliklerde öncelikle kendileri rol model olarak izleyicilerinin kendilerine hayranlık duymalarını sağlarlar.

2.1.1.2. Lider ve Yönetici Kavramı

Lider ile yönetici kavramları genellikle birbirine karıştırılmaktadır. Lider ile yönetici birbirine benzer iki kavram gibi olsa da ikisinin birbirinden ayrılan yönleri bulunmaktadır. Yönetici, örgütsel kaynakları verimli ve etkili olarak hedef ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayan kişi, olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 6). Gerçekleşmesi istenen durum; yöneten kişinin yürütme (liderlik, yöneltme) görevini örgüt içinde verimli şekilde ifa ederken, yöneticiliğinin yanında liderlik özelliklerinin de mevcut olmasıdır (Koçel, 2015, s. 572). Liderin temel görevi, örgütün vizyonunu belirlemek ve buna uygun yol almak için çabalamaya davet etmek iken; yöneticiliğin görevi, belirlenmiş olan örgüt vizyonunu uygulamaya çalışmak, olarak açıklanabilir.

Yöneticilik dinamik bir yapıdır ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, kesin sınırları ve değişmez yargıları yoktur. Kişiye ve ele alınan her örgüte göre değişiklik göstermektedir. Yönetici kavramı; örgüt üyelerinin amaç ve hedeflerini belirlemek, bunlara ulaşmadaki bilgi, insan ve maddi kaynakları sağlamak,

kaynakları bölümlendirerek, örgütleme, güdüleme, kontrol etme, haberleşmeyi sağlama, değerlendirme ve eğitim fonksiyonlarından sorumlu olan yapı olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 27).

Tablo 1’de lider ve yönetici ayrımı açıklanmaya çalışılmıştır:

Tablo 1. Lider ve Yönetici Ayrımı

LİDER	YÖNETİCİ
Yeniliğe açıktır ve orjinaldir.	Daha çok tekrarcı ve idarecidir.
Ağırlıklı olarak kişilere odaklanır.	Ağırlıklı olarak sistemi ve yapıyı merkeze alır.
Genellikle uzun dönemli görüşe sahiptir.	Genellikle kısa dönemli görüşe sahiptir.
Ne, neden ve niçin şeklinde (neden-sonuç ilişkisine yönelik) sorular sorar.	Ne zaman ve nasıl şeklinde sorular sorar.
Daima ilham verici ve yol göstericidir.	Genellikle birilerinden esinlenir ve kopya eder.
Her zaman bulunulan durumdan ileriye gitmek ister.	Çoğunlukla mevcut durumu kabul etme eğilimindedir.
Doğru işi yapar ve doğru düşünür.	İşi doğru yapmak önceliklidir.
Güvenini, izleyicileri ve onlarla arasındaki ilişkileriyle elde etmiştir.	Güvenini, daha çok örgütsel kontrol üzerinden sağlamaktadır.

Kaynak: Keçecioglu, 1998, s. 10.

Bununla beraber, giderek farklılaşan günümüzde karşılaştığımız çalışma koşulları ve rekabet ortamının değişikliği sebebiyle, klasik yönetici işlevleri de değişiklik göstermektedir. Günümüzde yöneticiler artık daha çok geniş görüşlü, destek sunan, eğitim veren, izleyicilerini motive ederek onlara liderlik edebilen, sorunların çözümlenmesi gibi yeni maharet ve işlevleri olan bireylerdir (Gökçe ve Şahin, 2004, s. 145).

2.1.1.3. Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları

Yöneticiler buldukları örgütte kendi sorumluluklarına ve kişisel becerilerine bağlı olarak, oldukça geniş bir görev alanına sahiptirler. Örgütlerin genel hedeflerine ulaşabilmelerindeki asli sorumluluk yöneticilere aittir. Dolayısıyla, yöneticiler örgütlere liderlik ederken, onun iç ve dış sınırlarını belirleyip, izleyici ve kontrol edici, motive edici, karar verici, planlayıcı, örgütleyici ve girişimci olarak rol almaktadırlar. Tüm yöneten kademeleri, işgörenlerin örgütlenmesi ilgili konularda karar verilmesi ve alınan kararların denetlenmesinden sorumludurlar. Bunları gerçekleştirebilmek için

yöneticilerin sahip olması gereken roller, kişilerarası, bilgisel ve kararsal olmak üzere, aşağıdaki gibi üç grupta toplanabilir.

a. Kişilerarası Roller

Yöneticilerin kaynağını resmi mevkilerinden aldığı yaptırım gücünün sonucu olarak meydana gelen kişiler arası roller, örgüt içi ve dışı tüm faaliyetleri ve ilişkileri kapsamaktadır. Aslında kişilerarası ilişkiler, örgütün insanlarla olan ilişkilerini açıklayan bir kavram olarak ifade edilebilir. Bunun sonucunda yöneticilerin *başkanlık edebilme, liderlik ve bağlantılı kuruculuk* gibi üç temel rolünün varlığından söz edilebilir (Griffin, 1996, s. 15-16).

Başkanlık rolü: Yöneticinin gerekli durum ve zamanlarda örgütü dışarıya karşı temsil etmesidir (Bolat vd., 2018, s. 12). Yöneticiler, örgütleri adına anlaşmalara, yemeklere, toplantılara vb. katılabilir, sosyal sorumluluk projeleri, ziyaretçi karşılama, resmi görüşme ve evrak imzalarında başkanlık görevinde bulunabilirler (Lewis vd., 2006, s. 8).

Liderlik rolü: Yöneticinin izleyicilerini belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde şevkle ve gayretle ikna edebilmesiyle ilgilidir (Bolat vd., 2018, s. 12). İzleyicilerini yönetirken, motivasyonlarını artırmak, onlarla sağlıklı bir iletişim kurmak, bağlılığı artırıcı faaliyetlerde bulunmak vd. liderlik rolü kapsamında ifade edilebilir (Gökçe ve Şahin, 2004, s. 149-150). Bu rol, örgüt içi/dışı düzenleme ve uyum etkinliklerinin tümünü içermektedir.

Bağlantı kuruculuk: Bu rol, sık sık, insanlar, gruplar ve örgütler arasında koordine edici ya da bağlantı kurucu gibi hizmet etmeyi ifade eder (Griffin,1996, s. 16); başka bir ifadeyle, yöneticinin komuta alanı dışında kalan alanlarla bireylerarası ilişkilere girmesidir. Bu ilişkiler, örgüt içi ve örgüt dışı tüm ilişkileri kapsamaktadır. Yöneticiler örgüt içinde birçok yönetici ve kişiyle etkileşime girmek zorundadır. Bu sebeple gönderilen ve alınan işlerde, diğer birim yöneticileriyle iyi ilişkiler içerisinde olması gerekmektedir (Bolat vd., 2018, s.12).

b. Bilgisel Roller

Bir örgütün amaçları doğrultusunda ilerleyebilmesi, yöneticilerin örgüt için faydalı olacak verilere hızlı bir biçimde ulaşabilmesiyle mümkün olacaktır. Yönetici,

bilgisel rolleri kapsamında; izleyicilerine yeterli ve doğru bilgileri zamanında ulaştırmalıdır, doğru ve geçerli kararların alınıp uygulanması bu bilgi akışına bağlıdır. Yöneticiler konumlarından dolayı, daha fazla ve kolay şekilde bilgiye ulaşabildikleri için, çalışanlar açısından temel iletişim ve bilgi kaynağı olarak görülebilmektedirler (Lewis vd., 2006, s. 16).

Örgüt içi iletişim organizasyonunu sağlamak ve geliştirmek olarak tanımlanabilecek olan bilgisayar roller, “*izleyicilik, bilgilendirme ve sözcülük*” olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yöneticilerin, karar verebilmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için izleyici olarak kendi örgütlerinin iç ve dış çevrelerini sürekli gözlemleyip değerlendirerek örgüt için faydalı bilgileri toplamaları, izleyicilik rolü olarak tanımlanmaktadır. Bilgilendirme rolünde yöneticiler, bilgileri toplayan ve izleyenleriyle paylaşım dağıtan konumundadır. Sözcü olma rolünde ise; örgütsel politika, plan ve hareketler hakkında örgüt içi ve örgüt dışı insanlara yönelik resmi beyanları iletmekle yükümlüdürler (Bolat vd., 2018, s. 11-12; Gökçe ve Şahin,2004, s. 151).

c. Kararsal Roller

Kararsal roller, yöneticilerin örgütlerin düzenleme ve uyum etkinlikleri kapsamındaki rollerini ifade etmektedir. Örgütteki bireylerden yöneticiyi ayıran en önemli özellik, karar verici konumunda yer almalarıdır. Yöneticiler topladıkları bilgilere dayanarak, örgütle ilgili kararlar alabilmektedirler (Griffin,1996, s. 16).

Kararsal rollerde yöneticilerin girişimcilik, hatalı/yanlış tüm unsurları düzeltme, kaynakları dağıtma vb. karar almayı gerektiren sorumlulukları mevcuttur. Yöneticilerin doğal görevi olarak tanımlanabilen girişimcilik görevi, örgütteki değişimlerin doğal başlatıcı olmasıyla bağdaştırılabilir. Yöneticiler örgütün ana hedeflerinin ve bunlara yönelik planlarının ulaşılabilirliğini yönetmek zorundadırlar. Girişimci olan yöneticiler, hızlı kararlar alarak, yeni proje ve hedeflere ulaşmada farklı yöntemlerin gelişmesini desteklemektedirler. Hatalı/yanlış unsurları düzeltme görevi; örgütsel birimlerde yaşanabilecek birçok karmaşık sorunun (grevler, çatışmalar, telif hakları vb.) çözülmesini içermektedir. Kaynakları dağıtma görevi; istenen hedeflere ulaşmak için, işgücü, zaman, malzeme, bütçe ve kaynakları kimlerin nasıl ve ne kadar kullanılacağını belirleme yetkisi, olarak tanımlanır. Kararsal görev ise; örgütün doğal temsilcisi olan yöneticinin belirlenen amaçlarına ulaşmak ve örgütü

geliştirmek için tüzel ve gerçek kişilerle anlaşma yapabilme yetki ve sorumluluklarını barındırmaktadır (Lewis vd., 2006, s. 17-18).

2.1.1.4. Liderlik Kuramları

Liderlik; oldukça kapsamlı ve karmaşık bir kavramdır. Dönem dönem konuyu ele alanların bakış açılarının farklılığı ve dönemin mevcut koşullarının liderlik algıları üzerindeki etkisi sebebiyle konuyla ilgili birçok kuram geliştirilmiştir. Bu çalışmada, örgütler açısından liderlik kavramı; özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuram, durumsal liderlik kuramı ve modern liderlik kuramları olmak üzere dört ana başlıkta açıklanacaktır.

2.1.1.4.1. Özellikler Kuramı

Doğuştan gelen kişisel özelliklerinin, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli etmen olduğunu öne süren özellikler kuramı; sonradan lider olunamayacağını ve lider olarak değerlendirilecek kişinin; doğuştan bazı kişisel özelliklere sahip olması gerekliliğini savunmaktadır (Koçel, 2005, s. 557).

Özellikler kuramı, liderlik sürecini en kapsamlı açıklayan ve diğer kuramların temelini oluşturan en eski kuram olarak kabul edilir ve kuram; liderin diğer insanlardan farklı özelliklerinin olması gerektiğini savunur (Fındıkçı, 2009, s. 61).

Bu kurama göre lider, doğuştan getirdiği fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından diğerlerinden ayırdır ve bu konuda yapılan birçok araştırma liderin özelliklerini belirlemeye çalışmıştır (Eren, 2008, s. 437). Bu özellikler; boy, kilo, yaş, cinsiyet, ırk, yakışıklılık/güzellik, olgunluk, zekâ, ileriye görebilme, güzel konuşma yeteneği, kararlılık, başkalarına güven verme, içtenlik, açık sözlülük, doğruluk ve dürüstlük olarak ifade edilmiştir.

Özellikler kuramı, 1980'li yıllara kadar eleştirilmiştir. Bu eleştirilere mazur kalmasının nedeni; liderliğin oldukça karmaşık yapısını her türlü durum, kişiler ve olaylar için aynı yöntemlerle açıklamaya çalışması ve de diğer değişkenleri göz ardı etmesi şeklinde açıklanabilir (Erçetin, 1998, s. 30). Bu kuramda liderlik, sadece lider boyutu ile incelenmiş; bunun sonucunda da grup içinde lider özelliklerinin daha fazlasına sahip olan bazı kişilerin neden lider olamayışlarına bir açıklama getirememiştir (Koçel, 2005, s. 676). Dolayısıyla, liderlik kavramının daha iyi

anlaşıp açıklanabilmesi için sadece liderlerin kişisel özellikleri değil izleyicilerin de özellikleri ve liderlerin davranış şekilleri incelenmeye başlanmıştır. Tüm bunların sonucunda Davranışsal Liderlik Kuramı ortaya atılmıştır.

2.1.1.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Bu kuram, liderlik sürecini davranışlar boyutuyla açıklamaya çalışmaktadır (Gül, 2003, s. 9). Özellikler kuramı, liderliğin doğuştan geldiği ve sonradan lider olunmayacağı görüşünü savunurken; davranışsal liderlik kuramı, başarılı lider davranışlarını edinen herkesin lider olabileceği görüşünü savunmaktadır. Bu kurama göre, liderlik davranışları öğrenilebilir davranışlardır ve bu davranışların eğitim ile kazandırılmasının amacı, daha etkili liderler yetiştirmektir (Yukl, 2010, s. 297).

Davranışsal liderlik kuramına göre, liderliğe özgü bazı davranışlar vardır ve bu davranışları takip edenler, bu liderlik özellikleri göstermeye başlarlar. Bu kurama göre liderlik, liderin özelliklerinden ziyade grubun liderin davranışını ve davranış sonuçlarını kabul etmesi, takdir edilmesi ve beğenilmesinden gelir ve süreklidir (Arslan vd., 2005, s. 12).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde, yönetim alanında çalışan bilim insanlarının liderliğin davranışsal boyutunu ortaya koymak üzere yapmış oldukları uygulamalı ve kuramsal araştırmaların önemli etkisi olduğu söylenebilir. Bu çalışmalardan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı ve Likert' in Sistem 4 Modeli aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

a. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu'nun, liderlerin özelliklerini tanımlayabilmek için yaptığı çalışmalar, ilişkiye yönelik davranışlar ve yapıya yönelik davranışlar olmak üzere iki temel yaklaşımı kapsamaktadır (Michael, 2009, s. 262).

Yapıya yönelik davranışlar; liderlerin görevi başarmaya yönelik faaliyetlerine ve çalışanların planlanıp yönlendirilmesine odaklanmaktadır. Buna göre lider sonuç odaklıdır ve belirlenen hedeflere ulaşmak için koordinasyonu sağlar, izleyenlerin

sorumluluklarını ve performanslarını belirler, görevle ilgili farklı kişilerle fikir alışverişinde bulunur.

İlişkiye yönelik davranışlar ise, lider-izleyici arasındaki kişisel ilişkilere yöneliktir. Bu davranışı sergileyen lider izleyenlerini dikkate alır, takdir eder, izleyicilerin önerilerine açıktır. Bu iki boyut birbirinden ayrı ve bağımsızdır (Şimşek ve Çelik, 2009, s. 54)

Örgütün doğal temsilcisi olarak kabul edilen lider, bu modelde otoriter yapıdadır. Farklı durumsal değişkenlerin etkisiyle liderlik düzeyindeki değişimler olabilmektedir. Etkili bir lider için, bu iki boyutun aynı anda olması beklenmektedir. (Koçel, 2015, s. 572).

Ohio State araştırmalarının sonucuna göre, yöneticiler aynı anda her iki öğeyede (hem yüksek hem de düşük) sahip olabilir, bunu nedeni ise insanları ve işi dikkate alan faktörlerin bağımsız olmasıdır (Bolat, 2008, s. 12).

b. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesinde 1947 yılında yapılan araştırmaların temel amacı, örgütün performansını ve güvenliğini artırmak için en etkili liderlik davranışının belirlenmesini açıklamaktır (Kottler, 1988, s. 68). Buna göre lider grup motivasyonunu ve dayanışmasını oluşturarak örgütsel verimliliği ve performansı yükselten, izleyicilerinin kararlara katılmalarını sağlayan ve onların örgütsel bağlılığını artıran kişi, olarak tanımlanmaktadır (Daft ve Marcic, 2008, s. 391).

Farklı düzeylerdeki ve farklı endüstrilerdeki çalışanlarla yapılmış olan bu çalışmanın sonucunda, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışması gibi, liderlerin davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür (Kinter, 2016, s. 15). Bu faktörler: *kişi yönelimli liderlik* ve *iş yönelimli liderlik* olmak üzere iki türdür. Kişi yönelimli lideri açıklamada; izleyicileri ile iletişimi ve ilişkileri iyi, onlarla birey olarak ilgilenen, bireysel gelişmelerinde destekleyici ve refah seviyelerini artırmak için gayret eden bir liderden bahsedilebilir. İş yönelimli olan liderlerin ise; iş başarısını temel almalarından ve pozisyon gücünden, faydalanarak ceza verdiklerinden ve davranış denetimi yaptıklarından bahsedilebilir (Yukl, 1989, s. 205).

Araştırmalarda, liderin verimlilik düzeyinin çalışanlara yönelik daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle de liderlik kategorisinde çalışana yönelik liderliğin daha başarılı olduğu görülmüştür (Ertürk, 1995, s. 138).

c. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Kuramın temel savunusu, lider davranışlarını belirleyen en önemli etmenini onun insan davranışlarına ilişkin varsayımları olduğudur (Bolat, 2008, s. 18). Bu varsayımlar, alan yazında zıtlığı ifade ederek, insan davranışlarına olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşan X ve pozitif bir bakış açısıyla yaklaşan Y kuramı olarak yer almaktadır (Erzurum, 2007, s. 25).

X kuramına göre; insanlar doğuştan beri tembel, iş yapmayı sevmeyen ve sorumluluktan kaçınanlar, olarak ifade edilir ve buna göre çalışanlar da yönetmekten çok yönetilmeyi tercih eden, sürekli denetlenmeleri gereken kişilerdir (Allen, 2005, s. 18).

Y kuramına göre ise; bireyler aslında tembel değildir, çalışmayı bir oyun gibi görürler; yaşanan deneyimlerin çalışma koşullarının kişileri bu hale getirdiğini ifade ederler. Buna göre örgütte koşullar uygun olduğu takdirde, insanlar hedefleri için çabalamaktan ve sorumluluk almaktan kaçınmaz ve kendilerini geliştirebilirler (Yukl, 2010, s. 395).

Bu yaklaşımlara göre; X kuramını benimseyen liderler baskıcı, otorite sahibi ve müdahale etmekte çekinmeyen bireyler olarak ifade edilirken, Y kuramını savunan liderlerin daha demokratik ve katılımcı oldukları söylenebilir. Baskıcı tutumları sebebiyle başarıyı elde edemeyen X kuramını benimseyicilerine kıyasla Y kuramı savunucularının, hedeflere ulaşmada daha başarılı oldukları çıkarımında bulunulabilir (Koçel, 2015, s. 572).

d. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert'in sistem modeli, etkin liderlik davranışı ile etkin olmayan liderlik davranışı arasındaki farklılığı ortaya koymayı amaçladığı ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde sürdürmekte olup; liderlik istismarcı-otokratik, yardımsever-otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere, aşağıdaki dört başlıkta açıklanmaya çalışılmıştır (Işık, 2014, s. 31-32).

İstismarcı- Otokratik Lider: Yapılacak faaliyetleri, bu faaliyetler kapsamında yapılacak işleri kimin, ne zaman gerçekleştireceğini yöneticiler belirler. Yöneticilerin çalışanlara güveni yoktur ve çalışanlarını motive etme aracı olarak korkutma ve cezayı kullanırlar. Kontrol doğrudan yöneticilere aittir ve çalışanlarla aralarındaki bağın çok

zayıf olduğu sömürücü anlayışa dayalı bir liderlik davranışı sergilerler. Özetle, bu liderlik türü, karara katılımın desteklenmediği ve güvensizlik ortamının baskın olduğu bir liderliği ifade eder (Çelik, 2015, s. 15).

Yardımsaver-Otokratik Lider: Üst yönetim karar mekanizmasıdır, ancak daha önce alınan kararlar doğrultusunda, bazı rutin işler için kararlar alt kademe tarafında da alınabilir. İzleyicilerini motive edebilmek amacıyla lider ödül ve ceza yöntemini kullanır (Temel, 2016, s. 22). Başka bir ifadeyle, önemli ana kararların yalnızca liderin etkisiyle verildiği, fakat kısmen de olsa karar sürecine izleyicilerin de dahil olabildiği ve az da olsa bir güvenin sağlanmaya çalışıldığı söylenebilir.

Katılımcı Lider: Liderin izleyicilerine karşı güven ortamının varlığı, tüm örgütün başarısının önemli görüldüğü ve örgüte dair önemli kararların üst yönetim tarafından alındığı, ancak daha ikincil kararların alınmasında alt kademe yöneticilerin söz sahibi olduğu söylenebilir.

Demokratik Lider: Lider yetkilerini çalışanlarıyla paylaşır; verilecek kararlar, çalışanların katılımıyla oluşturulur. Çalışanlar kendi davranışlarını kendileri kontrol eder. Lider ile çalışanlar arasındaki bağ çok yönlüdür (Bakan ve Doğan, 2013, s. 11).

2.1.1.4.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Özellikler kuramı ve davranışsal kuram lider özelliklerini tam olarak ifade etmede yetersiz kalması ve bu konuda eleştiriler alması sebebiyle liderliğe farklı bir bakış açısıyla bakan durumsal liderlik kuramı ortaya çıktığı söylenebilir. Açıklanmak istenen, mevcut göreve ve oluşabilecek duruma etkin bir liderlik modelidir (Koçel, 2015, s. 572).

Durumsal liderlik kuramı liderin kişisel özelliklerini, davranışlarını, karar vermelerindeki etken durumları birleştirir ve ona göre davranışlar ortaya koyması gerektiğini öne sürer. Başka bir deyişle, içinde buldukları durum/koşulların liderlik davranışlarındaki etkisinden bahsedilmekte olup; kesin ve her durumda geçerli olabilen bir liderlik tarzının bulunmadığı savunulur. Şartlara göre hedefler ve stratejiler geliştirilebilir ve yenileri ile desteklenebilir (Bakan ve Doğan, 2013, s. 13). Bu kuramın savunucuları, en etkili davranışın insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşeceğini savunmaktadır (Çelik, 2015, s. 2).

Durumsal liderlik kuramına ilişkin yazında geliştirilmiş modellerden en çok kabul görenleri Fiedler' in *Etkin Liderlik Yaklaşımı*, House'un *Yol-Amaç Yaklaşımı*, Reddin' in *Üç Boyutlu İderlik Yaklaşımı* olmuştur.

a. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fred Fiedler (1972, s. 465) tarafından 22 yıl boyunca çok çeşitli gruplar üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bu yaklaşımın temelinde, grup performansının, liderlik tarzı ile ortamsal özelliklerin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır (Zel, 2001, s. 116). Bu yaklaşımda, lider davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişkenin varlığından söz edilir (Koçel, 2005, s. 598). Bunlar, aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Lider-izleyen ilişkisi: Liderle izleyenleri arasındaki ilişkinin niteliğini temel alarak, iyi ilişkilerin yürütüldüğü ortamlarda güven oluştuğunu ve bu ortamların güçlü olduğunu; tersi güvensizliğin ve olumsuz ilişkilerin görüldüğü ortamların ise zayıf olduğunu açıklar (Bedük, 2011, s. 148- 149).

Görevin Yapısal Durumu: Grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanırken, bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına bağlanmıştır. Planlanmış bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Ancak planlanmamış ve karmaşık işlerin nasıl başarılacağı ve hangi amaçlarla ilgili olacağı konusunda ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Kesin kuralları olan, yapılanmış ve planlanmış bu işlerin liderlik için olumlu olduğunu; ancak yapılanmamış ve planlanamayan nitelikteki işlerin liderlik için olumsuz bir durum teşkil ettiği ifade edilir. Görevlerin lider tarafından iyi şekilde tanımlanması ve yönlendirmelerin yapılmasıyla başarının mümkün olacağı ifade edilir (Yeşilyurt, 2007, s. 28).

Konum Gücü: Liderin bulunduğu makam/konum sayesinde varlığı bilinen yasal yaptırım gücünü ifade etmektedir. Yasallıktan doğan bu güç, duruma göre çok veya az olabilir. Fazla olması genellikle lider için olumlu, izleyicisi için olumsuz bir durum olarak karşılanır (Koçel, 2015, s. 278).

b. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı

Yol-Amaç yaklaşımı, 1970 yılında Robert House ve Martin Evanstarafından ortaya atılmıştır ve esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın izleyenlerinin motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994, s. 365). Bu yaklaşımda liderin izleyicilerini nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır (Demirbağ vd., 1999, s. 176). Kısaca bu yaklaşım, liderin, izleyenlerinin bireysel güçleri ile başarı gücünü nasıl etkileyeceğini ya da bu iki amaç seti arasında nasıl bir ilişki kuracağını araştırır (Keçecioğlu, 1998, s. 139).

Yol- Amaç yaklaşımı; liderin davranışlarının, örgüt üyelerinin motivasyonu, performansı ve beklentileri üzerindeki etkisini dört farklı liderlik tarzıyla açıklamaya çalışmaktadır (Bolat vd., 2018, s. 182). *Yönlendirici liderlik* tarzında lider, izleyenlerine görevi nasıl ve ne zaman yapacaklarını açıklarken, karar verme sürecine izleyenler katılmazlar. *Destekleyici liderlik* tarzında lider, izleyenleriyle ilgilenirken arkadaş gibi tutum ve davranışlar sergilenmektedir. *Katılımcı liderlik* tarzında lider, örgüt amaçları konusunda izleyicilerinden karar sürecine katılmalarını beklemektedir. *Başarı odaklı liderlik* tarzında ise lider, güven ortamında izleyicilerine hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmalarında onları destekler (Rainey, 2009, s. 295).

c. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Üç boyutlu liderlik yaklaşımı, davranışsal liderlik kuramından durumsal liderlik kuramına geçişte bir köprü görünümüne sahip olup, durumsal liderlik kuramı içinde yer almaktadır. Ohio State Üniversitesi'nin liderlik açısından göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik tarzı ile çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmaktadır. Reddin, Yönetsel Izgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik kavramını ekleyerek, liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden bahsetmektedir. Bu nedenle Reddin'in yaklaşımı, üç boyutlu yaklaşım olarak anılmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 91).

Sözü edilen bu üç boyutlu liderlik yaklaşımı, liderin çevresindeki tüm koşulların davranışını biçimlendirdiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda zor olan, görev ve ilişkilere yönelik gösterilen davranış şekillerinden hangisinin daha etkin

olduğunu anlamaktır. Etkinliği belirleyen unsur, tutum ve davranışların kullanılan duruma uygunluğu ile ilgilidir (Zel, 2001, s. 127- 128). Üç boyutlu liderlik yaklaşımı; hedef, etkililik ve ilişkilere göre “ilgili, bütünleşmiş, kopuk ve adanmış” şeklinde aşağıdaki dört temel liderlik tarzı ile açıklanmaya çalışılmıştır (Ömürgülşen ve Sevim, 2005, s. 94-95).

Kopuk liderlik tarzı; liderin komuta ve kurallara uyduğu, kendisine güvendiği, dürüst ve eşitlikçi olduğu bir tarzdır. Bu tür lider, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan genellikle emirlerini yazılı olarak iletmekte ve örgütü bireylerden ayrı olarak düşünmektedir (Bolat vd., 2018, s. 185-186).

İlgili liderlik tarzı kapsamında; liderler insan ilişkilerine oldukça önem verirken, görev boyutuna daha düşük düzeyde önem verirler; izleyenlerinin motivasyonlarını yüksek tutarak örgütsel etkinliğin gerçekleşeceği inancına sahiptirler. Bu tip liderler, izleyenlerinin bireysel istek ve beklentilerini dikkate alarak, onların gelişim stratejilerini desteklerler. İzleyenlerinin hatalarına karşı cezai yaptırımlar uygulamayı tercih etmezler (Dikmen, 2012, s. 71).

Bütünleşmiş liderlik tarzında; yüksek ilişki ve görev boyutunda yer alan liderler olayların parçası olmayı hedeflerler; bir yandan katılımcı liderlik tarzı sergilerken, iletişim kurmaya ve ekip çalışmasında oldukça önem verirler. Bu liderler, hatalardan ders almayı ve sorunların ana sebeplerini bulmaya çalışmaktadırlar (Bolat vd., 2018, s. 186).

Adanmış liderlik tarzında; düşük ilişki ve yüksek iş boyutlarında bulunan liderler izleyenlerine genellikle emir kipleri kullanırlar, sözlü emirler verirler ve onları sağladıkları verimlilik açısından değerlendirirler (Çolak, 2018, s. 30).

2.1.1.4.4. Modern Liderlik Kuramları

Liderliğin değişken ve dinamik bir kavram olması sebebiyle, günümüzde liderlik tarzlarını açıklamak amacıyla geliştirilen yeni kuramlar Modern Liderlik Kuramları olarak isimlendirilir. Liderlik yazınında modern liderlik kuramı ile ilgili birçok liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlardan son yıllarda güncel olan ve üzerinde en çok durulanları; stratejik liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi yaklaşımlardır. Bu bölümde bu liderlik kuramlarından kısaca bahsedilmektedir. Ancak hizmetkâr liderlik

kuramı çalışmanın ana değişkeni olduğu için ilerleyen bölümlerde ayrıca açıklanmaktadır.

a. Stratejik Liderlik

Alanyazında stratejik liderlik ile ilgili farklı birçok yorumun olduğu görülmektedir. Kavramı yazında ilk kez kullanan John Adair, (2005) stratejik liderliği, örgütün değişim zamanlarında liderlik seviyelerinin beklentilerini başarıyla yerine getiren kişi olarak ifade etmektedir (Çakmak, 2018, s. 20). Ona göre stratejik lider; bütününe tamamına odaklanırken, diğer liderler için başarıları gereken şeylere odaklanmaktadır. Stratejik liderlik; geleceği planlayarak doğru stratejileri belirleme ve uygulama becerisi ve bu süreçte doğru zamanda doğru liderlik davranışını seçerek örgütün içinde bulunduğu kaotik ortamda varlığını idame ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilme becerisine sahiptir. Bu sürecin merkezinde yer alan, süreci yöneten, izleyenlerinin gelişimine katkıda bulunan, ortama ve duruma uygun doğru liderlik davranışını kıvraklıkla seçerek ustalıkla uygulayabilen kişiye stratejik lider denir (Aydın, 2012, s. 22-23).

Stratejik liderlik; örgüt başarısı için son derece önemli olan stratejik değişimi ortaya koymak adına geleceği öngörme, vizyon oluşturma, esneklik ve insan kaynağını güçlendirme becerisidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007, s. 13). Altinkurt (2007, s.11-12)'a göre stratejik lider; örgütün iç ve dış çevresini doğru analiz eder, örgüte ve üyelerine uygun stratejiler oluşturur, uygular ve doğru zamanda doğru planları değerlendirerek mevcut ortama uygun davranışlarda bulunur.

Stratejik lider, bir örgüte istenen esnekliği verebilecek kişidir ve böyle bir lider sayesinde örgüt, kendi faaliyetlerini değişime uyumlu hale getirebilme, çevrenin fırsatlarını görebilme ve bunlardan yararlanma yeteneğine sahip olmaktadır (Besler, 2004, s. 29). Dolayısıyla, stratejik liderin varlığı sonucunda, örgüt için rekabet, başarı, doğru zamanlama ve analiz konularında sağlanan başarının yüksek olması beklenmektedir.

b. Vizyoner Liderlik

Vizyon, örgütlerin gelecekte olmak istedikleri yeri ifade etmektedir. Vizyonun belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde etkili olan liderler ise, vizyoner lider olarak adlandırılmaktadır. Vizyoner liderlik, gelecekle ilgili belirsizliğin ortadan kaldırılmasında veya kabul edilebilir duruma gelmesinde etkili olan bir liderlik tarzıdır

(Sert, 2015, s. 26). Bir başka deyişle vizyoner liderler, uyum yeteneği yüksek, esnek, fırsatları değerlendirebilen, kendine özgü bakış açısı ve gücü olan kişilerdir; bir vizyonları olması nedeniyle buna ulaştıracak olan amaçlar doğrultusunda başarıyı hedeflerler (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 385); geniş görüşlülükleri ile geçmişi, bugünü ve geleceği iyi analiz edip, hedeflerine uygun stratejileri benimser ve bunlara ulaşmak için tüm izleyicilerini birlik içinde olmaya yönlendirirler (Sert, 2015, s. 26-27).

Bu liderlerin temel özellikleri; vizyonlarını izleyenlerine iletebilme, onların vizyoner bakış açılarını davranışlara çevirebilme ve vizyonlarını, durum ve ortam değişkenlerine uydurabilmeleri olarak sıralayabiliriz. Lider bu süreçte açık ve net bir dil kullanırsa daha anlaşılır olur ve hedeflere ulaşmak da kolaylaşır. Örgütsel vizyonun sağlanması, izleyenlerle uygun şekilde iletişime geçilmesiyle sağlanacaktır. Lider bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri aktarırken, hedefi yazılı veya sözlü iletişim kanallarıyla birlikte, davranışlarla da ifade eder (White, 2006, s. 72).

Örgütlerde vizyoner liderliğin uygulanabilmesi için; duruma odaklanmak ve yönlendirmek, gerçekleri net bir şekilde ifade etmek, engelleri belirleyerek yok etmeye özen göstermek, örgütte aidiyet duygusu oluşturabilmek, izleyenlerin kendi kendilerini yönetmelerini sağlayabilmek oldukça önem arz etmektedir. Tüm bunların gerçekleştirilmesi ise, güven veren, esnek ve katılımcı bir vizyoner liderliğin varlığı ile mümkündür (Heintel, 1995, s. 71).

c. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, çevresel değişimlere ve yeniliklere uyum sağlanmasını amaç edinen, bunları gerçekleştirebilmek için yenilikleri ve değişimi destekleyen, örgüt değerlerine önem veren, çalışanların yeteneklerini ve fikirlerini ortaya koymaları için ilham veren, onların kişisel menfaatleri dışında örgüt menfaati için de çaba sarfetmeleri gerektiği düşüncesini aşıl原因 bir liderlik tarzını ifade eder (Sagnak vd, 2015, s.151).

Dönüşümcü liderler; kararlı, izleyicileri ile birebir iletişim kuran, kendine güvenen, izleyicilerinin kişisel gelişimine destek sağlayan, sorunları dinleyerek onlara çözüm sunan, ihtiyaçları karşılamaya çabalayan ve ikili ilişkilere önem veren gibi kişilik özellikleri ile açıklanabilir (Gül ve Şahin, 2011, s. 237-239). Bu süreçte başarıya inançlarını, moral ve algılama seviyelerini, örgüte bağlılık düzeylerini yüksek tutmaya çalışırlar ve izleyenleriyle ilişkilerinin iyi olmasıyla olumlu sonuçlar elde edeceklerinin farkındadırlar (Bushra vd., 2011, s. 18).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin bağımsız olarak düşünebilmelerini, eleştirilerini ifade edebilmelerini ve yeni çalışma arkadaşlarının da bu özelliklerde olmasını bekleyerek, hedefler doğrultusunda beklentinin yüksek performansa dönüşmesi için motivasyon kaynağı olmaya çalışır (Bakan ve Doğan, 2013, s. 4). Değişime uyum sağlayabilecek bir örgüt yapısı oluşturarak, hedeflere yönelirken güçlü ruhsal yapıya, özgüvene ve mücadeleci ruha sahip, yılmadan yeniden başlayabilme ve gerekirse kendini feda edebilme hevesinde olabilen kişilerdir (Luthans, 2010, s. 430). Karşılaştıkları zorluklarla mücadelede ısrarcı olmalarının onu ve izleyicilerini başarıya götüreceğini bilmektedirler (Northouse, 2018, s. 214).

Dönüşümcü lider, değişimi hızlı şekilde uygulayabilmesi sebebiyle, örgütlerde öğrenmeyi ve örgütsel yönelimi fark ederek, değişimi planlayan ve başlatmayı sağlayandır. Yaratıcı ve sezgisel olabilmeleri sayesinde örgüt kültürünü geliştirirler. İletişimin gücüne inanarak, yönetme becerileriyle yaratıcılık ve sezgisel güdülerini birlikte bir potansiyele dönüştürmektedirler (Bass ve Riggio, 2006, s. 85).

Örgütün hedefindeki vizyonun yalnızca lider tarafından oluşturulmayacağı inancında olan dönüşümcü liderler, aynı şekilde yalnızca liderin desteklemediği ve aktif şekilde onaylamadığı hedeflerin örgütte kabul görmeyeceği kanısındalardır. Dönüşümcü liderlerin sözleriyle bir rol model oldukları, yaratıcı ruhları hemen fark ederek teşvikte buldukları ve takdir etme davranışı gösterdikleri hatta başarıyı ödüllendirdikleri ifade edilebilir. (Northouse, 2018, s. 215-216).

Dönüşümcü liderlerin yukarıda ifade edilen özellikleri yanı sıra birçok özellikleri mevcuttur (Başaran, 2004, s. 236) ve bazıları şu şekilde açıklanabilmektedir (Toptaş, 2019, s. 20; Bolat vd., 2018, s. 206-207):

Karizma: Lider izleyenleriyle paylaştığı vizyon ve misyonu ile örgütsel sorunların ya da izleyenlerinin kişisel sorunlarının çözümlerinde radikal ve yenilikçi kararlar alma önerisinde bulunur. Bu davranışı sergileyebilen bir liderizleyenlerini etkileyerek onların saygısını ve güvenini kazanır, davranışlarını etkiler ve böylece örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlar. Lider izleyenleri ile riskleri paylaşırlar kararlarının ahlaki ve vicdani sonuçlarını dikkate alır.

İlham Verme: Dönüşümcü lider, karizması ile ilham kaynağı olmaktadır. İlham verme boyutu, dönüşümcü liderlerin izleyicilerini modellemek, vizyonu iletmek ve birçok sembolün yardımıyla çaba göstermeleri için onları harekete geçirmeyi ifade etmektedir. Başka bir deyişle, ilham verici bir lider, izleyenlerine önceden belirlenmiş

hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan biri değil, daha iyi hedeflere ulaşma çabalarında onlara rehberlik eden biridir.

Entelektüel Uyarım: Entelektüel uyarım, liderin kendini izleyen kişileri sorun çözme yolunda çeşitli mücadelelere ya da meydan okumalara teşvik etmesidir. Bu boyutta dönüşümcü lider, izleyenlerine işleri eski usule göre yapmak yerine, onları yeniden düşünmeye iten ve yeni fikirlerin gelişmesini sağlayan, başka bir deyişle örgütsel düzeyde yaratıcılığa teşvik eden kişidir.

Bireysel İlgi: Liderin izleyicilerinin kişisel gelişimi için her birine koçluk yapması, çeşitli önerilerde bulunması ve her biriyle ayrı ayrı kişisel bir ilişki geliştirmesidir. Lider uygun olduğu sürece izleyenlerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya isteklidir.

d. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, daha çok maddi/manevi ödüller aracılığı ile izleyenlerin kendisini izlemesini amaçlayan, odak noktasının izleyenlerin kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren görev odaklı bir liderlik türüdür (Rowold ve Scloz, 2009, s. 36). Etkileşimci liderlikte liderler, var olan durumu korumak ilkesini benimseyerek ortak hedefe odaklanmayı sağlamanın yanında, kendilerinden beklenen performans için izleyicilerini motive ederek onların tüm ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterir (McCleskey, 2014, s. 117). İletişimi etkili şekilde sağlamaya çalışan etkileşimci liderler, hedefe ulaşmak için izleyicilerine neler yapmaları gerektiğini açıklarken, benlik ve saygınlık ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurlar.

Etkileşimci liderlerin temel amacının var olanı korumak olması nedeniyle, hedefe ulaşan izleyicilerine ödül olarak çoğunlukla, statü veya para ödülünü vadetmektedirler. Köklü değişimlere ve vizyonu belirleme gibi faaliyetlerle ilgilenmeden, başarıyı hedeflemeye çalışmaktadırlar (Gibson vd., 2002, s. 75-86).

Etkileşimci liderlerin, çalışanların performanslarını artırmak amaçlı ödüllendirmelerde bulunması, onların ihtiyaçlarını asgari düzeyde karşılaması gibi davranışları, olumsuz koşullarda ödülün mahrumiyet ve cezalandırılma olarak da değişiklik göstermektedir. Liderin cezalandırma yetkisi olduğu için, itaat etmenin önem kazandığı söylenebilir (Oke, Munshi ve Walumbwa, 2009, s. 64-72).

Etkileşimci liderliğin koşullu ödül, aktif ve pasif istisnalarla yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Avolio, Bass ve Jung, 1999, s. 457):

-*Koşullu Ödül* örgüt amacının yalnızca hedefe doğru ilerleme ve beklentileri karşılama olduğuna inanılan bu liderlikte, çalışanların performans ve yeterliliklerinin değerlendirilerek onlara ödül ya da ceza verilir (Bass, 1997, s. 21).

-*Aktif ve Pasif İstisnalarla Yönetim* anlayışını benimseyen liderler, performansı izleme aşamasında bir sorunla karşılaştıkları zaman, anında ve yerinde müdahalede bulunurlar. Bu tür liderler yönettiklerini kuvvetle hissettirmek isterler; her türlü aksama ve performans düşüklüğünü yakından izler, faaliyetlerin her aşamasını denetler ve sorunlar ortaya çıkmadan veya iyice büyümeden müdahalede bulunur. Bu durum aktif istisnalarla yönetim olarak açıklanabilir. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider sorun büyüyünceye kadar, örgütün toplu performans çıktısına bakar ve genel bir performans kaybı yoksa herhangi bir müdahalede bulunmaz. Bu tarz liderlerin “bozulmamışsa tamir etme” ilkesini benimsedikleri söylenebilir (Bass, 1997, s. 19-28).

-*Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik* tarzında, yönetim yetkisine ihtiyaç duyulmaz, izleyenler kendi haline bırakılır; sorunlara en iyi çözümü tek başlarına bulurlar; amaç, plan ve programlarını kendi kendilerine yapabilmeleri için fırsatlar verilir. Başka bir ifadeyle, bu liderler yetkilerini izleyenlerine bırakmaktadır (Eren, 2008, s. 47). Lider, sadece kendisine herhangi bir konuda fikir danışıldığı zaman fikir beyanında bulunsa da bu fikrin izleyicilerinin faaliyetlerini şekillendirme noktasında bağlayıcı etkiye sahip olmadığı görülür (Budak, 2003, s. 117).

Bununla beraber bu liderlik türünde liderin otoriter bir duruşu olmaması, örgüt içerisinde çıkacak çatışma ve kuralsız davranışların varlığına sebep olabilecektir. Dolayısıyla bu liderlik tarzının yaratabileceği tehlikelere örnek olarak, liderin otoritesinin ortadan kalkması, grup başarısından çok bireysel başarının ön plana çıkması ve dolayısıyla kişiler arasında çatışmaların neredeyse kaçınılmaz olması gösterilebilir. Liderin temel görevi, izleyenlerine gerekli kaynak ve malzemeleri sağlamak ve bununla ilgili sorunları çözmektir. Yetki kullanma durumunun olmadığı bu liderlik türünün diğerlerine kıyasla sorumluluk duygusu düşüktür. Dolayısıyla oturmuş ve düzenli bir iş paylaşımı yapılmamış, iş tanımları net olmayan örgüt grupları için uygun olmayacağı sonucuna varılabilir. Örgütlerde tam serbesti tanıyan liderlik modelinin en önemli katkısının izleyenlerin plan, program ve amaçlarını kendilerince

belirlemeleri olarak ifade edilebilir. İzleyiciler kendi verdikleri kararları kendileri uygulamakta, böylece kişisel yaratıcılık ve eğilimleri harekete geçirilmiş olunacaktır (Chaudhry ve Javed, 2012, s. 7).

e. Otantik Liderlik

Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, değer yargılarını, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Tabak vd., 2012, s. 198). Otantik liderler, sahip oldukları olumlu özellikleri ile güvenilir ve sağlıklı bir örgüt yapısının oluşturulmasında etik standartları ve yüksek kapasiteleriyle önemli bir çözüm aracı olarak değerlendirilmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 164).

Otantik liderler, birbirinden farklı bakış açılarını teşvik ederek, izleyicilerinin saygı ve güvenlerini kazanmak ve izleyicileri ile ortak ilişkiler kurmak için derin kişisel değerlere ve inançlara uygun olarak hareket etmektedirler (Avolio vd. 1999, s. 406).

Bu liderlerin, izleyicilerine ile liderlerin daha fazla öz farkındalık ve içselleştirilmiş bir ahlak anlayışı kazandırmaları, ilişkilerinde şeffaflığa önem vermeleri ve verilere dayalı rasyonel karar vermeleri, onların hem pozitif psikolojik yeteneklerini hem de etik değerlerini gösterir (Kıncır, 2014, s. 2). Ancak örgütlerde otantik liderlik tarzlarının geliştirilebilmesi, daha iyi anlaşılabilmesi adına bazı özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 738):

Öz farkındalık, bir bireyin özünde bulunan çelişkili tutumları aynı zamanda bunların duyguları, fikirleri, faaliyetleri ve davranışları üzerindeki etkisini bildiğini ifade eder (Illies vd., 2005, s. 377).

İlişkisel şeffaflık, liderlerin çevreleriyle kimliklerini paylaşmaları anlamına gelir (Gündoğdu ve İslamoğlu, 2012, s. 282).

Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, tarafsız kararların alınmasını sağlamak, farklı fikirleri, görüş ve önerileri dinlemek, kendileriyle ilgili bilgiler işlenirken nesnel davranmayı ifade eder (Bakan ve Doğan, 2013, s. 262).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin kendisini örgütsel veya toplumsal baskılara göre değil, kendi ahlaki kriterleri ve değer yargılarına göre harekete geçirmesidir (Walumbwa vd., 2008, s. 95-96).

2.1.2. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkâr liderlik, içinde yaşadığımız çağın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu tür bir değişim ve dönüşüm; liderliğin, kendilerine hizmet etmeyi beklemekten ve kendi çıkarlarını elde etmeye çalışmaktan ziyade, izleyiciye hizmet etmesini, onu bir yaşam biçimi haline getirmesini, onlara yol göstermesini ve rol model olmasını öngörmektedir. (Ürü vd, 2011, s. 290). Liderlik ile ilgili tüm kuramları içinde barındıran hizmetkâr liderlik, ilk olarak Greenleaf'ın (1977, s. 21) "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir hizmetkârdır" ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir (Fındıkçı, 2009, s. 20). Hizmetkâr liderlik fikrinin gündeme gelmesi Greenleaf'ın Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikâyesini okumasıyla gerçekleşmiştir ve liderlik kavramının şekillendirilmesinde, çoğunlukla Greenleaf'ın çalışmaları etkili olmuştur (Spears, 2004, s. 7-11). Hizmet etme ve liderlik kavramları birbirine zıt gibi anlaşılabilir da Greenleaf tarafından bu kavramlar bilinçli olarak bir araya getirilmiş (Spears,2010, s. 25) ve kişinin hem lider hem de hizmetkâr olabileceği fikri desteklenmiştir (Greenleaf, 1977'den akt. Ruiz vd., 2010, s. 47).

Greenleaf, hizmetkâr liderliği 1970 yılındaki 'Lider Olarak Hizmetkârlık' (The Servant as a Leader) isimli çalışmasında şöyle açıklamıştır: 'Hizmetkâr lider öncelikle bir hizmetkârdır (Greenleaf, 2002, s. 27). Tüm insanlarda aslında var olduğu düşünülen hizmet etme hissi ile başlar, sonrasında kişi/ kişileri yönetme isteğine yönlendiren bilinçli bir tercihler dizisi gelir (Greenleaf, 2002, s. 27). Burada bahsedilen 'hizmet etmek' kölelik anlamında değil izleyenlerin geliştirilmesini ve güçlendirilmesini sağlamaktır (Usta ve Ünsal,2018, s.169). En önemli konu; yönetilecek insanların öncelikli arzu ve isteklerinin giderilmiş olmasıdır. Greenleaf'ın bu çalışması, birçok yazar ve akademisyen tarafından hizmetkâr liderlik kavramının ele alınarak daha detaylı araştırılmasına yol açmış ve farklı sektörlerdeki örgütlerde hizmetkâr liderlik kuramının uygulanabilmesi için kavramsal bir temel oluşturmuştur (Gökçen, 2019, s. 5).

Hizmetkâr liderlik kavramı 1990'lı yıllardan itibaren daha çok merak edilmiş ve birçok araştırmalara konu olmuştur (Çalışal ve Yücel,2019, s. 167). Örgütlerde artık sıradan bir ast üst ilişkisinden çıkılarak insani değerlerin merkeze alınması, baskının ve emir vermenin yerini yönlendirme ve yönetmeye bırakması hizmetkâr liderliğin çalışmalarının artışına katkı sağlamıştır. Barbuto ve Wheeler (2006, s. 300-326); Page

ve Wong (2000, s. 1-28); Sendjaya ve Sarros (2008, s. 402-424); Van Dierendonck ve Laub (1999) gibi araştırmacılar hizmetkâr liderlikle ilgili geliştirmiş oldukları ölçme araçları ve kuramlar yazınsal çalışmalara hız kazandırmışlardır (Yukl, 2002'den akt. Çalışal ve Yücel, 2019, s. 169).

Spears (2004) hizmetkâr liderliği kendini başkalarının hizmetine adayan kişi olarak açıklamıştır. Hizmetkâr liderin birinci görevi, izleyicilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamaktır; yönetmek eyleminin ve liderlik yapmak bu görevlerden daha sonra gelir (Spears, 2004, s. 7). Hizmetkâr liderler izleyicilerini ne ölçüde sağlıklı, zeki, özgür ve kendilerine güvenen kişiler haline getirebilirlerse o ölçüde kendilerinin de başarılı olacağını düşünmektedirler (Bass, 2006, s. 33).

Laub (2004)' a göre hizmetkâr liderlik, hizmet etme davranışı temelinde toplulukları bir araya getirebilen, izleyicilerinin gelişimlerini destekleyen, insanlara yalnızca insan oldukları için değer veren özelliklere sahip ve yol göstermeyi amaç edinmiş liderlik türünü ifade etmektedir (Laub, 2004, s. 8).

Patterson (2003, s. 14) bu kurama göre liderin örgütlerden ziyade kişilere yönelerek hareket ettiğini ve böylece onların kendi güçlerinin farkına varmalarına olanak sağladığını açıklamıştır. Yazar' a göre hizmetkâr lider çalışanlarına sınırsız bir sevgi ve saygı duyan, aynı zamanda da alçakgönüllü ve fedakâr bir tavır sergileyerek onları doğru davranışa yönlendirmeyi kendine borç bilen bir liderlik türüdür (Patterson, 2003, s. 14).

Buchen (1998, s. 129) hizmetkâr lideri diğer insanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran, onların geleceklerini düşünen kişi olarak; Russell (2001, s. 79) ise, vizyon sahibi, diğer insanlara güven veren, hizmet sunan, onları güçlendiren kişi olarak nitelendirmiştir (Irving ve McIntosh, 2010. s. 3). Senge (1996, s. 36) ise hizmetkâr lideri, benliklerini olumlu bir şekilde dengelemeye çalışarak diğer insanlara yol gösteren, onları yönlendirecek güce sahip lider olarak ifade etmiştir (Bakan ve Doğan, 2012, s. 3).

Fındıkçı (2009, s. 382) bu tür liderliği; hassas bir liderlik olarak ifade eder ve buna ulaşmanın kolay olmadığını, bu liderlerin özel donanım ve yüksek insani değerlere sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Fındıkçı, 2009, s. 382). Özel değerlerin tek kişi de vücut bulmuş hali olarak tanımlanan hizmetkâr liderlik, alçakgönüllülük ve başkalarına saygılı olma değerlerinin temeli üzerine kurulan işlevsel bir liderlik olarak tanımlanmaya çalışılmıştır (Çevik ve Kozak, 2010, s. 82).

2.1.2.1. Hizmetkâr Liderlerin Kişisel Özellikleri

Greenleaf (1970, s. 118) hizmet etmenin yanı sıra hizmetkâr liderlikte belli başlı kişisel özelliklerin de bulunması gerektiğini vurgulamıştır. Greenleaf'ın ortaya koyduğu çalışmalar sonucunda hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmalar yapan Spears'a göre hizmetkâr liderler de bulunması gereken kişisel özellikler aşağıdaki gibidir (Joseph ve Winston, 2005, s. 9; Spears, 2004, s. 8-10).

- Dinleme: Hizmetkar liderler, herhangi bir olayı kişiselleştirmeden izleyenlerin onları anlayabilmesi için sessiz kalır ve algılama becerisini kullanır.
- Empati: Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin kişisel yeteneklerini, güç ve ihtiyaçlarının farkındadırlar ve kendilerini onların yerine koyabilirler.
- İyileştirme: Hizmetkâr liderler, örgütteki sorunların ve sıkıntıların farkında olup, çözüm yolları arayarak olumlu yönde katkılarda bulunmaya çalışırlar.
- Farkındalık: Hizmetkar liderler, örgütte olan biten hemen hemen her şey bilirler; farkındalık düzeyleri yüksektir.
- İkna Etme: Hizmetkâr liderlik özelliğini kullanan lider baskı ya da zorlama kullanmadan fikir ve hedeflerde izleyicilerinin gönüllü hale gelmesini ifade eder.
- Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler, yetenek ve kabiliyetlerini, hayal dünyalarını dolduracak şekilde geliştirirler. Problemleri kavramlar haline sokan liderler, sorunlara bu perspektiften bakarak, günlük realitelerin ötesine geçerek daha geniş bir açıdan düşünme ve derinlemesine yaklaşma imkânına sahiptirler (Spears, 2004, s. 9).
- Kâhyalık: Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından ve örgüt çıkarından önce görür ve daha çok buna yönelik hizmet eder.
- İnsanların gelişimine bağlılık: Hizmetkar liderler, izleyicilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerini destekler ve bu anlamda üzerlerine düşen görevleri yerine getirirler.

- Topluluk oluşturma: Hizmetkâr liderlikler, doğru davranışlar sergileyerek örgüt içinde ve dışında kendilerine yakın topluluklar oluştururlar.

Liden vd. (2014, s. 49) hizmetkâr liderlik ile ilgili olarak yedi özellik belirlemişlerdir. Bunlar; ‘*duygusal destek ve iyileştirme, topluma değer katmak, kavramsal beceriler, güçlendirme, izleyenlerin kişisel gelişim ve başarısı için yardımcı olma, izleyenlerini öncelikli tutma ve etik davranma*’dır ve aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Ürü vd., 2013, s. 65; Kılıç ve Aydın, 2016, s.108):

- ***Duygusal destek ve iyileştirme***; insanların tam anlamı ile kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmekle birlikte, liderin şevki kırılan bireyler yardım etmesi ve izleyicilerinin kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmasını ifade etmektedir.
- ***Topluma değer katmak***; toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olma bu konuda bilinçli ve vicdanlı davranmayı ifade eder.
- ***Kavramsal beceriler***; liderin, yeni işgörenlere ve izleyenlerine daha fazla yardım edebilmesi için, örgütsel yapı, işleyiş ve işler hakkında yeterli bilgiye sahip olmasını açıklar. Liderin örgütsel sorunları yeni metotlar uygulayarak, işletme kaynaklarını etkin kullanarak rasyonel ve yaratıcı fikirler ile çözebilmesi, çalışanlara etkili şekilde yardımcı olması da bu kapsamda ele alınabilir.
- ***Güçlendirme***; özellikle işlerin ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğine ilişkin kararlar için, örgüt içerisindeki sorunları çözmede ve karar vermede çalışanları yetkilendirmeyi ve güçlendirmeyi içerir.
- ***İzleyenlerin kişisel gelişim ve başarısı için yardımcı olma***; liderin çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinden sorumluluk duyması bu konuda onları desteklemesi ve rehberlik yapmasını ifade etmektedir.
- ***İzleyenlerini öncelikli tutma***; izleyenlerinin işle ilgili sorunları olduğunda kendi önceliklerini bir kenara bırakıp onlara yardım etmesi ve destek vermesiyle açıklanabilir.
- ***Etik davranma***; liderin her zaman dürüstlük ve etik davranışlara sahip olması, adil ve açıkça anlaşılabilir ilişkiler kurmasını ifade etmektedir.

2.1.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Hizmetkâr liderliğin özellikleri başlığı altında Spears'ın 10 temel hizmetkâr liderlik özelliği ve Liden vd.'nin yedi maddelik hizmetkâr liderlik özelliklerini oluşturan kavramlar detaylı olarak anlatılmıştır. Bu özellikler, daha sonra hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan kavramsal çalışmalara ve ölçek geliştirme çalışmalarında da ele alınan boyutlara temel oluşturmuştur. Bu çerçevede yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Gökçen, 2019, s. 88).

Tablo 2. Hizmetkâr Liderlik Boyutlarıyla İlgili Araştırmalar

Spears (1998)	Laub (1999)	Farling, Stone ve Winston (1999)	Page ve Wong (2000)
Dinleme Empati İyileştirme Farkındalık İkna Etme Kavramsallaştırma İleri Görüşlülük Kâhyalık İnsanların Gelişimine Bağlılık Birlik Kuruculuk	Değer Verme Geliştirme Toplum Oluşturma Dürüstlük Liderlik Etme Liderliği Paylaşma	Vizyon Güven Hizmet Etki İnanırlılık	Dürüstlük Alçakgönüllülük Hizmetkârlık Dikkate Alma Güçlendirme Geliştirme Karar Verme Amaç Belirleme Liderlik Etme Modelleme Takım Oluşturma Ortak Karar Verme
McGee-Cooper ve Trammel (2002)	Russel ve Stone (2002)	Paterson (2003)	Dennis ve Winston (2003)
Yargılamaksızın Dinleme Empati Gösterme Özgün Olma Toplum Yaratma Güç Paylaşımı İnsanları Geliştirme	Vizyon Dürüstlük Bütünlük Güven Hizmet Modelleme Öncülük Takdir Etme Güçlendirme	Sosyal ve Ahlaki Sevgi Alçakgönüllülük Fedakârlık Vizyon Güven Güçlendirme Hizmet	Hizmet Güçlendirme Vizyon

Kaynak: Dal ve Çorbacıoğlu, 2014, s. 290

Tablo 2'de yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderlik boyutlarına ilişkin olarak alan yazında tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Öte yandan, 2000'li yıllara gelinmesiyle birlikte hizmetkâr liderlik konusunda yapılan araştırmaların artması, liderlerin kendilerini izleyenlerine hizmet etmeye adanmasına duyulan ihtiyacın arttığını göstermektedir (Kartal, 2018, s. 27).

2.1.2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

İlgili yazın incelendiğinde hizmetkâr liderlikle ilgili farklı birçok model bulunmaktadır. Ancak ilgili araştırmacıların bu modeller üzerinde bir standart oluşturamadıkları görülmektedir. Bunun nedeni ise hizmetkâr liderlikle ilgili araştırmacıların, çalışmalarının sonucunda elde ettikleri bulguların kimi zaman benzer kimi zamanda farklı modeller altında toplamak istenmesinden kaynaklanabilir (Rauch, 2007, s. 41). Aşağıda bu modeller hakkında kısaca bilgi verilmektedir.

2.1.2.3.1. Page ve Wong'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong hizmetkâr liderliğin uygulanma şekli ile ilgili olarak, *Elmas Model* denilen bir model geliştirmişler (Akdöl, 2015, s. 62) ve bu modelle, yerinde durmayan ve işleyen bir örgüt yapısıyla hareket edilmesinin öneminden bahsetmişlerdir (Güneş, 2019, s. 55). Modelde dürüstlük, sorumluluk, kendini adama ve insana saygı gibi örgütsel davranışların ekonomik gelişimdeki önemine de vurgu yapmış (Dennis ve Winston, 2005, s. 455-459) ve liderlik kişilik, ilişki ve süreç boyutları ile değerlendirilmiştir.

Page ve Wong, geliştirdikleri modelde, hizmetkar liderlik boyutlarını genel bir sınıflandırma yoluyla *karakter odaklı, insan odaklı, görev odaklı ve süreç odaklı* olmak üzere çok boyutlu kavramsal çerçevede açıklamışlardır. Bu modele göre, bir kimse hizmetkârlık hissine sahip olmadıkça (karakter yönelimli) ve diğer insanları geliştirmeyi, güçlendirmeyi bilmedikçe görevini yerine getirmesi mümkün değildir (Page ve Wong, 2003, s. 4-5).

Hizmetkâr liderliğin ölçülmesinde kavramsal bir çatı oluşturmuş olan bu modelin unsurları şu şekilde sıralanabilir (Akyüz, 2012, s. 23):

Kişilik: Hizmetkâr liderliğin bir kişilik özelliği olduğu; bunu, kişideki fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin birlikte oluşturduğu bilinmektedir. Genellikle eylem odaklı, iş yapan, başarıya dürtüsü fazla, sonuca odaklı ve liderlik yönü baskın olan bireyler, fiziksel potansiyeli yüksek kişiler olarak ifade edilmektedir. Akıllı, mantıklı, zihinsel kapasiteleri gelişmiş kişilerin, zihinsel potansiyelinin yüksek olduğu; hoşgörülü, sevgi, alçakgönüllülük, fedakârlık vb. vasıfları baskın olan kişilerin ise, duygusal potansiyelinin yüksek olduğu söylenebilir. Hizmetkâr liderlerin bu sayılan üç potansiyele sahip oldukları ve başkalarına hizmet etme dürtülerinin davranışa dönüştüğü bilinmektedir (Fındıkçı, 2009, s. 375-376-382).

İlişki; hizmetkar liderin çevresindeki insanlarla sağlıklı iletişim ve etkileşim geliştirmesidir. Bu ilişkilerde lider, çevresindekileri sosyal ve duygusal zekâları sayesinde gelişime yönlendirmektedir. İzleyicilerine güvenip, eksiklerini gidermeye ve kendilerini sürekli amaçları doğrultusunda geliştirmelerine yardımcıdır (Erkutlu, 2015, s. 126).

Görev; hizmetkar liderin üzerine düşenleri nasıl yerine getirdiğini ifade eder. Özde etkin bir liderin görevlerinin neler olması gerektiğinden bahsetmektedir (Işık, 2014, s. 54). Hizmetkâr liderlerin bakış açıları ve vizyonları çok gelişmiştir (Yıldız, 2015, s. 17).

Süreç; örgütün etkin bir şekilde ilerlemesi ile ilgilidir. Hizmetkar liderin süreçte, esnek, etkin ve açık bir sistem geliştirmesi, izleyicilerine örnek olma, ekip oluşturabilmesi ve karara katılması vb. gibi örgütün etkinliğini artırıcı özellikleri söz konusudur; bunlardan beslenerek örgütte özel bir iklim oluşturur ve izleyicilerinin motive olmasında rol oynar (Page ve Wong, 2000, s. 4).

Aşağıdaki Tablo 3’de Page ve Wong ‘un hizmetkâr liderlik modeli dört ana başlık altında yukarıda açıklanan 12 temel özelliği göstermektedir.

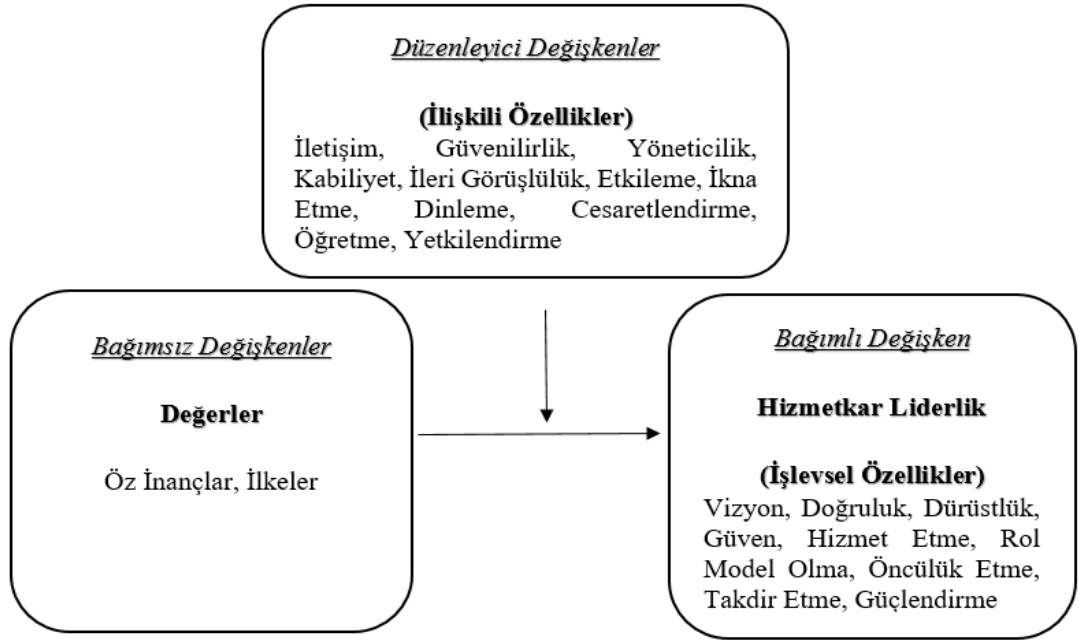
Tablo 3. Page ve Wong’un Hizmetkâr Liderlik Ölçümü İçin Kavramsal Bir Çerçeve

Karakter Odaklı (Varlık; Lider nasıl bir tür insandır?)	İnsan Odaklı (İlişki: Lider diğer kişilerle nasıl ilişki kurar?)	Görev Odaklı (Faaliyet: Lider ne iş yapar?)	Süreç Odaklı (Organize etme: Lider örgütsel süreçlere nasıl etki eder?)
Liderin davranışını geliştirmesiyle, onun değerlerine, güvenilirliğine ve güdülerine odaklanma ile ilgilenmesi söz konusudur. <ul style="list-style-type: none"> • Dürüstlük • Alçak gönüllülük • Hizmetkârlık 	İnsan kaynaklarını geliştirmesiyle, liderlerin insanlar ile ilişkisine ve diğerlerine geliştirmek için verdiği vaatlerine odaklanma ile ilgilidir. <ul style="list-style-type: none"> • Dikkate alma • Kuvvetlenmek • Yetkinleşmek 	Üretkenliğe ve başarıya ulaşmasıyla, liderlerin görevleri ve başarıları için gerekli olan yeteneklere odaklanmasıyla ilgilidir. <ul style="list-style-type: none"> • Geniş görüşlülük sağlama • Hedefleri belirleme • Liderlik etme 	Örgütlerin verimliliğini yükseltmeyle, liderin model olma kabiliyeti, esnek verimli ve açık bir sisteme odaklanmasıyla ilgilidir. <ul style="list-style-type: none"> • Modelleme • Takım Oluşturma • Ortak Karar Verme

Kaynak: Page ve Wong, 2003, s. 3.

2.1.2.3.2. Russel ve Stone'nun Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik konulu çalışmalar yapan Russel ve Stone, bu tür liderlerin birincil amacının, başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek olduğunu ve tüm bu hizmet etme sürecinin lider için en önemli motivasyon aracı olduğunu ifade etmektedir (Stone, Russel ve Patterson, 2004, s. 352). Yazarlar konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalardan derledikleri dokuz fonksiyonel, on bir ilişkili özelliklerden oluşan iki farklı model geliştirmişlerdir.



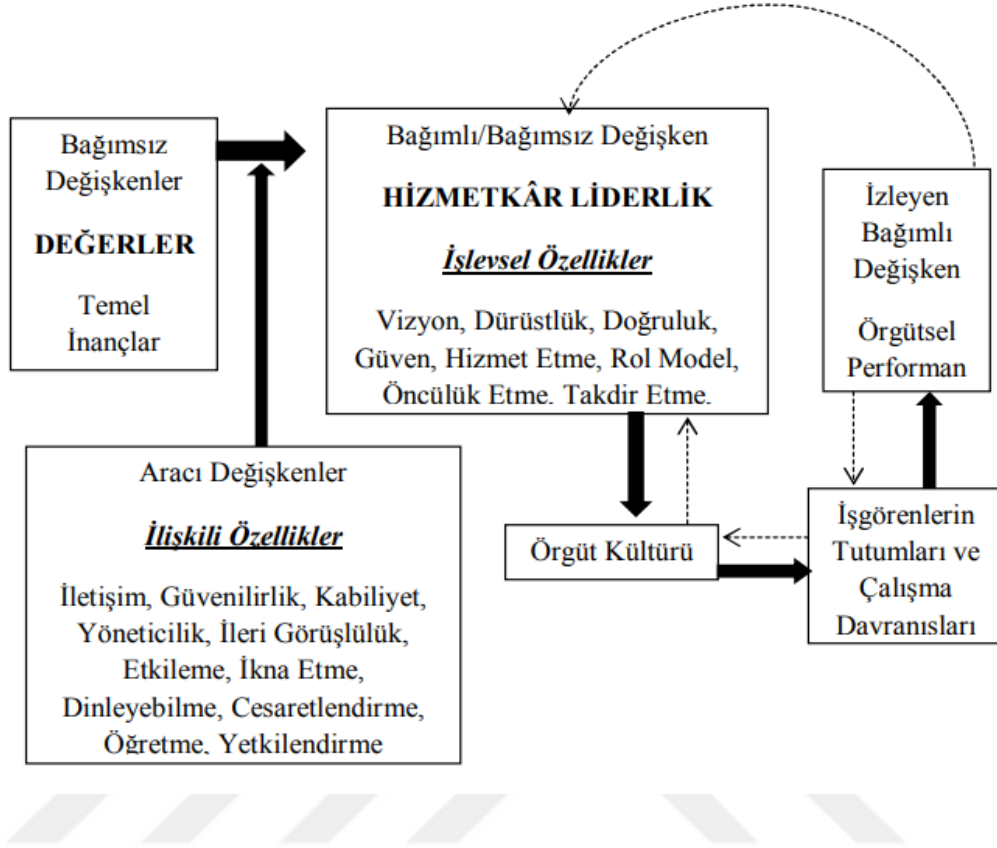
Şekil 1. Russell ve Stone un Hizmetkâr Liderlik Modeli 1

Kaynak: Russell ve Stone, 2012, s. 147

İşlevsel özellikler içinde dokuz adet, ilişkili özellikler içerisinde de on bir adet hizmetkâr liderlik özelliği bulunmaktadır. İşlevsel özellikler; “vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet etme, rol model olma, öncülük etme, takdir etme, güçlendirme şeklindedir. İlişkili özellikler kapsamında ise, iletişim, güvenirlik, kabiliyet, yöneticilik ileri görüşlülük, etkileme, ikna etme, dinleme, cesaretlendirme, öğretme, yetkilendirme” bulunmaktadır (Russell, 2002, s. 148)

Model 1'e bakıldığında; genel olarak lider ile hizmetkâr liderliği karşılaştıran ve bunlar arasında ilişki kuran daha basit bir model olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderliğin değerleri inançları ve ilkeleri göz önünde alındığında bunlarla beraber fonksiyonel özellikleri Model 1' de karşımıza çıkmaktadır. Bu modele dayanarak

hizmetkâr liderliğin örgütleri etkileyen önemli bir değişken olduğu sonucuna da varılmaktadır.



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

Kaynak: Russell ve Stone, 2012, s. 147.

Model 2'ye bakıldığında bu kontrollü değişken daha da kendini göstermekte; hatta hizmetkâr liderliğin kendisi en sonunda bağımlı bir değişken olarak görülen ve performansı etkileyen başka bir bağımlı değişken haline gelmektedir. Model 1 ile Model 2 kıyaslandığında; Model 2'deki hizmetkâr liderliğe aracılık eden örgütler ve içindeki kişiler daha ayrıntılı bir şekilde gösterildiği için Model 2'nin daha ayrıntılı bir model olduğu varsayımına varılır (Russell ve Stone, 2012, s. 149).

2.1.2.3.3. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson (2003, s.14) hizmetkâr liderlik modelini; bu tür liderliği oluşturan tüm özellikleri tanımlamak ve geliştirmek amacıyla ortaya koymuştur (Satır ve Karacaoğlu, 2017, s. 56). Patterson'a göre hizmetkâr lider önceliği izleyicileri olan ve

örgütsel yapıya odaklanan, izleyicilerinin iyiliğini ve çıkarlarını kendinden daha fazla üstün tutan, alçakgönüllü, ben kaygısı barındırmayan kişilerdir (Patterson, 2003, s. 6).

Patterson hizmetkâr liderdeki hizmet etme düşüncesinin temelini, ruhani değerlerin oluşturduğunu savunmaktadır. Bu değerleri içeren fazilet kuramı; insani haklara dikkat çeken bir kuram olup, Aristoteles' e göre lider, kendi gücünü artırma yerine, içinde bulunduğu örgüt üyelerinin kendi potansiyelinin farkına varmalarını başardığı sürece, çevredeki olanakları daha iyi değerlendirebildikleri görüşünü desteklemektedir (Anderson ve O'toole, 2008, s. 1).

Patterson'un (2003, s.14) doktora tezinde geliştirmiş olduğu hizmetkâr liderlik modeli, bu konuda yapılan öncü çalışmalardan biridir ve kendisinden sonra geliştirilen modellere ışık tuttuğu için önemli bir eserdir (Coşkunlar, 2011, s. 55). Patterson (2003)' ün modeli, hizmetkar lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimi gösteren yedi değişkenli bir modeldir. Aşağıda bu yedi değişken kısaca açıklanmaktadır:

-Ahlaki Sevgi Sahibi Olmak (Agapao Love): 'agapao love' Yunanca bir kelimedir ve doğru sebepler için doğru zamanda, doğru olanı yapmak olarak açıklanmaktadır (Yalçıntaş ve Eren, 2017, s. 20). İlk kelime agapao yani lider konumunda olan kişide mevcut, olan ahlaki ve toplumsal sevginin varlığıdır. Bahsedilen sevginin oluşumundaki unsurlar; liderin önce izleyicilerine, sonra onların yeteneklerine ve üçüncü aşamada da örgütün faydasına odaklanması olarak sıralanabilir (Satır ve Karacaoğlu, 2017, s. 53).

-Alçakgönüllü Olmak (Humility): Alçakgönüllülük barışçıl bir erdemdir ve kendisinin yüce görülmesini reddeden lider barışçıl olmayı savunmaktadır (Baykal vd.,2018, s. 114). Ayrıca bu kavram, ilişkisel boyutta içtenliğe ve saygıya önem verilerek etrafındakileri kenetlemeyi ifade etmektedir (Patterson, 2003, s. 7).

-Fedakâr Olmak (Altruism): Fedakârlık, kişinin beklenti içinde olmadan, kendi gönül rızasıyla başka bir kişiye yardım etmesi (Ürü Sanı vd.,2013, s. 65), daima kendisi dışındaki bir şeyi veya birisini işaret etmesidir (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014, s. 292).

-Geniş görüşlülük Sahibi Olmak (Vision): Geniş görüşlülük, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive etmekte ve bir yol haritası görevi görmektedir (Tokmak, 2018, s. 963). Ülgen ve Mirze (2013, s. 70) geniş görüşlülüğü, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir lider için referans ve dönüm noktası olarak ifade etmişlerdir.

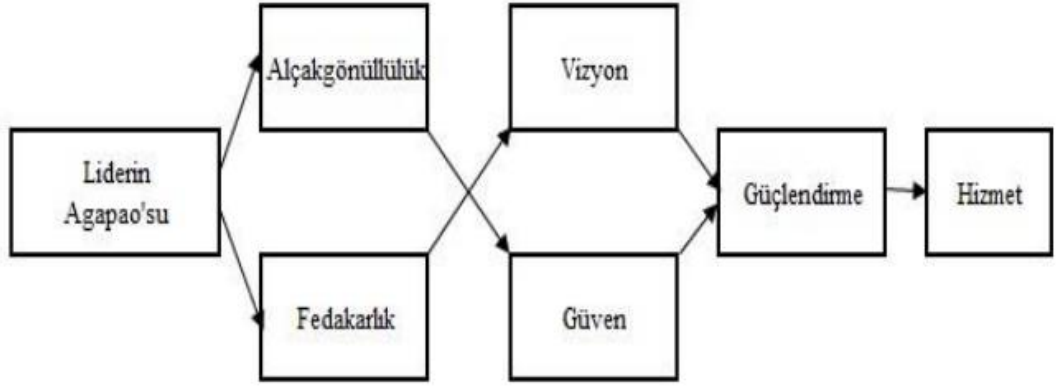
-Güven (Trust): Liderin etik ve adil davranışları sayesinde güven duygusu verdiğini anlatır. Hizmetkâr liderler, izleyicilerini yeteneklerini göstermeleri için destekler ve onlara imkân tanırken, güven sağlamaya öncelik verirler (Sendjaya, 2008, s. 4).

-Güçlendirme (Empowerment): Güçlendirme, başkalarına güvenme süreci ve güç paylaşımına içerir. Lider ve yöneticinin elinde bulundurdu şu güç ve otoriteyi belli konularda çalışanlarına devretmesidir. Daha da önemlisi bunu mecburiyetten ya da önceliklerinden dolayı değil; onlara güvendiği için inanarak ve gönül rahatlığıyla yapmasıdır. Hizmetkâr lider için güçlendirme; takım çalışmasına önem vererek, kişinin öz yeteneklerini fark etmesini ve bunu açığa çıkarmasını sağlama; gücünü izleyicileriyle paylaşma ve onları sorumluluk almaya teşvik etme, etkili dinleme ve insanlara önemli olduklarını hissettirmeyi ifade etmektedir (Dennis ve Bocarnea, 2005, s. 604; Van Dierendonck ve Nuijten,2011, s. 251; Duyan ve Vandierendonck, 2014, s. 10). Hizmetkâr lider izleyicilerini güçlendirmeyi amaçlar ve liderliğini bu çerçevede sürdürür (Nelson, 2003; Patterson, 2003, s. 6'dan akt. Cerit, 2008, s. 552). Güçlendirme davranışı, örgüt üyelerinin kendi kapasiteleri kapsamında düşünmek ve davranış sergilemekle alakalı güveninin oluşmasına zemin hazırlar, çünkü zor durumları başarmak için izleyicilerine özgürlük imkânı tanınmaktadır.

-Hizmet (Service): Hizmetkâr liderin en güçlü motivasyon aracı hizmet etme arzusudur (Yayık, 2017, s. 129); liderlik başarısının izleyicilerinin amaçlarına ulaşmasını sağlamak olduğunu bilir ve onların ihtiyaçlarını gidererek hizmet etmeye odaklanır (Winston, 2003, s. 4).

Patterson hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmaları yaparken Yunan kökenli bir sözcük olan *Agapao* sözcüğünü yazına kazandırmış ve karşılıksız sevgi, bağlanma anlamına gelen bu sözcüğün içerisinde yedi unsuru barındırdığından bahsetmiştir. Bu öğeleri bazıdeğerlerle açıklamayı tercih etmiştir (Winston, 2003, s. 5-6)

Bunlar; öğretilebilir olma, başkalarına ilgi gösterme, kontrollü disiplin, örgüt için iyi ve doğru olanı aramak, tüm insanlara düşünce ve eylemlerinde merhametli davranmak, örgütün amacı ve izleyicilerin refahına odaklanmak ve örgütte barış ortamı oluşturmak ve bunu sürdürmek.



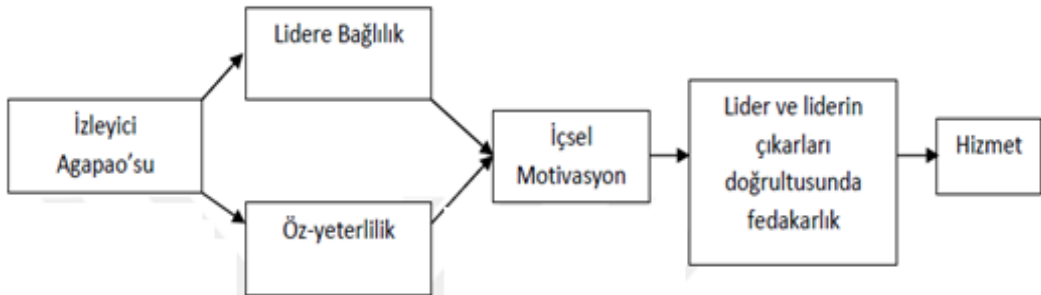
Şekil 3. Patterson'un Liderden İzleyiciye Olan Etkileşimi Gösteren Modeli

Kaynak: Patterson, 2003, s. 10

Sayılan bu yedi değer, liderin “Agapao’su” olarak açıklanmaktadır ve alçak gönüllülüğe, fedakârlığa ve güvene yol açmaktadır. Dolayısıyla oluşan güvenle beraber lider ile izleyicisi arasındaki etkileşim hizmetle sonuçlanmaktadır.

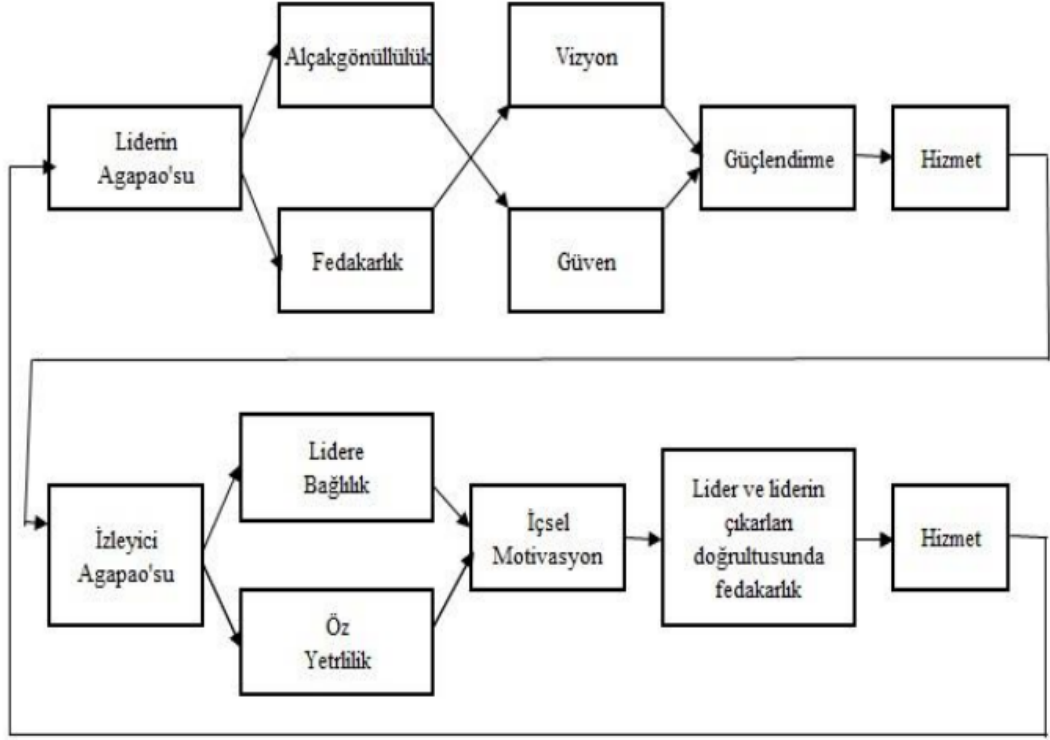
2.1.2.3.4. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston (2003)'un hizmetkâr liderlik modeli de Patterson gibi hizmet sürecinde lider ile izleyicisi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Winston, Patterson'dan farklı olarak altı değişkenle bu ilişkiyi açıklamıştır ve izleyicinin “Agapao’su” ile başlamaktadır; bu ise, liderine olan sevgisi ve bağlılığını açıklarken aynı zamanda içsel motivasyonunu da arttırmaktadır.



Şekil 4. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Winston, 2003, s.6

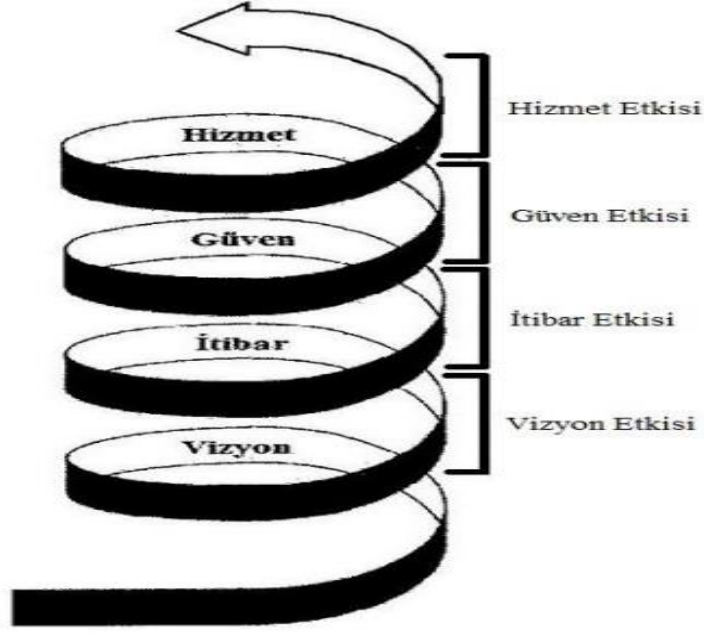


Şekil 5. Patterson ve Winston Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Winston, 2003, s. 6

2.1.2.3.5. Farling'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Farling ve arkadaşları, geliştirdikleri modelde beş temel değer üzerinde durarak hizmetkâr liderliği açıklamışlardır. Bu modeldeki değerler; etki, vizyon, saygınlık, güven ve hizmet olarak ele alınmış ve modelin sarmallığı ile sürecin devamlı tekrar etmesini açıklamaya çalışılmıştır.



Şekil 6. Farling' in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Farling vd., 1999, s. 52

Farling vd. bu modelde, hizmetkâr liderlikle ilgili hangi model ele alınırsa alınsın en önemli değer vizyon olduğunu savunmuşlardır (Coşkunlar, 2011, s. 39).

Bu modelde; süreç vizyonun belirlenmesi ile başlamakta ve vizyonun sonucu da liderin itibarını belirleyen unsur olarak değerlendirilmektedir. Liderin sahip olduğu itibarın derecesi lidere duyulan güven düzeyini etkilemektedir ve güvenin etkisi de yapılan hizmeti etkilemektedir. Kendisine güvenilen, itibarı yüksek ve vizyonu olan liderlerin daha çok hizmet edeceği düşünülmektedir. Bu itibar da direkt olarak liderin güvenilirliğini etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürecin her aşamasında etki bileşeni bulunmaktadır. (Farling vd., 1999, s. 52).

2.1.2.3.6. Hunter'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hunter (2004) hizmetkâr liderlik kavramını somutlaştırarak; sabır, cesaretlendirme, alçakgönüllülük, *saygı*, *kendini düşünmeme*, *affetme*, *dürüstlük* ve *vaat* şeklinde hizmetkâr liderliğin özünü açıklayan değerler ileri sürmüştür. Bu değerler kısaca şöyle açıklanabilir (Hunter, 2004, s. 90 –98).

- *Sabır*: Lider için sabır kendini kontrol etme anlamına gelmektedir ve aynı zamanda tutarlılığı ve öngörülebilir olmayı da açıklamaktadır.

- *Cesaretlendirme*: Etkili bir lider, izleyicilerini en iyisi olduklarına inandırabilen veya en iyisi olmak için cesaretlendirebilen bir liderdir.

- *Alçakgönüllülük*: Liderler böbürlenene ya da kibirli kişiler olamaz; mütevazı liderler gerçekten benlik bilincine sahip, daha sade tutumlar gösteren kimselerdir.

- *Saygı*: Liderlik saygı gerektirirken aynı zamanda etkili liderler sadece kendilerinin değil herkesin önemli olduğu noktada kanaate sahiptirler. Kendi örgütlerinde herkese aynı saygıyı gösterir.

- *Kendini düşünmeme*: Hizmetkâr liderlik kendinden önce izleyicilerini düşünmeyi gerektirir ve izleyicilerinin ihtiyaçlarını odaklanıp kendilerini ona feda ederler. Daha faydalı olabilmek adına, gerektiğinde kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederler.

- *Affetme*: İzleyiciler liderlerine karşı hatalı davranabilirler; hizmetkar liderler, kabul edilebilir sınırlar içinde onların bazı kusurlarını görmezden gelebilir, bunları düzeltmelerine ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilirler.

- *Dürüstlük*: Liderin düşünce ve eylemlerinin tam anlamıyla tutarlılık göstermesi durumudur.

- *Vaat*: En iyi hizmetkâr liderler ne yapacakları konusunda izleyicilerine vaatlerde bulunabilen liderlerdir. Vaat belki de liderlerin elinde bulundurabileceği ve izleyicileriyle arasındaki iletişimi güçlendirebileceği en önemli karakter özelliğinden biridir.

2.1.3. Lider Üye Etkileşimi (LÜE)

Bu başlık altında lider üye etkileşim (LÜE) ilişkisinin kuramsal temelleri ve boyutlarına değinilmektedir.

2.1.3.1. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)'nin Kuramsal Temelleri

Liderlik ile ilgili yazın taramasında birçok liderlik kuramı, daha çok ya liderin belirgin birtakım özelliklerinden kaynaklanan liderlik türlerini ya da belirli durumlar karşısında göstereceği davranışları konu edinmiştir. LÜE kuramı temelinde lider ve üyesi yani astı ile ilişkisi yatmaktadır. Bu kuram, ikili ilişkilerin ve iş rollerinin, lider ve üye arasındaki bir dizi değişim veya etkileşim yoluyla zaman içinde geliştirilmesini ifade eder. Kuramda, özellikle etkileşim sürecinin erken dönemlerinde davranış

dışındaki bazı faktörlerin ilişkinin gelişimini nasıl etkilediği açıklanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986' dan aktaran Bauer ve Green, 1996, s. 1539).

21. yüzyılda örgütlerde üyelerin örgüte bağlılığını, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel adalet algısını, verimliliğini, performanslarını ve daha birçok konuyu sorgulayan ve geliştirmeye çalışan işletme ve yönetimlerde LÜE 'nin büyük önem arz ettiği söylenebilir (Erçetin ve Özkan, 2016, s. 498). Zira örgütsel sorunların ve sonuçların kaynağında genellikle lider ile astı arasındaki etkileşimin büyük etkisi olduğu söylenebilir. Bu nedenle, yazında LÜE kuramı araştırmacıların ilgi gösterdiği konular arasında yer almakta ve kuramla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır.

İlk olarak Danserou, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında temelleri atılmış olan kuram, tüm liderlik kuramlarından daha farklı olan bir bakış açısına sahiptir (Dansereau vd., 1975, s. 46-78). İlk ortaya çıkışında, dikey ikili bağlantı modeli ile ifade edilen bu kuram gelişim sürecinden sonra LÜE kuramı olarak adlandırılmıştır (Uğurluoğlu vd., 2015, s. 2). LÜE'inde odak nokta, lider ve üyenin arasındaki bireysel ilişki ve etkileşimdir (Solder, 2009, s. 51). Kuramda lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin anlaşılması temel olaydır (Yolaç, 2011, s. 65). Bu ilişkide liderin üyeye karşı tutum ve davranışı ile onu etkileme durumu başarılı bir şekilde açıklanırken, üyenin de ilişkideki davranışları gözlenmektedir.

Graen ve Uhl- Bien (1995), lider üye etkileşim gelişiminin dört evrede gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. İlk evre dikey ikili ilişkilere ve sürecin kendisine odaklanmasını ele almaktadır. Bu kapsamda etkileşim süreci dört aşama olarak incelenmiştir (Gürboyoğlu, 2009, s. 43). Etkileşim aşaması, işin üyelere verilme aşaması, üyelerin işe yönelik tutum ve davranışlar sergilemesi ve gösterilen tutum ve davranışların değerlendirilmesidir (Cevrioğlu, 2007, s. 42).

Kuramın gelişimdeki ikinci evre, LÜE'nin niteliği, belirleyicileri ve sonuçlarına odaklanmaktadır. Genel anlamda kuram; tam olarak lider ile her bir üye arasında tek tek farklı yakınlıkta ilişkiler gelişeceğini savunmasa da farklı nedenlere dayanarak bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek ilişkilerde olacağı öngörüsünde bulunmaktadır. Bu grupta yer alan çalışanlar *iç grup* olarak adlandırılır. Lider bazı üyeleriyle de sınırlı kaynak ve zaman gibi nedenlerle daha düşük ilişkiler kurar. Bu grupta yer alan çalışanlar ise *dış grup* olarak adlandırılır (Cerit 2012, s. 35). Yüksek nitelikli kurulan ilişki türünde hem üstlerin hem de izleyenlerin çeşitli kazanımları olmaktadır (Bolat, 2011, s. 257). İşlerine bağlı, görevlerine sadık, sıkı çalışan ve ekstra çaba göstermeye hazır izleyenler, gelişim süreçlerinde destek, iyi bir kariyer, örgütsel

olanaklardan daha fazla yararlanma gibi kazanımlar elde ederler; bu evre söz konusu sonuçları ele alır (Özutku vd., 2008, s. 194). Üçüncü evre ise LÜE'ne dair tutumları, demografik özellikleri, değerleri, yetenekleri ve en temel parça olan güveni ele almaktadır (Avcı ve Turunç, 2012, s. 46). Böylece dikey ikili iş birliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Dördüncü evre ve son evre ise, lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde bir analiz ve bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünlleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Graen ve Uhl- Bien, 1995, s. 225-226; Özutku vd., 2008, s. 194-195).

LÜE'nin gelişimindeki bu dört evreyi özetleyecek olursak; önce lider üyeye hafifçe genişletilmiş rol sorumlulukları sunar ve üyenin sorumluluğunu yerine getirip getiremediğini denetler. Zamanla artan sorumluluklarının üstesinden gelen üyeye yeni sorumluluk ve birtakım avantajlar verilir (Wong vd., 2005, s. 420-422). Bu aşamada iç grup ve dış grup ayrımı meydana gelir. Lider ile daha güçlü ilişkilere sahip olan iç grupta yer alan çalışanlar daha etkin ve daha güvenilirdir. Dış gruptaki çalışanlar ise liderin yakınlığından ve etkin iletişimden nispeten mahrumdur (Çetin vd., 2012, s. 16).

LÜE'nin liderlik sürecini ve bu sürecin sonuçlarıyla olan ilişkiyi inceleyen en dikkat çeken kuramlardan biri olduğu söylenebilir (Aslan ve Özata, 2011, s. 98). LÜE'de liderin beklentileri üyelerin algısına göre şekillenmektedir. Beklentiler liderin tavır ve davranışlarına etki eder. Lider ve üye arasında meydana gelen bu etkileşimin birçok nedene dayanması, kavramın birden fazla boyutunun olabileceğinin düşündürmüştür (Cevrioğlu, 2007, s. 23; Bolat, 2011, s. 166). 1990'lı yılların ortalarına kadar kavram bir sayı doğrusu üzerinde iki uçlu olarak değerlendirilirken (yakın-uzak, iç grup-dış grup); etkileşimin doğasının sadece yakın ve uzak grup üzerinden değerlendirilmesinin eksik olacağı yönündeki eleştiriler üzerine LÜE çok boyutlu olarak değerlendirilmeye başlamıştır (Eryılmaz vd., 2017, s. 169).

LÜE kuramının temelleri, genel olarak "*Rol Kuramı*" ve "*Sosyal Değişim Kuramı*" na dayanmaktadır. Rol kuramı lider ve üyelerin rollerine odaklanırken, sosyal değişim kuramı değişim ilişkisine odaklanmaktadır (Yıldız, 2011, s. 324). Bu iki kuram aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.3.1.1. Rol Kuramı

Kahn (1964)'a göre kişiler, sahip oldukları pozisyona, çalışma ortamına, işin gerekliliklerine göre bazı roller üstlenmektedir (Alparslan ve Oktar,2015, s. 110). Graen (1976) lider üye etkileşimini rol kuramıyla açıklarken, “iki kişi arasındaki bir eyleme yansımış hali”, ifadesini kullanmıştır (Yaşlıoğlu vd., 2013, s. 200). Başka bir deyişle rol kuramı; üyeler iş, görev ve sorumluluklarını rollere bürünerek ve yeni tarzlar geliştirerek yerine getirirken lider ile olan etkileşimlerini açıklamaya çalışmaktadır (Graen ve Cashman,1975, s. 145).

Rol kuramına göre, LÜE üyeye lider tarafından görevlerin verildiği ve bu görevlerin yapıldığı bir süreçtir. Liderler sevdiği ve başarılı bulduğu üyelere daha önemli roller verirken, daha az yetenekli ve daha az sevdikleri üyelere önemsiz roller vermektedirler (Oğuzhan, 2016, s. 358). LÜE kavramı açısından bakıldığında, lider ve üyenin arasındaki ikili ilişki, her iki tarafında kabul ettiği rollere ve beklentilere göre şekillenebilmektedir (Baş vd., 2010, s. 1016-1017). Dienes ve Liden (1986, s. 621)'e göre, üyenin karakteristik özellikleri etkileşime yön verebilir. Bauer ve Grean (1996) a göre ise LÜE'nin kalitesinin ölçülmesinde, yetki ve sorumluluk devri önem taşımaktadır (Arslantaş, 2007, s. 163).

Graen ve Scandura (1987) lider ve üye arasındaki ilişkiyi çeşitli rol yapma evrelerinin bir sonucu olarak görmüşlerdir ve bu sürecin gelişmesini, *rol üstlenme*, *rol yapma* ve *rol rutinleştirme* aşamaları ile açıklamışlardır (Tetik ve Köse, 2017, s. 347).

-Rol üstlenme aşamasında; lider üyeye bir görev veya sorumluluk vererek onun motivasyon düzeyini ve davranışlarını değerlendirerek sınırlarını ölçmeye çalışır (Davis ve Gardner, 2004, s. 445). Bu noktada, üyeden herhangi bir katkı ummadan, geri bildirim ve oynadığı role göre görevini yerine gerip getirememesi durumuna karar verir.

-Rol yapma aşaması; karşılıklı güvenle sosyal değişim ilişkisinin şekillenmeye başladığı aşamadır; burada üye rolüne alışmaktadır. Karşılıklı olarak beklentilerin ne derecede karşılandığının belirlenmesi ile lider üye arasındaki ilişki kalitesi belirlenir. (Erdem, 2008, s. 21) Üyenin çabası, performansı etkileşimin kalite ve niteliğini belirlemektedir (Bolat, 2011, s. 257).

-Rolün rutinleşmesi aşamasında ise; liderin ve üyenin karşılıklı beklentileri rutin hale gelir (Arslantürk, 2008, s. 36); arasındaki etkileşim tahmin edilebilir (Güllü,

2018, s. 73). Duygusal bağıın oluştuğu bu aşamada, ilişki kalitesi belirgin ve kalıcıdır (Davis ve Gardner, 2004, s. 445).

2.1.3.1.2. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı; insanın sosyal bir varlık olduğu gereğine dayanmaktadır (Atılmış, 2016, s. 29). Bireylerin fiziksel ihtiyaçları yanı sıra sosyal ihtiyaçları da vardır ve bu ihtiyaçları karşılanması sũrecinde sosyal değişim dũngũsũ meydana gelir (Gũllũ, 2018, s. 74). Bu sebeptendir ki, sosyal değişim kuramı lider ve ũye ilişkisini açıklarken, rol kuramının aksine lider ve ũye arasındaki değişime odaklanmaktadır (Kong, 2004, s. 19).

Sosyal değişim kuramı ilk kez Gouldner'in (1960) "*karşılıklılık normu*" adlı makalesinde tanıtılmıştır (Katı, 2016, s. 35). Gouldner bu kuramına gũre; motivasyonlarını ve kişisel ilgilerini artırmak için insanlar, başkaları için hissederler ve onlara yardımcı olan davranışlar gũsterirler. Öte yandan Blau (1964), bu duyguların insanlar arasındaki ilişkinin temeli olduğuna ve Guldner'in dũřũncesinin devamı olduğuna inanmaktadır (Harris vd., 2007, s. 136). Blau (2009)'ya gũre sosyal değişim, insanların elde etmeyi istediği geri dũnũřler aracılığıyla gũdũledikleri gũnũllũ davranışlardır (Liden vd., 1993, s. 82). Sosyal değişim kuramına gũre; bir kişi, gelecekte birtakım geri dũnũřler elde edeceğini ũmit ederek diğer kişilere iyilik yapmaktadır (Kũksal, 2012, s. 5).

Sosyal değişim ilişkisinde, her iki taraf yapacağı iyilikte diğer tarafın değerli olarak kabul edeceği bir şeyler sunmalı ve elde edecekleri faydanın, katlanacakları maliyetlerin farkına varmalıdırlar (Bũrũ ve Gũneser, 2016, s. 44). Bu ilişkide iki taraf da adil ve eşit bir değişimin olmasını istemektedir (Bolat, Bolat ve Seymen,2009, s. 220). Sosyal değişimin yũksek dũzeyde gũven, saygı, řũkran ve yũkũmlũlũk barındırmasıyla lider ũye ilişkisinin daha gũlũ hale gelmesi beklenilir (Gũksel ve Aydıntan, 2012, s. 249).

LŪE, değişim ilişkisinde bir kısım lider ve ũye arasında daha yakın ve yũksek kalitede bir ilişki kurulurken (iç grup), diğer bir ũye ile daha biçimsel ve dũřũk kalitede ilişki kurulmasını (dış grup) bu kuramla açıklamıştır (Kanbur ve Kanbur, 2015, s. 196). Bu durumda, yũksek etkileşim kalitesinin olması; sosyal değişim ilişkisini açıklarken, dũřũk etkileşim kalitesinin olması; ekonomik bir değişim yani değerin tam olarak anlaşılamaması durumunu ifade etmektedir (Bolat, 2011, s. 68).

2.1.3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Alan yazında, lider üye etkileşim boyutlarını ele alan araştırmaların nicel olarak farklı olduğu görülmektedir. Kimi araştırmacılar (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Graen vd., 1977) LÜE'yi tek boyutlu olarak açıklarken, kimileri (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618; Liden ve Maslyn, 1998; Costa ve Cogliser, 1999;) ise çok boyutlu olduğunu ifade eden açıklamalarda bulunmuşlardır (Cevrioğlu, 2007, s. 39; Atılmış, 2016, s. 32).

Dienesch ve Liden (1986) LÜE'nin geleneksel olarak, alt boyutları olmayan bir kavram olarak gösterilmesine ilişkin net bir kurumsal ya da deneysel dayanak bulunmadığını açıklamışlardır (Bolat, 2011, s. 168). Çok boyutlu LÜE'yi ilk olarak gündeme Dienesch ve Liden (1986) getirmişler ve LÜE'nin tek boyutlu yapı olması fikrine karşı çıkmışlardır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618).

Dienesch ve Liden (1986), LÜE'nin ölçümü ile ilgili yapmış oldukları çalışmada boyutları, “katkı”, “bağlılık” ve “sadakat” olarak sınıflandırmışlardır (Erkuş, 2011, s. 131). Liden ve Maslyn (1998) ise bu boyutlara “mesleki (profesyonel) saygı” boyutunu ilave ederek LÜE'ni açıklamaya çalışmıştır (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 43).

LÜE ile ilgili tüm bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 58):

Katkı: Dienesch ve Liden (1986) katkı boyutunu, lider ve üye arasındaki etkileşimde, açık veya gizli ortak amaç için ortaya koydukları işe ve amaca yönelik sarf edilen çabanın, algılanan miktar ve kalitesi olarak açıklamaktadırlar (Akkaya, 2015, s. 37). Örgüte yeni dâhil olan üyenin performansı, lider tarafından belirlenmiş bazı görevlerle sınırlanmaktadır (Bolat, 2011, s. 168). Görevlerini liderin istediği gibi yerine getirebilen ve iyi performans düzeyine erişmiş olan üye, ilişki kalitesi ve performans düzeyi düşük olan diğer üyelere kıyasla, liderle daha yüksek bir etkileşim sağlamaktadır (Gürboyoğlu, 2009, s. 46-47). Etkileşimin kalitesi yükseldikçe liderin üyeye verdiği görevlerin ve sağladığı imkanların kalitesi de buna bağlı olarak artacaktır. Sonuç olarak, katkı boyutu yüksek olan çalışanlar, iş tanımlarındakinden daha fazla görev ve faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 46). Üyelerin aktif katılım ve katkısı, liderin kaynak kullanımında ve ödülde etkileşimi yüksek olan üyelere yönelmesine neden olmaktadır (Baş vd. 2010, s. 1019).

Liderin değerli gördüğü ve seçilmiş üyelerine değerli kaynaklar sağladığı kaynaklar, bilgi ve çekici görevlerin yanı sıra fiziksel kaynakları (bütçe desteği, materyaller, vb.) içerir (Liden ve Maslyn,1998, s. 45). Liderlerden daha fazla destek ve kaynak alan üyelerin iş performanslarının artması beklenmektedir (Cevrioğlu, 2007, s. 41). Ancak burada önemli olan, yüzeysel katkılardan ziyade çalışanların katkılarının gerçekten dikkate alınması gerektiğidir. Bazı çalışanlar katkı sağlıyormuş veya iş yapıyormuş gibi görünebilirler ama aslında hiçbir şey yapmıyor olabilirler (Toptaş, 2019, s. 44).

Sadakat (Bağlılık): Sadakat boyutu, lider ve üyenin birbirine ne ölçüde sadık olduğunu ve her üyenin örgütsel/ öznel amaçları için birbirlerine gösterdikleri desteği ifade etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625). Lider ve üyelerin birbirlerinin davranışlarına, kararlarına ve eylemlerine saygı duyması, sahip çıkması ve savunmasını anlatır (Göksel ve Aydınlan, 2012, s. 250).

Belirsiz ortamlarda ve mevcut iç ve dış çevre unsurları karşısında, liderlerin üyelerinde olmasını bekledikleri temel özelliklerden biri sadakattir (Baş vd., 2010, s. 1019). Astlarına verdikleri görevleri devamlı olarak izlemeleri mümkün olamayacağından dolayı, seçici davrandıkları ve bağımsız karar ve/veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri sadakat düzeyi yüksek üyelerine vermeyi tercih ettikleri söylenebilir (Gökçalp, 2015, s. 49). Örgüt içinde LÜE kalitesinin yüksekliği, üyelerin örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve bunun sonucunda çalışanların örgüte katkıları, örgüt performansı ve lider performansı da önemli ölçüde yükselmektedir (Schriesheim, vd., 2001, s. 525).

Etki (Duygusal Etkileşim): Lider üye etkileşimindeki ilişkinin yönünü belirleyecek önemli boyutlardandır (Bolat, 2011, s. 169). Lider ile üyenin birbirlerini etkilemelerini ifade eder ve bu boyutta duygular etkileşim ve ilgiyle orantılıdır (Gökçalp vd., 2015, s. 48). Etki boyutu, yalnızca iş ilişkisine dayanan bir iletişimi değil, bunun yanı sıra iş dışı ilişkileri de içeren bir etki/etkileme durumu olduğunu açıklamaktadır (Kırboğa, 2017, s. 89).

Mesleki (Profesyonel) Saygı: Mesleki saygı; liderin veya üyenin örgüt içinde/dışında, diğer çalışanlar üzerinde yarattığı algıyı ifade etmektedir. Bu algı, kişi ile ilgili olarak geçmişten gelen deneyimlere ve yaşanmışlıklara, kişinin eğitimine o kişi ile ilgili olarak örgüt içinde/dışında yapılan yorumlara, aldığı ödüllere veya önemli kişilerle olan ilişkilerine vb. dayanabilir (Atılmış, 2016, s. 33). Profesyonel saygı; karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan lider ve üyenin, iş konusundaki karşılıklı

yetkinlikleri ve bilgi düzeyleri konusunda birbirlerine gösterdikleri saygı, hayranlık ve takdir ile ilgili bir kavramdır. Tarafların birbirleri hakkındaki yetkinliklerine olan algıları nispetinde profesyonel saygının da değişkenlik göstereceği söylenebilir (Dal, 2014, s. 69).

Liden ve Maslyn (1998), mesleki (profesyonel saygıyı) lider ve/veya izleyicinin örgütün içinde veya dışındaki tanınırlığı ve toplum tarafından sahip olduğu saygınlık düzeyine yönelik algıyı ifade ederek açıklamaya çalışmışlardır (Baş vd., 2010, s. 1020). Mesleki (profesyonel) saygının, liderliğin görev ve statü gücü olduğunu ifade eden tanımlarda, liderliğin önemli bir bileşeni olarak güce vurgu yapılmaktadır (Kahraman, 2012, s. 25). Konuyu üyeler açısından ele alan çalışmalar da üyenin geçmiş ve/veya mevcut iş yerindeki başarı ve itibarını etkileşimde kullanma derecesi ifadesi yer almaktadır (Erkuş, 2011, s. 131-132).

2.1.4. Kültür ve Hofstede' nin Kültürel Değerleri

Bu bölümde, alanyazındaki kültür kavramından hareketle, halen varlığını sürdüren farklı kültür tanımları ve Hofstede' nin kültürel değerlerindeki boyutlar incelenmektedir.

2.1.4.1. Kültür Kavramına Genel Bakış

Kültür, tanımı üzerinde sürekli tartışılan ve tek tanımda toplanması mümkün olmayan bir kavramı ifade eder. Kültür kavramının, geniş kapsamlı soyut ve çok yönlü olması dolayısıyla yazında farklı tanımları mevcuttur (Turhan, 1994, s. 34). Kültür kavramı, antropoloji, sosyoloji, siyaset bilim, tarih, psikoloji vb. farklı disiplinlerin ilgi alanına girmiş ve her bir disiplin tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır (Seymen, 2008, s. 2).

Ekip biçmek anlamına gelen ve Latin kökenli olan “colere” kelimesinden türetildiğine inanılan kültür kavramı ilk defa insan aklının oluşumunu ifade etmek için kullanılmıştır. Etnolog G. Klemen (1973) kültürü, global, değişim ve uygarlık anlamında isimlendirmiştir (Deniz ve Savaşkan, 2018, s. 93). Kültürü, bireylerin yetiştirilmesi, eğitilmesi ve onları işlemek anlamında yazında ilk defa kullanan kişilerin, Roma döneminde yaşamış olan filozof Cicero ve Gair Horatius olduğu bilinmektedir. Romalılar tarafından, colere kelimesinden türetilen “cultura” ilk kez

insan eli ve emeği ile toprağa ekilen bitkilerle doğada kendiliğinden meydana çıkan bitkilerin ayrımını ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır. Aynı dönemde Romalılar tarım için “toprağı işlemek” anlamına gelen “agri-cultura” kavramını türetmişlerdir (Özlem, 2015, s. 158).

Kültür kavramı farklı disiplinlerin bakış açısına göre değişik şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin;

Antropologlara göre kültür:

“İnsan topluluklarının doğaya karşı savaşının görünür başarısı olarak kabul edilen sembollerin, (maddi kültür öğeleri) düzenli olarak tekrarlanan düşünce, hissetme ve karşılık verme biçimleri aracılığıyla yayılan toplumsal yaşam biçimidir (Torun, 2012, s. 3).”

Bu bağlamda; antropologlar, kültürü, insanın üreten, üretirken de etkileşim içerisinde tekrarladığı tüm olguları kapsayan bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tanımda, kavramın içeriğinin tüm yaşamı anlattığı görülebilir.

Sosyolojik anlamda ise kültürün; insanın kendisi tarafından yaratılmış olduğu savunulur. Dolayısıyla:

“Geniş kapsamlı bir tanımla kültür, bir toplumun sergilediği, düzenli eylemler ve davranış kalıpları; nesnelere ve aletlerle yapılan eşyalar, düşünceler, bilgi ve inançlar; duygular, tutumlar ve bunları kapsayan yaşam biçimlerinin bütünüdür (Seymen, 2008;4, Vural ve Coşkun, 2007, s. 6, Ay, 2014, s. 10).”

Sosyoloji alanında kültür, insanlar arasında etkileşimlere yön veren ve işleyişi anlamayı kolaylaştıran bir kavram olarak açıklanmaktadır. Kültürü bu anlamı ile ilk kez kullanmış olan kişi Edward Burnett Tylor’ dur (Kocadaş, 2005, s. 2).

Taylor’a göre kültür; “bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği, öğrendiği ve kazandığı bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür” (Köse vd., 2001, s. 221).

Kültürü sistemli şekilde Türkiye’de ilk tanımlayan kişi Ziya Gökalp’tir (Sezal, 2014). Ziya Gökalp kültürü: “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur” şeklinde açıklamıştır (Güçlü, 2003, s. 147-148). Gökalp’e göre; kültür tüm insanları birbirine bağlayarak onların dayanışma halinde olmasını sağlayan bir bağdır ve halkın örf, adet ve geleneklerinden, eğilimlerinden, estetik ve ekonomik ürünlerinden, yazılı ve sözlü edebiyatından oluşmaktadır (Karadağ, 2020, s. 20). Koçel (2005, s. 29) genel anlamda kültürü, “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı” olarak açıklamaya çalışmıştır.

Yazında kültür konusunda geniş çalışmalar yapan ve çalışmalarına en fazla atıf yapılan araştırmacılardan biri de Geert Hofstede'dir. Hofstede ulusal kültürle ilgili olarak birçok ülkede araştırmalar yapmış ve çalışmasında ulusal kültür unsurlarının bu ülkelere göre farklılık gösterdiğini savunmuştur (Ay, 2014, s.11).

Kültür kavramını açıklarken Hofstede, kültürü bir "zihinsel programlama" yaklaşımına benzeterek, insanların çocukluk zamanlarından başlayarak bir sosyal çevreye dâhil olduklarını, duygularının bu çevreyle paralel olarak oluştuğunu ve adeta bilgisayarlarda var olan zihin programlamaları gibi bir programlamaya tabi olduklarını ifade etmektedir. Kültürün, tüm bu sayılan etkenlerin birleşiminden doğan sosyal bir ürün olduğunu ifade eden Hofstede, IBM isimindeki uluslararası bir firmada mülakat ve anket teknikleri kullanarak yaptığı bir araştırmayla kültürler arası var olan farklılıkları ortaya koymuştur (Hofstede, 2011, s. 9-24; akt. Eğinli ve Çakır, 2011, s. 39-40). Bu çalışmada ortaya konan farklılıklar; belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, erillik/dişillik, güç mesafesi olarak belirlenmiştir (Gürbüz ve Bingöl, 2007, s. 70-71). Belirlenen bu beş boyut aşağıda kısaca açıklanmaktadır. Güç mesafesi bu araştırmanın değişkenlerinden biri olduğundan bu çalışmada ayrı başlık altında ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır.

2.1.4.2. Hofstede'nin Kültürel Değerlerinin Boyutları

Hofstede, insanların içinde yaşadığı toplumların kültürlerinden etkileneceğini, dolayısıyla her ülkenin örgütleride bu kültürün etkisinde olabileceğini savunmaktadır. Hofstede kültür özelliklerini, evrensellik, norm ve kurallar ile bireylerin karakteristik ve kişisel yapıları başlıkları altında geliştirdiği üç seviyeli bir bakış açısı ile açıklanmaktadır. Geliştirilen bu üç seviyenin ilki olan *evrensellik*, birey özelliklerinin en az olduğu düzeyi ifade eder. Birinci basamakta, doğuştan geldiğine inanılan, genel geçer kabul edilen ve her kültür için ortak sayılabilen *norm ve kurallar* bulunurken; ikinci basamakta ise, bireyin üyesi olduğu kültüre ait olan *norm ve kurallar* bulunmaktadır. Kişilerin, yaşamlarını hangi devam ettirmeleri, toplumda nasıl davranışlarda bulunmaları ve olası bir problemi ne şekilde çözmeleri gerektiğini yaşayarak ve toplum ile etkileşim içinde bulunarak öğrendikleri ifade edilebilir. Son ve zirve olarak kabul edilen bu basamak doğuştan gelen veya sonradan kazanılan hiçbir kural ve normla ilgili olmayıp, *bireylerin zihinsel ve karakteristik yapısı* ile

ilgilidir ve farklılıkların en çok görüldüğü basamağı ifade etmektedir (Bing, 2004, s. 2003-2004).

Çalışmanın bu bölümünde Hofstede' nin ortaya koyduğu bu boyutlar; belirsizlikten kaçınma, bireycilik toplulukçuluk, erillik- dişillik, güç mesafesi ve sonradan dâhil edilen kısa-uzun zamanlı uyum boyutu ele alınacaktır (Gürbüz ve Bingöl, 2007, s. 70-71).

2.1.4.2.1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma, “bir toplumun belirsiz durumları tehdit edici olarak kabul etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s. 91).” Hofstede, toplumdaki bireylerin belirsizliğe karşı nasıl bir strateji yürüteceklerini veya bu belirsizlikten nasıl kaçabileceklerini seviyelendirerek belirlemiştir (Güven, 2018, s. 50).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bireyler tarafından yerine getirilen görevleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine yönelik düşünceleri kapsamakta olup; insanların yasalar, yönetmelikler gibi biçimsel ilkelere bağlı kalma derecesiyle açıklanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma davranışının yüksek olduğu toplumlarda bireyler, kendilerini korumak ve en az zararlı durumu atlatabilmek adına, gelecekte meydana gelmesi öngörülen tüm tehlikelere karşı önlem alırlar (Ay, 2005, s. 37; Gegez vd., 2003, s. 87-91). Yasaların ve kuralların net olarak belirlendiği belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, katı davranışların varlığından söz edilebilir.

Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda, yeniliklere, değişikliklere ve farklılıklara şüphe ile bakılmamaktadır (Dursun, 2013, s. 52). Düşük belirsizlikten kaçınmanın olduğu toplumlarda, belirsizlikler tehdit olarak algılanıp üzerine gidilmektedir. Bu tür toplumlarda, bireyler riski daha rahat göze alırlar ve öncelik kullanmaktan kaçınmazlar. Ayrıca bu durumda daha düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepkilerin var olacağından söz edilebilir (Bakan vd., 2004, s. 86).

Hofstede'nin çalışmasında; Türk toplumunun kültürel özelliklerinden biri olan belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu tür toplumlarda yaşayan bireyler, belirsizliği stres unsuru olarak algılar, kendini güvende hissetmez, hatayı kabullenmeme niyetinde bulunur ve başkalarını suçlama yöneliminde bulunurlar. (Öğüt ve Kocabacak, 2008, s. 154).

2.1.4.2.2. Bireycilik/ Toplulukçuluk Boyutu

Bireycilik/Toplulukçuluk kültür boyutu, kişinin çevreye yönelimindeki bireysel amaçlarını ön planda tutması ve “ben” merkezli yaşayış şeklini önemsemesi ya da ortak hedeflerin öncelikli olduğu, “biz” anlayışı ve iş birliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek tutum ve davranışları ifade etmektedir (Sığırı ve Tıǧlı, 2006, s. 330). Kısaca, bir toplulukta, rollerin vurgulanma düzeyini gösterir (Esen, 2018, s. 259). Bireycilik, bireylerin bir birey olarak davranış düzeyini, toplumculuk ise bir topluluğun üyesi olarak davranış düzeylerini ifade eder (Akdeniz ve Seymen, 2012, s. 203).

Hofstede (1980, 2001) bireyciliği ve toplulukçuluğu tanımlarken ilişkileri temel almaktadır. Bazı toplumlarda temel değerlerin, bireyciliği savunduğu; bazı toplumların ise kınadığı bilinmektedir (Korkmaz, 2009, s. 41). Bireyciliğin önemsendiği toplum ya da örgütlerde, bireysel başarıya verilen önem fazladır ve kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutarlar (Güney ve Can, 2007, s. 223).

Bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda, toplumdaki kişiler birbirlerine sıkı sıkıya bağlı değillerdir. Bu toplumlarda statüler bireysel başarılarla bağlı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin kendi amaç ve çıkarlarının öncelikli olduğunu düşünmeleri ve bu şekilde tutum ve davranışlarda bulunmaları beklenmektedir.

Bu tür toplumlarda yetişen kişilerin farklı fikir ve düşüncelere açık ve karar verirken bağımsız davrandıkları görülmektedir (Özdemir, 2019, s. 54). Bununla birlikte bu kültürlerde yetişen insanlar için, karar vermeden önce daha rasyonel davranmaya ve verecekleri kararların karını ve zararlarını önceden hesaplamaya önem verdikleri söylenebilir (Hofstede, 2010). Bireyci kültürler ilerleme ve gelişmelerde daha avantajlı kabul edilir, çünkü rekabet yetileri kendi kendileriyle yetinme duyguları daha gelişmiştir (Trumbull ve Rothstein-Fisch, 2011, s. 43).

Toplulukçu kültürün olduğu bir toplumda bireyler arasındaki bağlar sıkıdır ve ortaklaşa davranma eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu toplumlarda kişiler kalabalık aileler ve sosyal gruplarda büyümekte olup, bir gruba, kabileye ya da köye olan bağlılıkları, onları kendi topluluklarının çıkarlarını gözetmeye yönlendirmektedir. Bireylerin, fikir ve inançları, içinde buldukları grup veya toplulukla aynıdır veya benzer özellikleri taşımaktadır (Seymen ve Bolat, 2005, s. 161-162).

Yine bu toplumlardaki duygusal bir ortamın ve grup ruhunun varlığından söz edilebilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki, ahlaka dayandırılmakta, karşılıklı sadakat ve destek gösterilerek ilişkiler bir aile ortamında yürütülmektedir. Örnek vermek gerekirse, çalışanların performansları nedeniyle iş akitleri fesih edilmemekte, zor günlerinde kendilerine destek olunmakta, performansı ve yetenekleri, onlara hangi işlerin verileceğinde belirleyici olmaktadır. Toplulukçu özellikleri bulunan Japonlara ait birçok işyerindeki çalışanların bu anlayışla yönetildikleri bilinmektedir (Çelik, 2007, s. 42).

Araştırmanın da yapıldığı ülke olarak Türkiye, Hofstede' nin (2010) bireycilik araştırmasında yer almaktadır. Akdeniz ve Seymen (2012)'nin çalışmasında; Türk toplumunda, yüksek çoğulculuk düzeyinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Bazı araştırmalar ise, Türk katılımcıların büyük çoğunluğunun yalnızca aile üyelerine güven duyduklarını, tanımadıkları kişilere karşı oldukça temkinli davranışlar sergilediklerini ve ortak iş yapmaktan kaçındıklarını da göstermektedir (Ergüder, Esmer ve Kalaycıoğlu, 1991'den akt. Ay, 2014, s. 14). Türk toplumu ortaklaşa davranış kültürünü benimseyen, toplumdaki hemşericilik ve çoğulculuğu savunan bir toplum olarak değerlendirmektedir (Sargut, 2010, s. 85).

2.1.4.2.3. Erillik/ Dişillik Boyutu

Erillik/dişillik boyutu, toplumlardaki baskın olan değer sistemlerinin, kadın ya da erkek cinsiyet rollerine atfedilen tipik özelliklerin hangisine yakın olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Macit, 2010, s. 50). Başka bir deyişle; toplumdaki sosyal rollerin cinsiyetlere yansımadaki durumu açıklamaktadır (Kurt 2016, s. 13).

Hofstede vd. (2010) toplumdaki başarının; girişkenliğin ve kahramanlığın ödülü olduğunu, rekabetçiliğin önemli görüldüğü bir yapının yansıtıcı etkisi olarak erillik kavramının varlığını ifade etmişlerdir. Dişillik; karşılıklı anlaşmaya odaklanan, alçak gönüllü, zayıf olanı koruma içgüdüsünde, yaşam kalitesine oldukça önem verilen, iş birliğinin önemli bir faktör olduğu ifadeleriyle açıklanabilmektedir (Erdoğan ve İşlek, 2013, s. 123).

Hofstede tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularında; toplumlar arasında dişillik değerlerinin, erillik değerlerine nazaran daha az farklılıklar içerdiği ifade edilmiştir. Dişillik düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde kadınlar erkeklerle aynı alçakgönüllülüğe sahipken, erillik düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde erkeklerin

kadınlara kıyasla daha rekabetçi ve iddialı olduğuna bu çalışma sonucunda ulaşılmıştır (Hofstede vd., 1998'den akt. Özdemir, 2014, s. 56).

Eril özellikteki toplumlarda, kadın ve erkek rolleri birbirinden açıkça ayrılmış haldedir. Bu toplumlarda erkeklerin daha rekabetçi, iddialı ve materyalist olmaları beklenirken; kadınların daha alçakgönüllü, daha hassas ve materyalizm yerine hayat kalitesi odaklı olması beklenmektedir (Wilson, 2004, s. 183). Eril kültürlerde başarı; yüksek kazanç, kariyer, tanınma, para ve maddi olanaklarla ölçülmektedir. Dişil kültürlerde ise insanların iyi ilişkilere ve toplumsal refaha maddiyattan daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmaktadır (Hofstede vd. 2010). Eril kültürlerde rekabetçilik iyi olarak algılanır ve güçlü olanın kazanması beklenir; başka bir ifadeyle, kültürün eril özellikte olması; atılganlık ve maddiyatçılığın öncelik taşıdığı anlamına gelir. Dişil kültürlerde insana verilen önem oldukça yüksekken, eril kültürlerde insanlara olan önemin ikinci plana atıldığı görülmektedir.

Düşük erillik; bir başka ifadeyle dişil özellikler gösteren toplumların, nazik, sadık, merhametli, çocuklara karşı sevgi dolu, şefkatli ve başkalarına karşı duygusallık gibi özellikleri içerdiği ifade edilebilir (Terzi 2000, s. 75). Bir toplumda yüksek düzeyde dişillikğin olması, kadın ve erkeklerin iş yaşamında aynı değer ölçütlerine sahip olmasını ifade etmektedir.

Hofstede' nin araştırmasında, Türkiye dişil özellikler gösteren ülkeler arasında yer almıştır. Ancak bu durumun Türk toplumunun her bölgesi için genelleştirilemez olduğu, bununla birlikte erkek egemen tipi görülen bazı bölgelerde bu sonucun aşağılayıcı nitelikte olduğu savunulmuştur. Bir başka deyişle, sonuçların yadırgandığı ve toplum tarafından kabul görmediği söylenebilir. Oysa dişil kültür özelliklerine sahip olmak, yadırganma ve aşağılanma algısına neden olmamalıdır (Çarıkçı ve Atilla, 2009, s. 54). Türkiye'yle kültürel özelliklerinde paralellik bulunan Meksika, Japonya ve Yunanistan gibi ülkelerde ise eril kültür özelliklerinin daha baskın olduğu ifade edilmiştir (Kinter, 2016, s. 75).

2.1.4.2.4. Kısa/ Uzun Dönem Uyum Boyutu

Kısa/ Uzun dönem boyutu, anket yöntemiyle araştırılmış ve Çinli araştırmacılar tarafından yazına kazandırılmıştır. Kısa/ Uzun dönem boyutunun ilk yazarı olan Michael Harris Bond, Hofstede'nin Batı ülkelerindeki kültürleri ölçmek

için geliştirmiş olduğu ölçütleri, Doğu kültürlerinde de kullanmış olmasını eleştirerek kısa/uzun dönem uyum boyutunu beşinci kısas olarak çalışmasına eklemiştir.

Kısa döneme odaklanılan kültürlerde, durağan yapının ve geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısına sahip bireylerin var olduğu söylenebilir. Uzun döneme yönelik kültürlerde ise; dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş görüş açısına sahip bireylerin varlığı söz konusudur (Öğüt ve Kocabacak, 2008, s. 156-157). Kısa döneme odaklı örgütlerde sosyal normlara, geleneklere koşulsuz uyum sağlayan ve sorumluluk bilincinde olan bireyler bulunurken (Macit, 2010, s. 53); kısa dönem odaklı örgütler hızlı tüketim ve hızlı kazanım beklentisi içerisindedirler; yatırımlarının hızlı sonuçlanmasını isterler ve en yüksek kâra hemen ulaşma niyetindedirler. Kısa dönem odaklı örgüt örneği olan ülkelere; İngiltere, Amerika ve İspanya gösterilebilir.

Uzun döneme odaklanılan kültürlerde sahip örgütlerdeki bireylerin ortak özellikleri azimli, kanaatkâr ve sabırlı olmalarıdır. Bu tür örgütlerde yatırım için tasarrufta bulunan bireyler, daha çok bilgiye sahiptirler ve sabırlı davranışlarda bulunurlar. Uzun dönem yönelimli örgütlerde hedeflenen başarının uzun soluklu olması gerektiğine ve bu başarının anahtarının düzen ve istikrar olduğuna inanılmaktadır. Yaşlı çalışanlara saygı ve hürmet gösterilmekte, geleneksel bakış açılarını modern üretim ve yönetim tekniklerine bütünleşmiş olması için çaba harcamaktadırlar. Uzun dönem odaklı örgüt örneği olan ülkelere; Japonya, Kore ve Türkiye gösterilebilir.

2.1.5. Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi boyutu Hollandalı sosyal psikolog Mauk Mulder'in yaptığı çalışmayı Hofstede'in geliştirmesi sonucunda ortaya çıkan (Hofstede ve Hofstede, 2005, s. 41) ve toplumdaki bireylerin birbirleriyle eşit olmadığı düşüncesine dayanan bir boyuttur (Yayık, 2017, s. 77).

Bir topluluk içinde en az güce sahip kişilerin, örgütteki güç dağılımının adaletsiz olduğuna inanma düzeyini ifade etmektedir. Toplumlar için güç mesafesi zengin ve nüfuzlu insanlar ile fakir ve sıradan insanlar arasındaki farkı açıklamaya çalışırken, bir örgüt için en üst kademe yönetici ile en alt kademe çalışan arasındaki farkı açıklamaya çalışır (Esen, 2018, s. 259).

Kimi toplumlar güçten kaynaklanan eşitsizliği azaltma eğilimindedirler, güç mesafesinin düşük düzeyde olduğu bu toplumların aksine güç mesafesinin yüksek

olduğu kültürler gücün kurumsallaştırıldığı toplumları ifade etmektedir (Yaman ve Irmak, 2010, s. 168).

Güç mesafesinde otoriteye boyun eğmek önemlidir; izleyenler, herhangi bir dayanışma veya tartışma olmadan üstlerinden emir alma konusunda rahat olup; farklılıkları doğrudan doğruya çözmek yerine biçimsel yollara başvurmayı tercih ederler. Buna karşılık düşük düzeyde güç mesafesine sahip kültürlerde bireyler, gücün daha adil paylaşımını beklemektedirler (Acaray 2016, s. 41).

Güç mesafesinin yüksek düzeyde olduğu bilinen toplumlarda, belirsizliklerin azaltılması, hiyerarşik düzenin biçimsel ve yukarıdan aşağıya inen şekilde olması beklenir, herhangi bir yatay ilişki söz konusu olmamalıdır (Kaya, 2015, s. 30). Bu toplumlarda; yöneticilere otoriter yetkideki bir baba niteliğinde bakılmaktadır, talimatla görev verme vardır ve kararlara katılım düşüktür, yöneticilere verilen bir takım ayrıcalık ve statü simgeleri mevcuttur (Yorulmaz vd., 2018, s. 675).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, yönetenler demokratiktir, bireyler arasındaki eşitliğin varlığını savunurlar ve kararlara katılım son derece yüksektir (Yakut, 2012, s. 120). Hofstede (2001)' ye göre eşitsizlik güç mesafesinin temel odağıdır. Bu durum, farklı toplumlarda farklı sonuçlar meydana getiren ve bu sonuçların eşitsizlik refah, saygınlık ve güç gibi alanlarda açıklanabileceği bir durumdur (Deniz,2013, s. 15).

Düşük güç mesafeli toplumdaki bireyler, eşitsizliğin en alt düzeyde olması gerektiğini savunmaktadır (Eylon ve Au, 1999, s. 376). Bireyler karar verme aşamasında kendilerine danışan ve kolar; ulaşılabilir liderlerin varlığını tercih ederler. Aynı şekilde bu kültürlerdeki bireyler karar verme aşamasında bulunmadıkları takdirde işe olan bağlılıkları azalır ve düşük performans gösterirler (Sue-Chan ve Ong, 2002, s. 1143-1145). Düşük ve yüksek güç mesafesi özellikleri Tablo 4'de ifade edilmektedir;

Tablo 4 Güç Mesafesi Boyutu Özellikleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Güç, iyilik ve kötülük kriterleri içerisinde meşru olmalıdır.	Güç, meşruiyeti önemsizdir ve iyiliğin veya kötülüğün önemi temel toplum gerçeğidir.
Anne ve babalar çocuklarının bir birey olduklarının farkındadır ve onları kendi düzeyleri gibi görürler.	Çocukların ebeveynlerine itaat etmesi beklenir.

Yaşlı insanlara saygı duyma ya da onlardan korkma veya çekinme gibi duygular yoktur.	Yaşlı insanlara saygı duyulur ve onlardan korkulur.
Öğrenciler eğitimin merkezi olarak kabul edilir.	Öğretmenler eğitimin merkezinde kabul edilir.
Hiyerarşik düzeni, kolaylık sağlamak için kurulan rol eşitsizliği ifade eder.	Hiyerarşik düzen, varoluşsal eşitsizlik anlamını ifade eder.
İzleyenler, fikirlerinin alınmasını beklerler.	İzleyenler, yönetilmek ve yönlendirilme beklentisindedirler.
Oy çokluğunun olduğu hükümetlerin varlığından söz edilir ve hükümetler barış içerisinde değişir.	Otokratik hükümetlerin varlığı dolayısıyla, atamaya dayanan ve devrim niteliğinde değişiklikler meydana gelir

Kaynak: Hofstede, G., 2011, s. 9

Tablo 4’de güç mesafesi düzeylerinin gerçek durumları olan aşırı uçlar yerine, daha ılımlı ifadeler olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Hofstede ifadelerin boyutla olan ilişkisinin istatistiksel olduğunu ve asla değişmez olmayacağını ileri sürmektedir (Hofstede vd., 2011, s. 9).

Araştırmanın yapıldığı ülke olarak Türk toplumunun yüksek güç mesafesi özelliklerini göstermekte olduğu anlaşılmaktadır (Hofstede, 2001, s. 58). Dolayısıyla, saygınlık, mal varlığı, güç, otorite, zenginlik vb. gibi konularda Türk toplumunda bireyler ve gruplar arasındaki hiyerarşik bir farklılığın olduğu sonucuna varılmaktadır. Yakın arkadaşlar dışındaki kişilere hitap edilirken unvanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler ve konumuz gereği lider ve üyeler açısından ele alırsak; astların üstlere karşı itaatkâr oldukları ifade edilebilir. Çalışanlar yöneticilerinin babacan, gerektiğinde sert, gerektiğinde şefkatli olmasını beklemektedir. Geleneksel üretim sistemleri ve geleneksel teknolojiye ulaşamazlar veya geç ulaşırlar, altyapı sistemleri ve kentleşme gelişmiş ülkelere göre daha az olduğu söylenebilir. Daha çok aile içi yaşamın hâkimiyeti vardır ve sosyalleşme pek önemsenmez. Eğitim sistemleştirilememiştir ve ekonomik olarak dar bir orta sınıf varlığından söz edilebilir. Adil olmayan gelir dağılımı sebebiyle alt ve üst gelir sınıfları arasında uçurum düzeyinde boşluk olduğu söylenebilir.

2.1.5.1. Örgütlerde Güç Mesafesi

Hofstede, bir hiyerarşide güç kullanımının hem liderin hem de izleyeninin sahip olduğu değerlere bağlı olarak farklılık gösterdiğini açıklamış ve bu farkın tek başına,

daha güçlü taraf olan liderin değerlerine göre oluşmadığını ifade etmiştir (Toptaş, 2019, s. 61). Dolayısıyla örgütte var olan güç konusundaki eşitsizlik ve bu eşitsizliğin örgüt üyelerince kabul edilme düzeyi hem liderin hem de izleyenlerin değer ve normlarına göre farklılık gösterdiği yorumu yapılabilir.

Güç mesafesine örgütsel anlamda bakıldığında, otoritenin merkezileşme ve otokratik liderlik derecesiyle ilişkili olduğu söylenebilir (Bolat, 2011, s. 116). Merkezi ve otoriter liderlik, üst ve alt seviyelerdeki insanların düşüncelerine dayanır ve bu düşünce, örgüt üyeleri izin verdiği sürece devam edecektir (Hofstede, 1983, s. 81).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, izleyenlerin liderlerine karşı olan bağlılık düzeyleri oldukça yüksektir ve aralarındaki mesafenin de oldukça yüksek olmasından dolayı, izleyenlerin doğrudan liderlere ulaşması ve onlara karşı çıkması çok güçtür (Hofstede vd., 2010, s. 61). Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde iletişim dikey olarak gerçekleşir, yatay ve gayri resmi iletişim oldukça sınırlıdır ve çalışanların üst düzey yöneticilere ulaşmaları ve görüş bildirmeleri zordur. Ayrıca yüksek güç mesafesine sahip örgütlerdeki çalışanlar kararlara katılmak istemezler, alınan kararlar düşük güç mesafesi düzeyine sahip olan örgütlere kıyasla daha hızlı uygulanır; böyle bir ortamda işler net bir şekilde tanımlı olup, çalışanlara sınırlı takdir yetkisi verilmiştir. (Khatri, 2009, s. 7).

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde çalışanlar, liderler tarafından verilen emirlerin doğru olduğuna inanırlarsa uyma davranışı gösterirler, liderler ve izleyenleri arasındaki eşitsizlikleri kabul etmezler ve çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken karara katılma hakları olduğunu düşünürler (Sagie ve Aycan 2003, s. 456). Düşük güç mesafesi düzeyine sahip örgütlerdeki çalışanlar yakın gözetimden hoşlanmazlar, liderler ve izleyenlerin birbirlerine eşit olduğunu savunurlar ve hiyerarşik sistemin sadece eşitsiz roller yarattığına inanırlar (Bolat, 2011, s. 117).

Bu çalışmada güç mesafesi Hofstede'nin belirttiği ölçüde geniş bir şekilde ele alınmayıp, örgüt içinde bireysel düzeyde incelenmektedir. Buna göre, güç mesafesi algısındaki farklılıklara bağlı olarak çalışanların tutum ve davranışlarında da farklılıklar görülebilmektedir (Bolat, vd., 2011, s. 373).

Tablo 5. Örgütler Düzeyinde Düşük/Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Farklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Ademi merkezi karar yapıları; daha az yetki yoğunlaşması	Merkezi karar yapıları; daha fazla yetki yoğunlaşması
Örgütlerde kolaylık sağlamak için oluşturulan hiyerarşi rollerdeki eşitsizlik anlamına gelir.	Örgütlerde hiyerarşi, üst düzeydekilerle ait düzeydekiler arasındaki varoluşsal bir eşitsizliği yansıtır.
Yöneticiler kişisel deneyimlerine ve astlarına güvenirlir.	Yöneticiler biçimsel kurallara güvenirlir.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar kendilerine söylenilmesini beklerler.
Üstlerin ellerindeki gücü kötüye kullanma durumlarında şikâyet kanalları vardır.	Üstler tarafından gücün kötüye kullanılması durumlarına karşı koruma yoktur.
Yöneticilere yönelik ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	Yöneticilere yönelik ayrıcalıklar ve statü sembolleri beklenir ve popülerdir.
Yöneticiler yeterli ücret aldıklarını düşünür.	Yöneticiler kendilerine yeterince ödeme yapılmadığını düşünür.
Rol belirsizliği ve ağır iş yükünden kaçınmak mümkündür.	Rol belirsizliği ve ağır iş yükü sıklıkla görülür.
Bilgilendirme yoluyla açıklık, üstelik astlara yönelik	Hiyerarşi ile sınırlı bilgilendirme
Bedenen yapılan işlerle, büro işleri aynı statüdedir.	Beyaz yakalı işler, mavi yakalı işlerden daha değerlidir.

Kaynak: Hofstede, 2011, s. 9

2.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde, bu çalışmanın hipotezlerini oluşturan değişkenler arası ilişkiler kısaca anlatılmaktadır.

2.2.1. Hizmetkâr Liderlik ve Lider Üye İlişkisi

Yüksek kaliteli LÜE oluşumu ve sürdürülmesini, Karşılılık Norm Kuramı ile açıklamak mümkündür. Gouldner (1960) tarafından ortaya konulan bu kuram, sosyal değişim kuramına benzer şekilde, insanların, elde ettikleri yararları karşılık olarak olumlu davranış gösterecekleri temeline dayanmaktadır. Başka bir deyişle, bireyler kendilerine yardım edenlere yardım etmeyi arzular (Gürbüz, 2006, s. 53); örgütte bir üye başka bir üyeden değerli kaynaklar aldığında, bu kişi, kaynakları veren kişiye karşılık olarak başka kaynaklar sunma zorunluluğu hisseder. Örneğin; hizmetkâr bir lider izleyicilerine ihtiyaç duydukları kişisel gelişim ve çalışma ortamını sağlarsa, bu değerli kaynaklardan yararlanan üyeler, hizmetkâr liderin kendilerinden beklediği

başarılı iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bazı olumlu davranışları yerine getireceklerdir (Amah, 2015, s.111-112).

Lider üye etkileşiminin gelişim süreci Rol Kuramına göre üç aşamada gerçekleşmektedir: Rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi. Rol gelişim süreci olarak adlandırılan bu süreç yeni bir üyenin gruba dahil olup çeşitli süreçlerden geçmesiyle ortaya çıkar ve üstüyle kurduğu etkileşimin türüne göre değişir (Miller, 2009'dan aktaran Bolat, 2011, s. 170). Gelişim ilişkisinin başladığı ilk aşama olan *rol alma aşaması*, lider ve üyenin birbirleri hakkında çok az bilgi sahibi olduğu ve aralarındaki etkileşimin iş tanımını ve iş gereklerine dayandığı bir aşamayı ifade eder; aynı zamanda hizmetkâr liderin ve üyenin birbirlerini test ettiği ve tanımaya çalıştıkları aşamadır. Bu evrede hizmetkâr lider geleneksel liderlik rollerinden farklı olarak alçakgönüllülük özelliği gereği “önce insan” diyerek, kendisinden çok üyenin menfaatini düşünür ve ona hizmet eder. Bir başka deyişle hizmetkâr lider, üyeleri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken onlara destek olur, cesaretlendirir ve işlerinde daha özerk olmasını sağlayarak motive eder. Hizmetkâr liderin bu davranışının amacı, hizmet edilen üyelerin iş tatminlerini yükselterek örgüte bağlılıklarını artırmak ve nihayet onların da birer hizmetkâr lider olmalarını sağlamaktır (Günaydın, 2016, s. 26). Bu aşamada üye kendisi için belirlenen rolle ilgili bilgiyi alır ve bunu kabul edebilir, reddedebilir ya da geliştirebilir. Eğer bir sonraki aşamaya geçilemezse, aralarında ilişki düşük kalite olarak kalır. Ancak hizmetkâr liderin üyelerine karşı gösterdiği hizmetkârlık anlayışı üyelerde karşılıklı normu gereği, kendisinden beklenen rolleri gönüllü olarak kabul etme ve yerine getirme olasılığını artıracaktır.

İkinci aşama olan *rolü gerçekleştirme aşamasında* ise artık lider ve üye arasında daha sıkı bir etkileşim gerçekleşir, bu aşamada lideri sayesinde güçlenen üye bir hizmetkâr lider gibi davranarak rollerini yerine getirir ve zamanını, gücünü ve yeteneğini onun beklediği şekilde ortaya koyar. Dolayısıyla bu aşama lider ve üye arasındaki etkileşim kalitesinin yüksek olduğu bir örgütsel ortamın varlığına da işaret eder (Miller 2009'dan akt. Bolat, 2011, s.171).

Son aşama olan *rolün rutinleşmesi aşamasında* ise, hizmetkâr liderin gerekse üyenin bu davranış kalıpları rutin hale gelir; her iki tarafın tutum ve davranışları daha tahmin edilebilir aralarındaki ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur. Bir başka deyişle hizmetkâr lider ve üye bu aşamada iç grup ilişkisi içinde daha yüksek kalitede bir etkileşim gösterir.

Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi arasında olumlu bir ilişki beklenmesinin altında birçok neden yatmaktadır. Bunlardan başlıcaları, bu tür liderlerin üyelerine sevgiyle yaklaşması, onlarla empati kurmaya çalışması, işle ilgili yeteneklerini geliştirip güçlendirerek daha verimli olmalarına katkı sağlamasıdır. Böylece çalışanlar işlerinde daha özerk olur ve kendilerinden beklenen rolleri en iyi şekilde yerine getirirler. Ayrıca hizmetkâr liderler iyi bir rol model olarak üyeleri etkilerler. İzleyiciler de hizmetkâr liderin değerlerini ve inançlarını içselleştirir ve onun takdirini kazanırlar. Tüm bu nedenlerden dolayı aralarında bir güven ilişkisi doğar ve bu durum lider ve üye arasında daha yüksek kaliteli bir ilişki gelişmesine katkı sağlar (Wu vd., 2013, s. 385; Akdol ve Arıkboğa, 2017, s. 529).

Dolayısıyla yukarıdaki açıklamalardan da hareketle gerek sosyal değişim kuramı gerekse karşılıklılık normuna dayanarak aşağıdaki Hipotez 1 oluşturulabilir.

H1: Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.2.2. Hizmetkâr Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi

Hizmetkâr liderlerin üyeleri ile etkileşiminde güç mesafesi düzeyinin etkisini yine Güç Mesafesi Kuramıyla (Mulder, 1977, s. 92) açıklamak mümkündür. Bir başka deyişle, lider üye etkileşiminde kültürel bir özellik olan güç mesafesinin etkisi, hizmetkâr liderin sahip olduğu bireysel güç mesafesi düzeyi ile üyenin sahip olduğu güç mesafesi düzeyin birlikte ele alınarak açıklanabilir.

Lider ve üye arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli faktörlerden biri güç mesafesidir (Fock vd., 2013, s. 285). İlgili alan yazında da güç mesafesi, hizmetkâr liderin üyeleri üzerindeki etkisini belirleyen ve üyelerin liderlerine nasıl tepki vereceği konusunda rol oynayabilen bir kültürel özellik olarak belirtilmektedir (Hale ve Fields, 2007, s. 398; Wendt vd, 2009, s. 359; Kirkman vd, 2009, s. 746).

Bireysel düzeydeki güç mesafesi, bireyin bir örgütte eşit olmayan güç dağılımını kabul etme derecesini ifade eder (Hofstede, 2001, s. 84). Bir başka deyişle yüksek güç mesafesi eğilimine sahip çalışanlar, statü farklılıklarının doğal olduğuna ve otorite figürlerine (örneğin liderlerine) daha itaatkâr olunması gerekliliğine inanırlar. Bu tür kültürel değerlerde, güçteki büyük farklılıklar daha kabul edilebilir görünür. Aksine, düşük güç mesafesi eğilimine sahip bireyler, otoritenin paylaşılması

gerektiğine ve insanların eşit haklara sahip olduğuna inanırlar (Yang vd., 2017, s.7-8). Buna göre yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar, genellikle liderlerinin kendilerine doğrudan emir vermelerini ve çözümler üretmesini tercih ettiklerinden dolayı (Kirkman vd., 2009, s. 746) karar alma süreçlerine katılma veya dahil olma konusunda pek istekli değildirler (Zhang vd., 2019, s. 9). Bununla birlikte, hizmetkâr liderlerin, üyelerinin kişisel gelişimi için, işlerinde daha özerk olmaları ve kendi kararlarını verebilmeleri konusunda desteklediğinden söz edilmişti. Ancak hizmetkâr liderler bu özelliklerine rağmen, yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar tarafından "güçlendirici" bir lider olarak görülmez. Çünkü bu çalışanlar işlerini yapabilmek için üstlerinden doğrudan emir beklerler ve kendilerini yönlendirmelerini isterler. Oysa, düşük güç mesafesine sahip çalışanlar tersine liderlerinden işlerinde gelişmelerine katkı sağlayacak bu yönde davranışlar sergilemesini beklerler ve karar verme süreçlerine katılarak kendilerini daha güçlü hissetmek isterler (Zhang vd., 2019, s. 9).

Bu açıklamalardan hareketle güç mesafesi, lider üye etkileşiminin kalitesini belirleyen ve bu ilişkide düzenleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, hizmetkâr liderlerin, alçakgönüllü olması ve kendilerini çalışanlara adanması gibi özellikleri, yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar tarafından bir zayıflık olarak algılanabilir ve Örtük Liderlik Kuramına göre, zihinlerindeki ideal liderlik tipine uygun görülmebilir. Dolayısıyla yüksek güç mesafesine sahip üyelerle hizmetkâr liderlik özellik gösteren üstleri arasında daha düşük kaliteli bir etkileşimin gerçekleşmesi beklenir. Bununla beraber hizmetkâr liderlerin herkese eşit mesafede durması ve otoriterlikten ziyade geliştirici bir lider olması bu kişilerin güç mesafelerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumda hizmetkâr liderlerin bu özelliklerinin daha düşük güç mesafesine sahip çalışanların zihinlerindeki ideal liderlik tipine uyduğu için kabul görmesi ve izlenmesi olasılığı daha yüksektir. Bir başka deyişle düşük güç mesafesine sahip çalışanlarla hizmetkâr liderlik özelliği gösteren üstleri arasında daha kaliteli bir lider üye etkileşiminin gerçekleşmesi beklenir.

Bu açıklamalardan hareketle hizmetkâr liderliğin LÜE ile ilişkisinde, güç mesafesinin etkisine ilişkin aşağıdaki Hipotez 2 ifadesi geliştirilebilir:

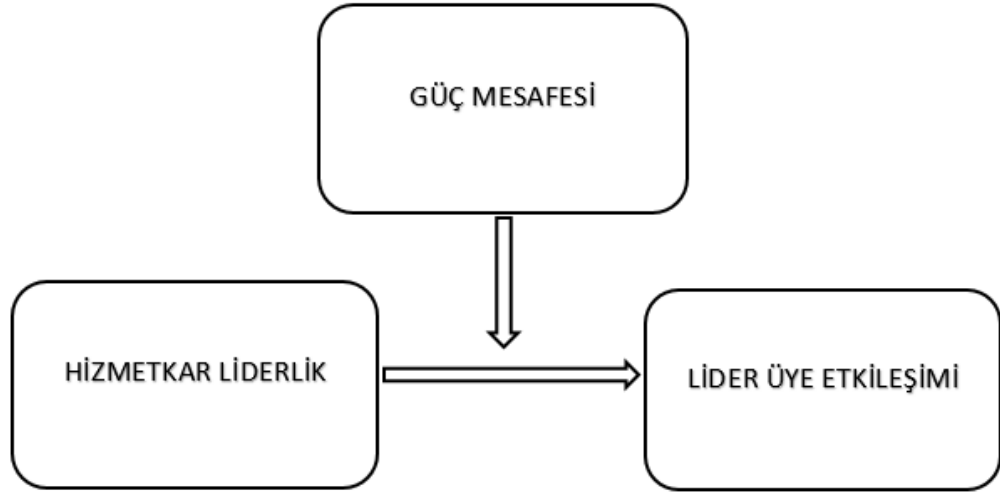
H2: Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, sırası ile araştırma modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, verilerin istatistiksel özelliklerine, verilerin analizlerin açıklanmasına ve ilgili olan bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli; araştırmaya konu olan kavramların, ilişkisel modelini ifade etmektedir. İlişkisel tarama iki ya da daha fazla değişken arasında aynı anda bir değişimin var olup olmadığını ve aynı anda değişim var ise bu değişimin derecesini ortaya koyan araştırma modelidir. Aşağıdaki modelde hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, güç mesafesi düzenleyici değişken, lider üye etkileşimi ise bağımlı değişkendir.



Şekil 7 Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Bursa İli Bursa Organize Sanayi Bölgesi içerisindeki Bursa Ticaret ve Sanayi Oda üyesi 64 firmanın yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Anketleri doldurmak gönüllülük esasına dayanmakta olup; anketler 11 Aralık-15 Aralık 2020 tarih aralığında web ortamında anket linkinin ilgili firma yöneticileri ve çalışanlarıyla paylaşımı şeklinde uygulanmıştır. Elde edilen 453 anketin 9 âdetinin gelişigüzel (rastgele) doldurulduğu tespit edilmiş ve bu anketler

analize dâhil edilmemiştir. Bu durumda analize dâhil edilen anket sayısı 444 olmuştur. Örnekleme oluşturan kişiler yönetici ve çalışanlardır. Anket uygulaması, çevrimiçi veri seti Google formlar anket sitesinden oluşturulmuştur. Anketteki değişkenler, 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Örnekleme oluşturan 444 kişiden %28,2'si (n=125) yönetici, %71,8'i (319) kişi ise çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde %50,5'i (n=224) 20 ile 30 yaş aralığında, %30'u (n=133) 31 ile 40 yaş aralığında, %12,6'sı (n=56) 41 ile 50 yaş aralığında, %6,8'i (n=30) 51 ile 60 yaş aralığında ve %0,2'si (n=1) 61 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %57,2'si (n=254) kadınlardan oluşurken %42,8'i (n=190) ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumu, %57,2'si (n=254) evli iken %42,8'inin (n=190) ise medeni durumu bekârdır. Katılımcılardan %1,6'sı (n=7) ilkokul, %4,7'si (n=21) ortaokul, %20,5'i (n=91) lise, %8,3'ü (n=37) yüksekokul, %50,5'i (n=224) üniversite, %12,6'sı (n=56) yüksek lisans ve %1,8'i (n=8) doktora mezunudur.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Hizmetkâr liderliği ölçmek için, Liden ve arkadaşları (2008, s. 166) tarafından geliştirilen, 7 maddelik ve tek boyuttan oluşan Hizmetkâr Liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Türkçe'ye uyarlama olarak, Kılıç ve Aydın (2016, s. 109) tarafından yapılan uyarlama kullanılmıştır.

Lider Üye Etkileşim Ölçeği: Lider üye etkileşimini ölçmek için, Scandura ve Graen (1984, s. 430) tarafından geliştirilen, 7 maddelik ve tek boyuttan oluşan Lider Üye Etkileşim ölçeğinden yararlanılmıştır. Türkçe'ye uyarlama olarak, Akkaya (2015, s. 97) tarafından yapılan uyarlama kullanılmıştır.

Güç Mesafesi Ölçeği: Güç mesafesini ölçmek için, Dorfman ve Howel (1988, s. 127-150) tarafından geliştirilen, Clugston vd. (2000, s. 29) tarafından gözden geçirilen ve Bolat (2011, s. 194-195) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Örnek ifadeyle, “Yöneticiler çoğu kararı çalışanlara danışmadan almalıdırlar”, şeklindedir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu bölümde, verilerin analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla normal dağılımla ilgili testler yapılmıştır. Ardından Korelasyon, Regresyon, Çoklu Regresyon Analizi ve Hiyerarşik Regresyon analizleri uygulanmıştır. Normalite testi için “*basıklık ve çarpıklık değerlerine*” (Field, 2009, s. 139; Kline, 2010, s. 62) bakılmıştır. Mertler ve Vannatta (2005)’e göre değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ve +1 arasında olması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilebilir (Çokluk vd., 2016, s. 16). Bu kapsamda, hizmetkâr liderlik (basıklık 0,156; çarpıklık 0,303), lider üye etkileşimi (basıklık 1,064; çarpıklık-0,718) ve güç mesafesi (basıklık 0,489; çarpıklık 0,528) değişkenlerine ait basıklık ve çarpıklık değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Lider üye etkileşimi değişkeninin basıklık değeri +1den büyük olması sebebiyle normal dağılmadığı ifade edilebilir.

Tablo 6. Ölçeklere Ait Kolmogorov-Smirnov Test İstatistiği, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.

	Kolmogorov-Smirnov	P	Çarpıklık	Basıklık
Hizmetkâr Liderlik	0,984	0,000	0,303	0,156
Lider Üye Etkileşimi	0,956	0,000	-0,718	1,064
Güç Mesafesi	0,977	0,000	0,528	0,489

* $p \leq 0.05$

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu alt başlıkta ölçeklerin yapı geçerlikleri ve hipotez testlerine yer verilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanarak aktarılmıştır.

4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

Araştırma konusu olan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” yapı geçerliliğini ortaya koymak ve örneklem gurubunda geçerli olup olmadığını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizinde verilerin uygunluğunu kontrol etmek için KMO katsayısı ve örneklem grubunun uygunluğu için Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Analizler sonucunda KMO katsayısının 0,60’ın üzerinde olması ve Barlett testinin anlamlı çıkması faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Sharma, 1996).

Analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,851) değeri kabul edilebilir sınırın üzerinde bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için geçerli büyüklükte olduğu ortaya konulmuştur. Barlett’in küresellik testinin anlamlı [$\chi^2 = 832,701$; $p < 0.05$] olması ise ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 7. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

* $p \leq 0.05$

Madde	Faktör Yük Değerleri	Öz Değer	Açıkladığı Varyans (%)	Alfa
1	0,43			
2	0,738			
3	0,458			
4	0,77	3,22	46,06	0,79
5	0,769			
6	0,749			
7	0,736			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi (KMO)				0,851
Barlett'in Küresellik Testi				$\chi^2 = 832,701$ $p < 0.05$

Faktör yapısına karar verilirken özdeğerin 1'den büyük olmalı ve faktörlerin toplam varyansın 2/3'ünün açıklanmalıdır (Bayram, 2004, s. 133). Fakat tek faktörlü ölçeklerde varyans açıklama oranının %30 ve üzerinde olması yeterli olarak ele alınabilir ölçütlerdendir (Büyüköztürk, 2004). Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'den büyük tek faktör olduğu tespit edilmiştir. Kesme noktası ölçek geliştirme çalışmalarında da olduğu gibi 0,30 ile 0,40 arasında alt kesme noktası olarak belirlenmiş ve faktör yüklerinin eşik değerlerinde üzerinde olduğu en düşük faktör yükünün 0,430 olduğu görülmüştür. Bu çıktılar sonucunda 7 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu, faktörün özdeğerinin toplamının 3,22 olduğu ve tek faktörlü bu yapının Hizmetkâr Liderlik ölçeğindeki değişimin %46,06'sını açıkladığı görülmüştür. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha katsayısı incelenmiş $\alpha=0,79$ olarak bulunmuştur. Güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Gerek açıklayıcı faktör analizi sonuçları gerekse Cronbach Alpha analizi sonucunun birlikte değerlendirilmesi ile ölçeğin araştırmanın yapıldığı örneklem için geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir (Tablo 7).

4.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Araştırma konusu olan “Lider Üye Etkileşimi Ölçeği” yapı geçerliliğini ortaya koymak ve örneklem grubunda geçerli olup olmadığını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizinde verilerin uygunluğunu kontrol etmek için KMO katsayısı ve örneklem grubunun uygunluğu için Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Analizler sonucunda KMO katsayısının 0,60'ın üzerinde olması ve Barlett testinin anlamlı çıkması faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Sharma, 1996).

Analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,873) değeri kabul edilebilir sınırın üzerinde bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için geçerli büyüklükte olduğu ortaya konulmuştur. Barlett'in küresellik testinin anlamlı [$\chi^2 =1111,888$; $p<0,05$] olması ise ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 8. Lider Üye İlişkisi Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Madde	Faktör Yük Değerleri	Öz Değer	Açıkladığı Varyans (%)	Alfa
1	0,597			
2	0,784			
3	0,494			
4	0,779	3,653	52,187	0,84
5	0,788			
6	0,795			
7	0,761			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi (KMO)				0,873
Barlett'in Küresellik Testi				$\chi^2 = 1111,888, p < 0.05$

* $p \leq 0.05$

Faktör yapısına karar verilirken özdeğerin 1'den büyük olmalı ve faktörlerin toplam varyansın 2/3'ünün açıklanmalıdır (Bayram, 2004, s. 133). Fakat tek faktörlü ölçeklerde varyans açıklama oranının %30 ve üzerinde olması yeterli olarak ele alınabilir ölçütlerdendir (Büyüköztürk, 2004). Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'den büyük tek faktör olduğu tespit edilmiştir. Kesme noktası ölçek geliştirme çalışmalarında da olduğu gibi 0,30 ile 0,40 arasında alt kesme noktası olarak belirlenmiş ve faktör yüklerinin eşik değerlerinde üzerinde olduğu en düşük faktör yükünün 0,494 olduğu görülmüştür. Bu çıktılar sonucunda 7 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu, faktörün özdeğerinin toplamının 3,653 olduğu ve tek faktörlü bu yapının Lider-Üye Etkilişimi ölçeğindeki değişimin %52,187'sini açıkladığı görülmüştür. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha katsayısı incelenmiş $\alpha=0,84$ olarak bulunmuştur. Güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu saptanmıştır. Gerek açıklayıcı faktör analizi sonuçları gerekse Cronbach Alpha analizi sonucunun birlikte değerlendirilmesi ile

ölçeğin araştırmanın yapıldığı örneklem için geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. (Tablo 8)

4.3. Hofstede'in Güç Mesafesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Araştırma konumuz olan “Hofstede'in Güç Mesafesi Ölçeği” yapı geçerliliğini ortaya koymak ve örneklem grubunda geçerli olup olmadığını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizinde verilerimizin uygunluğunu kontrol etmek için KMO katsayısı ve örneklem grubumuzun uygunluğu için Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Analizler sonucunda KMO katsayısının 0,60'ın üzerinde olması ve Barlett testinin anlamlı çıkması faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Sharma, 1996).

Analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,789) değeri kabul edilebilir sınırın üzerinde bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için geçerli büyüklükte olduğu ortaya konulmuştur. Barlett'in küresellik testinin anlamlı [$\chi^2 = 447,473$; $p < 0.05$] olması ise ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 9. Hofstede'in Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Madde	Faktör Yük Değerleri	Öz Değer	Açıkladığı Varyans (%)	Alfa
1	0,706			
2	0,694			
3	0,725	2,525	42,086	0,72
4	0,539			
5	0,541			
6	0,660			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi (KMO)				0,789
				$\chi^2 = 447,473,$
Barlett'in Küresellik Testi				$p < 0.05$

* $p \leq 0.05$

Faktör yapısına karar verilirken özdeğerin 1'den büyük olmalı ve faktörlerin toplam varyansın 2/3'ünün açıklanmalıdır (Bayram, 2004, s. 133). Fakat tek faktörlü ölçeklerde varyans açıklama oranının %30 ve üzerinde olması yeterli olarak ele alınabilir ölçütlerdendir (Büyüköztürk, 2004). Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'den büyük tek faktör olduğu tespit edilmiştir. Kesme noktası ölçek geliştirme çalışmalarında da olduğu gibi 0,30 ile 0,40 arasında alt kesme noktası olarak belirlenmiş ve faktör yüklerinin eşik değerlerinde üzerinde olduğu en düşük faktör yükünün 0,541 olduğu görülmüştür. Bu çıktılar sonucunda 6 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu, faktörün özdeğerinin toplamının 2,525 olduğu ve tek faktörlü bu yapının Hofstede'in Güç Mesafesi ölçeğindeki değişimin %42,086'sını açıkladığı görülmüştür. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha katsayısı incelenmiş $\alpha=0,72$ olarak bulunmuştur. Güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Gerek açıklayıcı faktör analizi sonuçları gerekse Cronbach Alpha analizi sonucunun birlikte değerlendirilmesi ile ölçeğin araştırmanın yapıldığı örneklem için geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. (Tablo 9)

4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Tablo 10. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

	\bar{X}	Ss.	Cronbach Alpha
Hizmetkâr Liderlik	3,27	0,731	0,79
Lider Üye Etkileşimi	3,44	0,735	0,84
Güç Mesafesi	2,44	0,742	0,72

Ankete katılanların hizmetkâr liderlik, lider üye etkileşimi ve Hofstede'nin güç mesafesine ilişkin ölçeklerden alınan en az puan, en fazla puan, ortalama ve standart sapmaya ilişkin bilgiler Tablo 10'da gösterilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinden katılımcılar ortalama 3,27 puan, lider üye etkileşim ölçeğinden ortalama 3,44 puan ve Hofstede'nin güç mesafesi ölçeğine dair ortalama 2,44 puan almışlardır.

Tablo 11. Hizmetkâr Liderlik İle Lider Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesine İlişkin Pearson Korelasyon Analiz Değerleri

		Hizmetkâr Liderlik	Lider Üye	Güç Mesafesi
Hizmetkâr Liderlik	Pearson Correlation	1		
Lider Üye	Pearson Correlation	0,789**	1	
Güç Mesafesi	Pearson Correlation	0,107*	0,123*	1

* $p \leq 0.05$

Tablo 11’de hizmetkâr liderliğin, lider üye etkileşimi ve Hoftede’nin güç mesafesi ilişkisi “Pearson korelasyon analizi” ile incelemiş ve ve hizmetkar liderlik ile lider üye ilişkisi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,789$; $p \leq 0,05$), hizmetkar liderlik ile güç mesafesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,107$; $p \leq 0,05$) ayrıca lider üye ilişkisi ile güç mesafesi arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,123$; $p \leq 0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. H1 hipotezi çalışma tarafından desteklenmektedir.

Tablo 12. Hizmetkâr Liderliğin Lider Üye Etkileşimi Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Değişkenler	Lider Üye Etkileşimi
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0,838**
Hizmetkâr Liderlik	0,896**
F	729,12
R	0,789
R ²	0,623

* $p \leq 0,05$

Tablo12’de görüldüğü üzere hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşimi üzerine yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda hizmetkâr liderlik lider üye etkileşimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p \leq 0,05$) olarak bulunmuştur. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=729,12$; $p \leq 0,05$). H1 hipotezi çalışma

tarafından desteklenmektedir. Hizmetkâr liderlik lider üye etkileşiminde ki değişimin %78'ini açıklamaktadır.

Tablo 13.Hizmetkâr Liderlik ve Lider Üye İlişkisindeki Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Lider Üye Etkileşimi
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0,3850
Hizmetkâr Liderlik	0,8991**
Güç Mesafesi	0,1972
Hizmetkâr Liderlik * Güç Mesafesi	-0,0456
F	245,0944
R	0,7910
R ²	0,6256

*p≤0.05

Tablo 13'e göre hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, güç mesafesinin düzenleyici etkisinden söz edilememektedir ($\beta = -0,0456$, $p \leq 0.05$).

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İlgili yazının bu bölümü; anket araştırmasının amaç ve örnekleme, hipotez sonuçları, yazın ve uygulamaya ait sınırlılıkları içermektedir. Ayrıca sonuçların gelecek çalışmalara ışık tutacağı varsayımı ile öneriler de bu başlık altında ele alınmıştır.

Sonuçlar

Çalışmada, hizmetkâr liderlik (bağımsız değişken) ile lider üye etkileşimi (bağımlı değişken) ilişkisinde Hofstede'in güç mesafesi kültür boyutunun düzenleyici etkisinin olup olmadığına bakmak için korelasyon, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda ise hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarının, hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi ayrıca güç mesafesi üzerine yazılan, yerli ve yabancı kaynaklarda yer alan sınırlı sayıda çalışmanın sonuçları ile paralel olduğu ifade edilebilir. Hizmetkâr liderlik özelliği gösteren yöneticilerin, geleneksel yöneticilere kıyasla üyeleri üzerinde daha çok etkiye sahip olacakları, kendilerine daha sadık üyeler edinecekleri, daha geniş kitleleri peşlerinden sürükleyebilecekleri yorumu yapılabilmektedir (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014). Bu çalışma hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin varlığını göstermektedir. Ayrıca güç mesafesinin bu ikili ilişkide düzenleyici bir etkide olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Buradan hareketle, çalışmada iki farklı hipoteze ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

H1: Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yapılan analizler sonucunda bu hipotez doğrulanmış ve kabul edilmiştir ($\beta=0,896$; $p\leq 0,05$).

H2: Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, HL ve LÜE

ilişkisinde GM nin düzenleyici rolünün varlığından söz edilememektedir ($\beta = -0,0456$, $p > 0.05$).

Alanyazında gerekli kaynak taramaları ve araştırmaları yapılarak çalışmanın kuramsal temelleri kurulmuştur. Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin dayandığı kuramlardan hareketle ölçekler açısından; Liden ve arkadaşlarının (2013) yaptığı, Gökçen (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeği uyarlanarak kullanılmıştır. Gerstner ve Day (1997)'in LMX7 ölçeği Özutlu vd.,2008; Bolat, 2011; Karcıoğlu ve Kahya, 2011 tarafından çalışmalarda kullanılmış ve Türkiye için uygun olduğu kanısına varılan ölçekten yararlanılmıştır. Güç mesafesi konusunda Hofstede kültür boyutlarının tümüne yer verilen Dorfman ve Howel (1988, s. 127-150) tarafından geliştirilen Clugston vd. (2000, s. 29) tarafından gözden geçirilen ve Bolat (2011, s. 194-195) tarafından Türkçe'ye uyarlanan çalışmadan yararlanılmıştır.

Araştırmamızın evreni Bursa İli 16 Organize Sanayi Bölgesi içerisinde Bursa Ticaret ve Sanayi Odası üye firmalarında çalışan ve gönüllük esasına dayalı olarak seçilen, 125 yönetici 319 çalışan olmak üzere 444 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma da elverişli örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde zaman, para ve işgücü kaybı durumunu önleme amaçlanmıştır.

Çalışmanın sonuçları amaçlara göre özetlenecek olursa;

Hizmetkâr liderlik ile lider üye arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analiz sonucuna göre; hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi arasında ($r=0,789$; $p \leq 0,05$) anlamlı ve pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre; hizmetkâr liderlik vasfına sahip bir yöneticinin bulunduğu bir örgütte lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin pozitif şekilde gelişmesi beklenmektedir.

Hizmetkâr lider üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini bileceğinden üyelerini geliştirici geri dönüşler vermesi beklenmektedir. Aynı zamanda liderin üyeleri ile iş dışında da ilişkilerinin iyi olması beklenmektedir. Bu konuda ilgili alanyazına bakıldığında, hizmetkâr liderlik ve lider üye ilişkisi bulguları; Barbuto ve Wheeler, 2006; Ürü ve Sanı, 2013; Dal ve Çorbacıoğlu, 2014; Yıldız, 2016 tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerdir.

Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşiminde Hofstede'nin güç mesafesi kültür boyutunun düzenleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılan hiyerarşik regresyon analizinde, β değerinin $-0,0456$ ve $p > 0.05$ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma

için güç mesafesinin HL ve LÜE arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Güç mesafesinin eğitim durumuna göre farklılaşması araştırma yardımıyla açıklanırsa; Ortaokul mezunlarının güç mesafesi düzeylerinin yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının güç mesafesi düzeyleri üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek, yüksekokul mezunlarının güç mesafesi düzeyleri ilkokul, üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre daha yüksek olarak sonuçlanmaktadır. Araştırmaya göre katılımcıların eğitim durumu, güç mesafesi için anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında çalışmanın hipotezlerine yönelik sonuçları tablo şeklinde görmekte fayda vardır. Hipotez sonuçları Tablo 14’de gösterilmektedir.

Tablo 14. Hipotez Sonuçları

Hipotez 1	Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL EDİLDİ ($\beta=0,896$, $p\leq 0.05$)
Hipotez 2	Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.	RED EDİLDİ ($\beta = -0,0456$, $p > 0.05$)

Öneriler

Yeniliğin her alanda hız kazandığı günümüzde, ilgili konu başlıkları ile yapılacak yeni çalışmalarda araştırmacılar için şu önerilerde bulunulabilir: Görüldüğü üzere bu araştırma özel bir sektörde yapılmıştır. Bu araştırmanın bir benzeri de kamu sektöründe yapılarak araştırma sonuçlarının benzer ve farklı yönleri karşılaştırılabilir. Araştırmanın evreni Bursa ilidir. Başka iller için de analiz edilerek, illerin hatta coğrafi bölgelerin sonuçlardaki değişimi yorumlanabilir. Örneklem grubu farklılaşacağından dolayı çalışma sonuçlarında değişiklik gözlemlenebilir ve bu farklı sonuçlar karşılaştırılarak incelenebilir. Zaman ve mekân kısıtları ortadan kaldırılarak, güç mesafesi yüksek ve güç mesafesi düşük varsayılan iki farklı ülkede araştırma yapılarak, hizmetkâr liderlik ve lider üye ilişkileri karşılaştırılabilir ve böylece uluslararası düzeyde karşılaştırma yapmaya imkân tanıyan araştırmalar elde edilebilir.

Hofstede’ in tek kültür boyutunu konu alan bu araştırma temel alınarak diğer kültür boyutları ile de çalışma yapılabilir. Hizmetkâr liderlik, lider üye ilişkisi ve güç

mesafesinin boyutları da araştırma anketlerinde eklenerek edilerek araştırmanın analiz alanı genişletilebilir. Diğer ülkelerde analiz edilerek her ülkenin sonuçları karşılaştırılarak örgütler hakkında yorumlanabilir. Örgütleri bu ilişkilerin olumlu olumsuz nasıl etkilediği ve nelere yönlendirdiği hususunda araştırma konusu ortaya çıkarılabilir.

Veri toplama yöntemi açısından ele alacak olursak, sonraki çalışmalarda verilerin, örgüt çalışanlarından değil, farklı kaynaklardan da toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir (Bolat vd.2017). Yapılan araştırma günümüz sağlık koşulları sebebiyle veri toplama yöntemi olarak online anket şeklinde yapılmış olup, sonraki araştırmalar için yüzyüze anket ve diğer veri toplama araçları kullanılabilir.

Sonraki yapılacak çalışmalarda; HL, LÜE ve GM boyutlarıyla birlikte incelenebilir ve tüm sonuçlar birbiriyle ayrı ayrı ilişkilendirilebilir. Araştırma modeli farklı olarak kurgulanacağı gibi, aradaki düzenleyicilik rolü yerinin aracılığa veya farklı kültür boyutlarını da içerecek bir modelle araştırılabilir. Örneklem farklı il ve ülkelerden seçilebileceği gibi kamu/özel olarak firmalar ayrı incelenebilir. Ayrıca her sektör için özelliği çalışmalarda bulunulabileceği gibi değişkenlere ait boyutlar açısından farklılıklar da kıyaslanabilir.

Örgütlere yönelik yapılacak öneriler; iş hayatının gerek liderler gerekse üyeler üzerinde yarattığı yoğun stres ve monotonluğun yanında, resmileşen ilişkiler, bağımsız ve benmerkezci yaklaşımlar, zamanla çalışanlar üzerinde psiko-sosyal tahribatlara ve verimsizliğe yol açabilmektedir. Hizmetkar liderlik davranışını benimseyen liderlerin, iş dışındaki ilişkilerde izleyenlerine sağladığı duygusal destek, maddi maddi motivasyon ve güdüleme davranışlarının dolaylı yollarla iş başarısı ve verimliliği destekleyici olabileceği düşünülebilir. Hizmetkâr liderlik gerek çalışan gerekse örgütsel etkililik ve verimliliğin artırılması için alternatif bir model sunmaktadır. Hizmetkâr özellikler gösteren liderlerin, geleneksel yöneticilere nispeten izleyicileri üzerinde daha çok etkiye sahip olacakları, kendilerine daha sadık izleyiciler edinecekleri, daha geniş kitleleri peşlerinden sürükleyebilecekleri değerlendirilmektedir. Örneğin; örgüt içerisindeki hizmetkâr lider, üyeleriyle olan resmi olmayan iletişimleri sayesinde izleyicinin yaşadığı kişisel problemlerde de destekleyici konumda olacak ve işe yansması öngörülen verimsizlik liderin sağladığı duygusal destekle ortadan kalkacağı düşünülebilir.

Araştırma, ilgili yazındaki boşluğu doldurma yönündeki katkısıyla birlikte sonuçların genelleşmesi hususunda kısıtların varlığından söz edilebilir. Bu kısıtlardan biri araştırmanın her ne kadar değişkenler arasındaki nedensel ve ilişkisel analiz yöntemleriyle test edilmeye çalışılsa da ulaşılan sonuçlar zaman içerisinde çekilen bir fotoğraf olarak nitelendirilebilir. Bu anlamda ilgili nedensel ilişkilerin daha iyi anlaşılması ve zamansal etkilerin daha iyi kavranması adına boylamsal (longitudinal) araştırmaların yapılmasının yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın kısıtlarından bir diğeri liderlik olarak yalnızca hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin Hofstede' in yalnızca güç mesafesi kültür boyutunun düzenleyici etkisinin incelenmesidir. Bu anlamda nedensel ilişkiye girebilecek üçüncü değişkenlerin farklılaştırılması veya farklı boyutların çalışmaya eklenmesiyle sonuçların değişeceği ve ilgili alanyazına farklı konularda katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, hizmetkâr liderlik ve lider üye arasındaki ilişkinin varlığını açıklamakta, bu ikili ilişkide güç mesafesinin kültür boyutunun etkisinin olmadığını göstererek yazına bir katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2016). Güç ve Etkileme. *Mc Graw-Hill*. (2),172-190.
- Akdeniz, D.ve Seymen, O. A. (2012). Diagnosing National And Organizational Culture Differences: A Research İn Hotel Enterprises. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(1), 198-217.
- Akdol, B. ve Arikboga, F. S. (2017). Leader member exchange as a mediator of the relationship between servant leadership and job satisfaction: A research on Turkish ICT companies. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 525-535.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Akkaya, T. (2015). *Lider-üye etkileşiminin iş doyumuna etkisinde örgütsel iklimin rolü: Hizmet sektöründe bir lojistik şirket uygulaması* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Allen, R. L. (2005). *The influence of leadership on the motivation of virtual teams*. Northcentral University.
- Alparslan, A. M. ve Oktar, Ö. F. (2015). Türkiye'de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Arastirmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi/Researches within the Scope Of Articles Related Leader-Member Exchange Theory in Turkey: Bibliometric A Content Analysis as Bibliometrically. *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 107.
- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*. Eskişehir: Doktora Tezi Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Amah, O. (2015). Servant leadership relationship with leader-member exchange: The moderating role of motivation-to-serve and motivation-to-lead. *International Journal Of Management, Economics And Social Sciences*, 4(3), 108-127.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C. ve Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *The Sage handbook of leadership*, 311-325.
- Anderson, G. G., ve O'toole, G. A. (2008). Innate and induced resistance mechanisms of bacterial biofilms. *Bacterial biofilms*, 85-105.
- Arslan, M., Pata, O., Dilek, T. U. K., Aktas, A., Aban, M., ve Dilek, S. (2005). Treatment of viable cesarean scar ectopic pregnancy with suction curettage. *International journal of gynecology & obstetrics*, 89(2), 163-166.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma.

- Arslantürk, E.H. (2008). Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider- Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: üretim firmalarında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze: *Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston Ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik Ve Güvenilirlik Araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1).
- Atılmış, T. (2016). *İşletmelerde Kontrol Odağı Ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, U., ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya Isletme Fakültesi Dergisi*, 4(2).
- Avolio, B. J. , Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Ay, D. A. (2014). Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi.
- Aydın, Mehmet Kemal (2012), Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Aydın, Y. (2016). Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: Bursa serbest bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik, güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004) “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Bir Çalışma”, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Barbuto Jr, J. E., ve Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational Leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 17 (3), 19-28.
- Bass, B.M ve Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baş, T., Keskin, N., ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Academic Review*, 10(3).

- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bauer, T. N., ve Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford university press.
- Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G. (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test". *The Academy of Management Journal* Vol. 39,(6) 1538- 1567
- Baycan, N. (2019). Çalışan-Yönetici Uyumu, Lider-Üye Etkileşimi, Ses İklimi Ve Çalışan Sesinin Etkileşimi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baykal, E., Zehir, C., ve Mahmut, K. Ö. L. E. (2018). Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Baytok, A., ve Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul Ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme araştırmaları dergisi*, 5(4), 105-132.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt psikolojisi: yeni yaklaşımlar, güncel konular*. Konya: Atlas Akademi.
- Besler, S. (2001). İşletmelerde stratejik liderlik süreci ve Türkiye'deki özel sektör işletmelerinde üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma.
- Bing, J. W. (2004). Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices. *The Academy of Management Executive*, 80(87), 1993-2005.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Yüksel, M. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi Ve Güvenin Rolü.
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünleşik bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Bushra, F., Ahmad, U. ve Naveed, A. (2011). Effect Of Transformational Leadership On Employees' Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Banking

Sector Of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2 (18).

Büyüköztürk, Ş. (2004). Veri analizi el kitabı.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Atıf İndeksi, 1-360.

Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 547-570.

Cerit, Y. (2012). Lider Üye Etkileşimi İle Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 33-46.

Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme.

Chaudhry, A. Q. ve Javed, H. (2012). Impact Of Transactional And Laissez Faire Leadership Style On Motivation. *International Journal Of Business And Social Science*, 3 (7), 78-98.

Clugston, M., Howell, J.P. ve Dorfman, P.W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?. *Journal of Management*, 26(1), 5-30.

Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği).

Çakmak, Y. E. (2018). *Stratejik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişki: Ardahan ili okul yöneticileri örneği*. Yüksel Lisans Tezi, Ardahan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışal, S. ve Yücel, L. (2019). Hizmetkâr liderlik: Refik Saydam Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.

Çarıkcı, İ. H. ve Atilla, G. (2009). Erillik/Dışillik Boyutunun Empatik Beceri İle İlişkisi, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(2): 52-63.

Çelik, A. (2015). *Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Davranışlarının Kurum Çalışanları Tarafından Algılanması Ve Performansları Üzerinde Etkisi: Şanlıurfa İli Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.

Çevik, S. ve Kozak, A. M. (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Ve Hizmetkâr Liderlik. *Osman Eralp Çolakoğlu (Eds.), 11*, 80-88.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. 4. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.

Çolak, U. (2018). *Liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi* Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Daft, R. L., ve Marcic, D. (2008). *Management: The new workplace*. Evans Publishing Group.
- Dal, L. ve Çorbacıoğlu: Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma.
- Dalgıç, D. (2017). *Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dansereau, F. Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, *Academic Press, Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78
- Davis, W. D., ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.
- Demirbağ, E., Gökaşan, E., Oktay, F. Y., Şimşek, M., ve Yüce, H. (1999). The last sea level changes in the Black Sea: evidence from the seismic data. *Marine Geology*, 157(3-4)
- Demirel, E. T. (2017). Gelişmekte Olan Bir Demokrasinin Penceresinden Hizmetkâr Liderlik Seçmen Bağlılığı İlişkisinin Sınanması: Türkiye Trb-1 Bölgesi Yerel Yönetimler Örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-38.
- Deniz, A. (2013). *Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tez, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, T. ve Savaşkan, Y. (2018). Taşınmaz Kültür Varlıkları Kapsamında Ayasofya Müzesi'nin İstanbul Kültür Turizmine Katkısı. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 92-103.
- Dennis, R. S., ve Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*.
- Dienesch R.M. ve Liden R.C. (1986) Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul*.
- Dorfman, P. W., ve Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3(1), 127-150.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü Ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Duyan, E. ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, (49).

- Eğinli, A. T., ve Çakır, S. Y. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Erçetin, Ş. Ş. ve Özkan, M. (2016). 2007-2016 Yılları Arasında Lider-Üye Etkileşim Teorisi Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerin Meta-Analizi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 496-512.
- Erdem, F.S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erdoğan, B. Z. ve İşlek, M. S. (2013). Pazarlamaya Farklı Yaklaşımlar ve Kültürün Bu Yaklaşımlar Üzerindeki Rolü: Anglo-Sakson, Alp-German ve Anadolu Yaklaşımları Karşılaştırması. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 117-138.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon:(çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Ergüder, Ü., Esmer, Y. ve Kalaycıoğlu, E. (1991). *Türk toplumunun değerleri*. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği.
- Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin Ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.
- Erkutlu, H. V. (2015). Örgütsel Politika Algısı Ve Psikolojik İyi Olma İlişkisi Üzerinde Birey-Örgüt Değer Uyumunun Düzenleyici Etkisi. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D., ve Altın-Günova, A. (2017). İş tatmininin belirleyicisi olarak lider-üye etkileşimi ve politik yetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16, 167-182.
- Erzurum, K. (2007). Liderlik Eğitimi Ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü (Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama). *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Esen, Ü.B., Esen, F.S., ve Yıldırım, Ş. S. (2018). Kültür Boyutları İle Online Alışveriş Davranışı Arasındaki İlişkide Bireysel Yenilikçilik ve Güvenin Aracılık Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (1), 257-282.
- Eylon, D., ve Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373-385.
- Farling, M.L., Stone, A.G. ve Winston, B.E. (1999). Servant Leadership: Setting The Stage For Empirical Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6 (1/2), 49-72.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. Alfa Yayın.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3. Baskı, SAGE Publications: California.

- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 453-470.
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., ve Bond, M. H. (2013). Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment and employee satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(2), 281-298.
- Gegez, E., Arslan, M., Cengiz, E., ve Uydacı, M. (2003). Uluslararası Pazarlama Çevresi. *İstanbul: Der Yayınları*.
- Gibson, J. W., Blackwell, C.W., Dominicis, P. ve Demerath, N. (2002). Telecommuting İn The 21st Century: Benefits, İssues, And A Leadership Model Which Will Work. *Journal Of Leadership Studies*, 8 (4), 75-86.
- Gill, C. (2006). *The structured self in Hellenistic and Roman thought*. Oxford University Press on Demand.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Gökalp, S., Kaya, O., Angay, A. ve Akgün, F. (2015). Okul Müdürüne Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2).
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2004). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), 133-156.
- Gökçen, Z. G., Ve Pekdemir, D. I. Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 17(2).
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburg, S., ve Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 491-504.
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader, business leadership. *Jossy Bass*, 117-136.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Griffin, R.W. (1996). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.

- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi, Yönetim Ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, c, 10, 1.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Güllü, S. (2018). *Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi İle Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Örgüt Sağlığının Aracılık Rolü: Spor İşletmeleri Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Günaydın, S. C., Sanı, F. O. Ü., Tarlacı, Ö. A., Ve Yozgat, U. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 4(1).
- Gündoğdu, Z., İslamoğlu, G. (2012). Otantik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Rolü. 20.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, İzmir.
- Güneş, Ş. T. (2019). Liderlik özellikleri ile örgütlerde çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Güney, S.ve Can, H. (2007). *Genel işletme*. Arıkan Basım Yayım.
- Gürboyoğlu, J. (2009). Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil Ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
- Güven, Z. (2018). Telekomünikasyon İşletmelerinde Güç Mesafesi Algısı (Bir Araştırma), *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Hale, J. R., ve Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., ve Ireland, R. D. (2007). Management of Strategy (International Student Edition). *China: Thomson South-Western*.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. (2'nd. Ed.), Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: the hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 45-59.
- Hofstede, G. ve Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind, revised and expanded 2nd edition*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind (3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Hunter, J. C. (2004). O monge e o executivo. *Rio de janeiro: Sextante*, 103.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well- Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Irving, J., ve McIntosh, T. (2010). Investigating the value of and hindrances to servant leadership in the Latin American context: Initial findings from Peruvian leaders. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2, 1.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*. Doktora tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Jahangirov, N. (2012). Kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Joseph, E. E., ve Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kahraman, Ç. A. (2012). Aktörün Sosyal Ağ Düzenindeki Konumu ve Lider-Üye Etkileşimi: Gruplaşmalar, Güç, Etkileşimler ve Motivasyon (Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu).
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.
- Karadağ, D. (2020). *Hofstede'nin Kültürel Boyutları Kapsamında Turizm Çalışanlarında Bölgesel Farklılıkların İncelenmesi*. Doktora tezi.
- Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Kariuki, J. K. (2020). The Effect of Self-Efficacy on Leader-Member Exchange (LMX) Formation in Leadership Effectiveness. *International Leadership Journal*, 12(3).
- Kartal, N. (2018). *Örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde tahlili: eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma* (Master's thesis, Işık Üniversitesi).
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Katı, Y. (2016). *İşgörenlerin politik becerileri ve kariyer başarıları ilişkisi: Lider üye etkileşiminin aracılık etkisi*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. (2), 528). New York: Wiley.
- Kaya, Ö.Y. (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kesken J., Ayyıldız N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 8 (2): 729-754.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision*, 13(1), 1-9.
- Kıcıır, G. K. ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması.
- Kılıç, K. C. ve Portakal, S. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisi: Gaziantep İlindeki Seyahat Acentaları Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 199-212.
- Kırboğa, R. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. Yüksek lisans tezi, Balıkesir: *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kinter, O. (2016). Örtük liderlik kuramı çerçevesinde güç mesafesi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ilişkisi. Balıkesir: Yüksek lisans tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., ve Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of management journal*, 52(4), 744-764.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3. Baskı, Guilford Press: New York.
- Kocadaş, B. (2003). *Kültür ve medya*. *Bilig*, (34), 1-13.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. (16). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, E. (2017). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sesizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. Balıkesir: Yüksek lisans tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kottler, I. K. Ve Marks, I. N. (1988). *The role of colonoscopy in the diagnosis of tuberculosis*. *Journal of clinical gastroenterology*, 10(5), 516-523.

- Köksal, O. (2012). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi, Doktora Tezi, T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Köse, S., Tetik:ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kurt, M., K. Özcan, ve Aşıkoğlu, R. (2008), Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler, *Gazi Kitabevi, Ankara*.
- Laub, J.A. (1999). *Assessing the servant organizations: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) Instrument*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida: Atlantic University.
- Laub, J.A. McVeigh, E. R., Li, D., ve Simonetti, O. P. (2004). Self-gated cardiac cine MRI. *Magnetic Resonance in Medicine: An Official Journal of the International Society for Magnetic Resonance in Medicine*, 51(1), 93-102.
- Lewis, D., Medland, J., Malone, S., Murphy, M., Reno, K. ve Vaccaro, G. (2006). Appreciative Leadership: Defining Effective Leadership Methods. *Organization Development Journal*, 24 (1) 18-35.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liden, R. C.W. Sandy J. W. Liao C. ve Meuser J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on Individual and Unit Performance 57(5), 1434-1452.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assesment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Liden, R.C. ve Wayne S.J. (1993). A longitudinal study on the early development stilwell d, of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 662-674.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. United States: Mcgraw- Hill/Irwin, United States.
- Macit, G. (2010), *İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mccleskey, J.A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 117.
- Merino, I. (2016). Cross-Cultural Comparison of Servant Leadership in the United States and Latin America.
- Michael, A. M. (2009). *Irrigation Theory and Practice: Theory and Practice*. Vikas publishing house.
- Mulder, M. (1977). *The Daily Power Game*. Leiden, the Netherlands: Mar-tinus Nijhoff. *Social Sciences Division, Oxford, UK*.

- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., ve Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Northcraft, G. B., ve Neale, M. A. (1994). *Organizational behavior: a management challenge: teaching tools and video teaching notes*. Dryden Press.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: theory and practice*. California: Sage Publications.
- Oğuzhan, T. (2016). Çok Boyutlu Lider Üye Etkileşimine Örnek Davranışlar Sergileme Taktiğinin Etkisi: Araççılık Etik İkliminin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 355-373.
- Oke, A., Munshi, N. ve Walumbwa, F. O. (2009). "The influence of leadership on innovation processes and activities". *Organizational Dynamics*, 38 (1), 64-72.
- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 73-85.
- Ordun, G. ve Aktaş, H. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler Ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1).
- Öğüt, A., Kocabacak, A., ve Demirsel, M. T. (2008). The impact of data mining on the managerial decision-making process: A strategic approach. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 14(1), 137-143.
- Ömürgönülşen, M., ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özdemir, S. (2019). Hofstede'nin Kültür Boyutlarının Tüketici Etnosentrizmine Etkisi.
- Özlem, D. (2015). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*. Notos KitapYayınevi. İstanbul.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Page, D. ve Wong, P. T. (2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. In *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable* (pp. 1-11).
- Page, D. ve Wong, P.T. (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership", Adjibolosoo:(Ed.) içinde, *The human factor in shaping the course of history and development*, Boston, University Press of America.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model, *Dissertation Abstracts International*, 64 (2), 570-579.
- Phillips, A. S., ve Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.

- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. London: John Wiley & Sons.
- Robinson, A. (2016). *Non-standard analysis*. Princeton University Press.
- Rowold, J., ve Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership review*, 9(1), 35-48.
- Russell, F. R. ve Stone, G. A. (2012). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, 147.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sagie, A. ve Aycan, Z. (2003). A Cross-Cultural Analysis of Participative Decisionmaking In Organizations. *Human Relations*, 56(2), 453-473.
- Sağnak, M., Kuru Öz, M., Polat, B., ve Soylu, A. (2015). Transformational leadership and innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 149-162.
- Sargut, A. S. (2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Satır, F. ve Karacaoğlu, K. (2017). *İşgörenlerin otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının performansları üzerine etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması*. Nevşehir: Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Saylı, H., Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Nobel Yayın, Ankara, 262s.
- Scandura, T. A., ve Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., ve Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing “A” but testing “B”: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader–member exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 515-551.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., ve Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
- Senge, P. M. (1996). Leading learning organizations. *Training & development*, 50(12), 36-37.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik liderlik–çağ ve nema öğretim işletmeleri genel müdürlüğü stratejik liderlik uygulamaları*. İstanbul: İstanbul Gelişim University, Institute Of Social Sciences Department Of Business.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2005). Örgütlerde Bedensel Ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6(23), 35-45.
- Sezal İ. (2014), *Sosyolojiye Giriş*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım,

- Sıgır, Ü., ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin " Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere Ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 75-92.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spears, L.C. (2004), *Leader to Leader; Practicing Servant Leadership*. 34; ABI/INFORM Complete:7-11.
- Stone, A. G., Russell, R. F., ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sue-Chan, C., ve Ong, M. (2002). Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1140-1161.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2013). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tabak, A., Şeşen, H., ve Türköz, T. (2012). Liderlikte güncel yaklaşımlar. *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- Taylor Edward B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. London: John Murray.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama* (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tetik TÜresin, H. ve Köse:(2017). Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisinin Hizmet Sektöründe Araştırılması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22(2).
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.
- Toptaş, A. (2019). Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: Örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi.
- Torun, G.S. (2012). Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe bir Araştırma, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No:724. Ankara: Korza Yayıncılık
- Trumbull, E., ve Rothstein-Fisch, C. (2011). The intersection of culture and achievement motivation. *School Community Journal*, 21(2), 25-53.

- Turhan, M. (1994). *Kültür değişmeleri: Sosyal psikoloji bakımından bir tetkik* (Vol. 16). Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı.
- Usta, M. E. ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.
- Ülgen, H. ve Mirze. S.K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ürü Sanı, F., Çalışkan: C., Atan, Ö., ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 13(1).
- Ürü, F. O., Atan, Ö., Çalışkan, S. ve Yozgat, U. (2011). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. 5-7 Mayıs İzmir. ss. 290-301
- Van Dierendonck, D., ve Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multidimensional Measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 61-87.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). "Authentic Leadership Development and Validation of a Theory-Based Measure". *Journal of Management*, 34 (1): 89-126.s
- Wang, L., Jiang, W., Liu, Z., ve Ma, X. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30(4), 155-168.
- Wendt, H., Euwema, M. C., ve Van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- White, R. (2006). *Etkili liderlik becerileri*. (Çev: Ebru Davran). İstanbul: Kaizen Yayıncılık.
- Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's servant leadership model. Retrieved April 12, 2008, from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/winston_extending_patterson.pdf
- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., ve Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383-395.
- Yakut, H. (2012). Örgütsel Davranışta Kültürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleştiri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 115- 125.
- Yalçın, M., ve Karadağ, E. (2013). Servant Leadership and School Culture: A Structural Equation Modeling.

- Yalçıntaş, M. ve Eren, F. (2017). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.
- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler Ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi/Power Distance Between Managers And Teachers. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164-172.
- Yang, J., Liu, H., ve Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yaşlıoğlu, M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal Zekâ Ve Çatışma Yönetiminin Yöntemleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yayık, F. (2017). *Güç Mesafesinin Sosyal Sermaye Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yeşilyurt, S. (2007). Uluslararası Ortaklıklarda Yöneticilerin Birbirlerinin Kültürlerine Bakış Açısı ve Bu Bakış Açısının Üst Yönetim Üzerindeki Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1).
- Yıldız, P. (2015) *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. İstanbul Arel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, S. M. (2011). Spor hizmeti sunan kamu kurumlarında lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(3), 323-329.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü-The Role Of The Leader-Member Interaction In The Relationship Between The Perceived Leadership Style And The Trust In Manager. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altinkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4), 671-686.
- Yukl, G. (1989). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Zhang, Y. ve Begley, T. M. (2011). Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3601-3617.
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., ve Chen, W. (2019). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-30.

EKLER

Bu anket formu hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde Hofstede'in güç mesafesi kültür boyutunun etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Dört bölümden oluşan anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde hizmetkâr liderlik ölçeği, üçüncü bölümünde lider-üye etkileşimi ölçeği, dördüncü bölümünde ise güç mesafesi ölçeği yer almaktadır. Yüksek lisans tezi olması amaçlanan bu çalışmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi, soruları içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Araştırma sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Bu anket çalışması Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olan **‘‘HİZMETKAR LİDERLİK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİNDE HOFSTEDE’İN GÜÇ MESAFESİ KÜLTÜR BOYUTUNUN ETKİSİ’’** isimli çalışma için uygulanacaktır.

İlgili yazına ve araştırmamıza yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Tez Öğrencisi: Emine KAYA TEKİN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

1.BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. İş tanımınıza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Yönetici Çalışan

2. Yaşınıza uygun seçeneği işaretleyiniz.

20-30 31-40 41-50 51-60 61-

3. Cinsiyetinize uygun seçeneği işaretleyiniz.

Kadın Erkek

4. Medeni durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.

Evli Bekar

5. Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği işaretleyiniz.

İlkokul Ortaokul Lise Yüksekokul Üniversite
Yüksek Lisans Doktora

2.BÖLÜM: HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kişisel bir problemim olduğunda, yöneticimden yardım isterim.					
Yöneticim topluma değer katmanın önemini vurgular.					
Yöneticim işler yolunda gitmediğinde bunu bana ifade eder.					
Yöneticim zor durumların üstesinden en iyi hissettiğim şekilde gelmem konusunda beni özgür bırakır.					
Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.					
Yöneticim benim çıkarlarıma öncelik verir.					
Yöneticim başarıya ulaşmak için etik ilkelerden ödün vermez.					

3.BÖLÜM: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ

Lider-Üye Etkileşim Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticimi memnun etmek için ekstra işler yapmakta istekliyimdir.					
Yöneticim sorunlarım ve ihtiyaçlarımla ilgilenir.					
Yöneticim sahip olduğum potansiyelden yeterince yararlanır.					

Yöneticim sahip olduğu yetkileri bana yardımcı olmak için kullanır.					
Yöneticim sahip olduğu yetkileri beni zor durumdan kurtarmak için kullanır.					
Yöneticime kendisinin vermiş olduğu kararları başkalarına karşı savunacak kadar güvenirim.					
Yöneticimle olan çalışma ilişkilerim çok iyidir.					

4.BÖLÜM: GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ

Güç Mesafesi Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticiler çoğu kararı çalışanlara danışmadan almalıdırlar.					
Bir yöneticinin astlarına karşı, sık sık yetkilerini ve gücünü kullanması gerekir.					
Yöneticiler çalışanların görüşlerini nadiren almalıdırlar.					
Yöneticiler, çalışanları ile iş dışı arkadaşlık kurmaktan kaçınmalıdırlar.					
Çalışanların yönetimin kararlarına katılması gerekmez.					
Yöneticiler önemli görevleri çalışanlara bırakmamalıdırlar.					