

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİK VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Doğan DALGIÇ

Balıkesir, 2017

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİK VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Doğan DALGIÇ

Tez Danışmanı  
Yrd.Doç. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN

Balıkesir, 2017

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201312507012 numaralı Doğan DALGIÇ'ın hazırladığı "Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 14.08.2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Oya İnci BOLAT



Üye

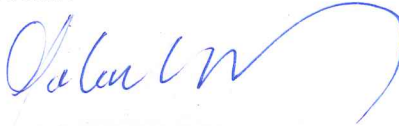
Yrd.Doç.Dr. H.İbrahim ÖZMEN

Üye (Danışman)



Yrd.Doç.Dr. Gülnil AYDIN

Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

**16/08/2017**

Enstitü Müdürü

  
Doç.Dr. Halil İbrahim ŞARIN  
Müdür

## ÖNSÖZ

Liderlik kavramı bireylerin, grupların, örgütlerin veya toplumların yönetilmesinde ve mevcut yapılarının ileriye taşınmasında en önemli unsurlardan birisi olarak ifade edilebilir. Bir toplumun geleceği, onu yöneten liderlerin yaklaşımları ile şekillenebileceği gibi, örgütlerin başarı ve hedeflerin gerçekleştirilmesi de yine oradaki liderlerin çalışanlarına yaklaşım tarzlarına bağlı olabilmektedir. Örgütlerde, işletmelerde, organizasyonlarda ya da toplumlarda istenilen seviyelere ulaşmak ve bunun sonucunda da daha üst amaçlar sergileyebilmek ancak liderler ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerdeki veya örgütlerdeki liderlerin yaklaşım tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları incelenmesi ihtiyacı bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu temele dayanarak araştırmada, hizmet sektörü çerçevesinde Bir liderlik modeli olarak hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak için güçlendirme kavramından yararlanılmasının önemine vurgu yapan bu çalışma ile yönetim ve organizasyon literatürüne katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Yüksek lisans tez çalışmama başladığım ilk günden itibaren bu hayalimi gerçekleştirmemde benden hiç bir desteğini esirgemeyen kardeşlerim Kadir Dalgıç ve Polatcan K. Dalgıç'a ve babam İsmet Dalgıç'a aynı zamanda bana "bu tez hala bitmedi mi" diye serzenişte bulunarak gayretimi arttırmama yardımcı olan değerli annem Selma Dalgıç'a şükranlarımı sunuyorum.

Bu araştırmanın sonuçlanmasında değerli görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan Tez Danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Halil İbrahim Özmen hocama çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimimde bilgi ve deneyimlerini bizimle paylaşarak bizlere yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen çok değerli hocalarıma, yoğun çalışma koşullarına rağmen anket formlarını doldurarak konuya ilişkin görüşlerini yansıtmaktan çekinmeyen değerli katılımcılara katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

## ÖZET

### HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

DALGIÇ, Doğan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Halil İbrahim ÖZMEN

2017, 127 Sayfa

Bu tezde hizmet sektöründeki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile takipçilerinin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı uygulamalı bir araştırma ile ele alınmıştır. Bu bağlamda yönetim ve işletme literatürüne R.Greenleaf tarafından kazandırılan hizmetkâr liderlik özellikleri ve Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişki, hizmet sektöründe kararları uygulayan takipçi/çalışan/işçi konumunda bulunan 402 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde araştırılmıştır. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik özelliklerinin takipçilerin örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediği; etkiliyorsa da ne yönde ve ne derecede etkilediği araştırılmaktadır. Bu sayede hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklı boyutlardaki ilişkisinin daha belirgin olarak ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık türlerinden, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile aynı yönlü anlamlı ilişki olduğu, devam bağlılığı ile ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin takipçilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı ve özellikle onları güçlendirmeye yönelik; takipçilerinin işlerini yaparken sorumluluk almalarını sağlamak, yeteneklerini geliştirmeleri için imkânlar yaratma ve uygun zamanlarda yetkilerini belirli bir süreliğine çalışanlarına devretme ile kişisel güçlenmelerini sağlama çabaları v.s. gibi yöntemlerle örgüte ve kuruma katkı sağlayıcı fırsat tanımaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Hizmet Sektörü

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLICATION IN THE SERVICE SECTOR**

DALGIÇ, Doğan

Master Thesis, Department of Business Administration

Adviser: Assis.Prof. Halil İbrahim ÖZMEN

2017, 127 pages

In this thesis, it was studied whether there is a relationship between the managers in the service sector and the servant leadership behaviors and their followers' organizational commitment or not through an applied research. In this context, the relationship between servant leadership characteristics gained by R. Greenleaf in the management and business literature and the types of organizational commitment revealed by Allen and Meyer was explored on a sample of 402 individuals who were in the position of follower / employee / worker in the service sector. As a result of the study, it was investigated whether the servant leadership qualities influenced the followers' organizational commitment; if so, how it affected it and how long it affected it were studied. By this means, it was aimed to reveal more clearly the relationship between servant leadership and organizational commitment in different dimensions. The results of the study revealed that there is a positive correlation between the servant leadership characteristics and organizational commitment types and the emotional commitment and normative commitment but there is a negative correlation between continuity commitment and them. As a result of the study, organizational commitment levels of the administrators' followers who had the servant leadership qualities have increased. Especially, it was concluded that the servant leaders need to contribute to organization and institution with the approaches such as taking responsibilities, creating opportunities to develop abilities, delegating at appropriate times and putting an effort for personal developments.

**Key Words:** Servant Leadership, Organizational Commitment, Service Sector

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	III
ÖZET .....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER .....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	IX
TABLolar LİSTESİ .....	X
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE HİZMETKÂR LİDERLİK ANLAYIŞI .....	3
2.1.1. Liderlik Kavramı: Tanımı, Gelişimi ve Önemi .....	3
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları .....	7
2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	8
2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	11
2.1.2.2.1. Bürokratik Liderlik.....	15
2.1.2.2.2. Otokratik Liderlik.....	16
2.1.2.2.3. Demokratik (Katılımcı) Liderlik Yaklaşımı.....	18
2.1.2.2.4. Serbestiyetçi (Laissez-faire) Liderlik.....	19
2.1.2.3. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	20
2.1.2.3.1. Karizmatik Liderlik.....	20
2.1.2.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....	24
2.1.2.3.3. Otantik Liderlik.....	26
2.1.2.3.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik .....	29
2.1.2.3.5. Etik Liderlik.....	34
2.1.2.3.6. Paternalist (Babacan) Liderlik .....	35
2.1.3. Hizmetkâr Liderlik Anlayışı.....	37
2.1.3.1. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı .....	37
2.1.3.2. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi .....	41
2.1.3.3. Hizmetkâr Liderin Diğer Liderlik Tarzlarından Ayırıcı Temel Farkları .....	43
2.1.3.4. Hizmetkâr Liderin Yönetsel Rollerini .....	46
2.1.3.5. Hizmetkâr Liderlik Modelleri .....	47

2.1.3.5.1.	Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	47
2.1.3.5.2.	Bruce E. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	49
2.1.3.5.3.	Karen Cerff ve Bruce E. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	50
2.1.3.5.4.	Jean T. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	52
2.1.3.5.5.	Don Page ve Paul T.P. Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	53
2.1.3.6.	Hizmetkâr Liderde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri.....	55
2.1.3.7.	Hizmetkâr Liderliğin Güçlü Yönleri.....	61
2.1.3.8.	Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Yapılan Eleştiriler .....	62
2.2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	64
2.2.1.	Örgüt Kavramı.....	64
2.2.2.	Örgüt Kültürü.....	66
2.2.3.	Örgütsel Bağlılık .....	69
2.2.3.1.	Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi .....	71
2.2.3.2.	Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	73
2.2.3.3.	Örgütsel Bağlılık ile İlgili Geliştirilen Modeller .....	76
2.2.3.3.1.	Etzioni'nin modeli .....	76
2.2.3.3.2.	Staw ve Salancik'in modeli.....	77
2.2.3.3.3.	Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli: .....	78
2.2.3.3.4.	Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli: .....	79
2.2.3.3.5.	Meyer ve Herzsovitç'in Genel Bağlılık Modeli .....	82
2.2.3.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	83
2.2.3.4.1.	Kişisel faktörler.....	84
2.2.3.4.2.	Rol ve iş özelliklerine yönelik faktörler .....	84
2.2.3.4.3.	Yapısal özellikler.....	84
2.2.3.4.4.	İş deneyimi ve çalışma ortamı.....	85
2.2.3.5.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	86
2.3.	HİZMETKAR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ .....	88
3.	YÖNTEM .....	91
3.1.	Araştırmanın modeli .....	91
3.2.	Araştırmanın Amacı .....	91
3.3.	Araştırmanın Kapsamı.....	92
3.3.1.	Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları .....	92
3.3.2.	Araştırmanın Kısıtları .....	93
3.4.	Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	94



3.4.1.	Bağımsız Değişkenler .....	94
3.4.2.	Bağımlı Değişkenler .....	94
3.5.	Araştırmada Kullanılacak Hipotezler.....	94
3.6.	İstatistiksel Analizler ve Bulgular .....	96
3.6.1.	Güvenirlik Analizi .....	96
3.6.2.	Araştırmanın Örnekleme ile İlgili Demografik Değişkenler.....	96
3.6.3.	Faktör Analizi .....	98
3.6.3.1.	Hizmetkâr Liderliğin Faktör Sonuçları .....	98
3.6.3.2.	Örgütsel Bağlılığın Faktör Sonuçları .....	99
3.6.4.	Regresyon Analizi.....	100
4.	BULGULAR VE YORUMLAR .....	106
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
	KAYNAKÇA.....	113
	EK 1. Anket Formu.....	126

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Liderlik Doğrusu Teorisi'nin işleyişi.....	13
Şekil 2.2 Karizmatik liderlik modeli .....	22
Şekil 2.3 Dönüşümsel Liderlik Modeli .....	31
Şekil 2.4 Dönüşümsel Liderliğin Boyutları.....	32
Şekil 2.5 Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	48
Şekil 2.6 Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	49
Şekil 2.7 Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	51
Şekil 2.8 Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	52
Şekil 2.9 Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli.....	53
Şekil 2.10 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif.....	77
Şekil 2.11 Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Perspektif .....	78
Şekil 3.1 Araştırma Modeli .....	91

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Özellikler Yaklaşımına Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler .....	8
Tablo 2.2 Liderin Özellikleri Çerçevesinde yapılan Çalışmalar ve Bulunan Liderlik Özellikleri	10
Tablo 2.3 Liderlik Doğrusu Teorisi Davranış Düzlemi .....	14
Tablo 2.4 Hizmetkâr Liderliğin Başlıca Özellikleri.....	40
Tablo 2.5 Hizmetkar Liderin Yönetmel Rollerini .....	47
Tablo 2.6 Hizmetkar Lider Kişilik Özellikleri .....	55
Tablo 3.1 Demografik değişkenler Frekans Tablosu .....	97
Tablo 3.2 Hizmetkar Liderliğin Faktör Sonuçları .....	99
Tablo 3.3 Örgütsel Bağlılığın Faktör Sonuçları .....	100
Tablo 3.4 Hizmetkar Lider Özelliklerinden Güçlendirilmenin Duygusal, Devam Ve Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları .....	102
Tablo 3.5 Hizmetkar lider özelliklerinden cesaretlendirilmenin duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları .....	103
Tablo 3.6 Hizmetkar lider özelliklerinden gerçekçiliğin, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları .....	104
Tablo 4.1 Hipotezlerin Genel Olarak Kabul Ve Red Durumları .....	106

# 1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi hizmet sektörü çerçevesinde incelemektir. Bu amaca ulaşmak için öncelikli olarak liderlik yaklaşımları, hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınacak daha sonra ise hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ortaya konulup bu ilişkinin yönü incelenecektir. Lider ve liderlik kavramları toplumları etkileme ve yönlendirme gücü açısından önemli kavramlar olmasına bağlı olarak, yönetim literatüründe ilgi çeken kavramlardır. Liderlik teorisi olarak hizmetkâr liderlik anlayışı ilk olarak Robert Greenleaf tarafından ortaya konulan ve 1970'lerden itibaren literatürde daha sık karşılaşılan bir liderlik anlayışıdır (Nourthouse, 2014: 219). Hizmet edici liderlik özellikleri ve davranışlarıyla takipçilerinin en verimli bir şekilde çaba göstermelerini sağlamak hizmetkâr liderliğin felsefesini oluşturmaktadır. Greenleaf'in çalışmalarından sonra yönetim bilimi açısından ilgi uyandırmış ve çok sayıda araştırmaya konu edilmiştir. Bu çalışmalara örnek olarak; Dennis and Bocarnea Van Dierendock and Heeren, Spears, Blanchard, James Alan Laub, Liden and Wayne, Duyan ve Dierendonck, Van Dierendock and Nuijten, Don Page and Wong, Jean T. Waddell Karen Cerff ve Bruce E. Winston, Patterson'un çalışmaları gösterilebilir.

Örgütsel bağlılık ise iş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiş ve çok sayıda araştırmaya konu edilmiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede gerçekleştiren iş görenler, örgütün rekabetçi koşullar altında başarılı faaliyetler sergilemesine önemli katkılarda bulunmaktadır (Uygur, 2009: 14). Bu çalışmada örgütsel bağlılık türlerine yönelik olarak Allen ve Meyer (1997) tarafından sınıflandırılan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık başlıkları kullanılmıştır.

Örgütlerde istenilen hedeflere ulaşmada liderlik önemli olmaktadır. Örgütlerde bulunan yöneticiler işleri yürütebilecekleri gruplara ihtiyaç duymaktadırlar. Lider, iş görenlerin örgütte kalma isteklerini artırıcı etki yapabilecektir (Karahana, 2008: 87). Sonunda da çalışanların yaptığı işi sevme/sevememe gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu bağlamda hem bu durumun derecesini ölçme ve hem de literatüre katkı sağlaması açısından bu çalışmanın önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın kapsamını eğitim, sigorta, gıda, sağlık, finans muhasebe gibi hizmet sektöründe takipçi konumunda bulunan kişiler oluşturmaktadır. Ayrıca çalışma giriş, kavramsal çerçeve, araştırmada kullanılan yöntem, analizler sonucunda ulaşılan bulguların yorumlanması, sonuç ve öneriler olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır.

Tezin dördüncü bölümünde 402 kişinin katılımıyla anketlerden elde edilen veriler istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında hizmetkâr liderlik özellikleri güvenilirlik analizinden sonra; güçlendirme, cesaret, güven ve gerçekçilik olmak üzere dört başlık altında çalışılmış ve buna bağlı olarak 4 adet ana ve buna bağlı olarak 12 alt hipotez geliştirilmiştir. Ortaya konulan alt hipotezlerden çalışma neticesinde 8'i kabul edilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE HİZMETKÂR LİDERLİK ANLAYIŞI

Bu bölümde öncelikli olarak liderlik kavramının tanımı, tarihsel gelişimi sonra liderlik yaklaşımları ve son olarak da hizmetkâr liderlik yaklaşımının tanımı, gelişimi, diğer liderlik yaklaşımlarından ayırıcı temel özellikleri üzerinde durulmaktadır.

#### 2.1.1. Liderlik Kavramı: Tanımı, Gelişimi ve Önemi

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha fazla sayıda ürün üretme düşüncesi daha fazla kişinin istihdam edilmesi dolayısıyla işletmelerde çalışan insanların sayısının artmasına sebebiyet vermiş ve böylelikle onları en etkili bir şekilde yönetebilme olgusunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumdan hareketle yönetim ve liderlik kavramı, XX. yüzyıl batı dünyasının en önem verdiği kavramlardan biri olmuştur (Erdem ve Dikici, 2009: 199). Liderlik kelimesi ilk defa 1300'lü yıllarda kullanılmıştır (Sökmen, 2010: 103). Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından yönetim bilimi dünyasına konu olmuş ve çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Bu bağlamda 20. yüzyılda 5000'den fazla araştırma ve çalışma yapılmış, 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konulmuştur (Erçetin, 2000: 3). Lider, bireyler ve gruplar aracılığıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara etki ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişi olarak tanımlanabilmektedir (Cole, 1993: 52).

Liderlikle ilgili çok fazla tanım bulunmakla birlikte bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Burns (1978: 425) insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerini harekete geçirmeleri
- Davis (1988: 141) liderliği, insanları belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirmeye ikna etme
- Rost (1991: 102) karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim süreci
- Eren (1998: 465) izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı

- Hedlund ve arkadaşları (2003: 121) kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini barındırması gereken karmaşık bir performans alanı
- Cook ve arkadaşları (1997) liderin vizyonuna isteyerek bağlanma ve Bass (1990) ise grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat etme, amacı ve görevi başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmadan karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi olarak ifade etmişlerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 50).
- Kotter (1997), Hannagan (1995) ile Bass ve Stogdill (1990) liderliği motivasyon kavramı ile ilişkilendirirken, Bowden (1926) güçlü kişilikle özdeşleştirmiş, Allport (1924) ise liderin takipçileri ile birebir ilişkisini ifade etmiştir. Northouse resmi/resmi olmayan yolla amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyebilmek olarak değerlendirmiştir. Tead (1929) ise izleyenleri görevi başarmaya ikna edebilmek ve Bundel (1930) isteneni grup üyelerine ve takipçilerine yaptırabilme sanatı olarak tanımlamışlardır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50).
- Koçel (2003), Ertürk (2000: 151), Acuner ve Yılmaz (2000: 2) liderliğin; lider, izleyici ve koşulların fonksiyonu olduğunu yani liderlik sürecinin; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).
- L.L.Bernard'a göre liderlik, grup üyelerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini tespit ederek, enerjilerini bu ihtiyaçlarını ve istekleri karşılamaya yönleltmektir. C.M.Burdal'a göre liderlik, insanları ikna ederek onlara isteklerini yaptırabilme sanatıdır. N.Comeland'a göre liderlik, bireyleri zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır (Erçetin, 2000: 5-6)

Tanımlardan anlaşılacağı üzere liderliğin, çalışanları yönleltmede kullanılan bir araç olduğu söylenebilir. Liderlik kavramı, başı çekme, rehber olma, yönleltme ve önder olma anlamlarında kullanılabilir. Her toplumda ve örgütte ortaya çıkan liderler incelendiğinde, onların da bir grubun parçası olduğu görülmektedir. Ancak liderler, bir grubun parçası olmasına rağmen bu gruptan ayrı özellikleri olan, başarı ve başarısızlıklarıyla çevrelerini etkileyen farklı insanlardır. Liderlerin başarılı olması, etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onları amaçlarına ulaştırması ve sonuçta hem kendisinin hem de onu izleyenlerin başarılı olmasına bağlıdır. Aksi bir durumda lideri meydana getiren grup ya da gruplar başarısız olan lideri ilk fırsatta değiştirip kendilerine yeni bir lider seçmeleri kaçınılmaz olacaktır (Şafaklı, 2005: 133)

Liderlik ile ilgili tarzları; örgütlerin, toplumun, sosyal ve politik yaşamın özelliklerinden soyutlayarak araştırmak oldukça güçtür. Lider ancak, toplumun sosyal, kültürel değişimlerini çok iyi analiz ederek ve toplumun bütün dinamiklerini kavramaya çalışarak başarılı başarabilmektedir. Bu bağlamda lider, toplum içerisinde farklı zenginlikleri ortaya çıkarmalı ve yabancılaştırmadan toplumu bu farklılıklar üzerinde kaynaştırarak hareket etmelidir. Eğer lider toplumun bir kesimini araştırma ve analiz dışında bırakarak yabancılaştığında ve kendisi yabancılaştığında bir toplumun değil ancak bir topluluğun lideri olabilmektedir. Liderin topluluğun değil de tüm toplumun lideri olabilmesi için, toplumu meydana getiren temel dinamikleri bulması ve bu sayede bütün toplulukların güvenini kazanması gerekmektedir. Bu güvenin inşa edilmesi için liderin iyi iletişim becerilerine sahip olması, birleştirici rol ortaya koyması, toplulukların zayıf ve güçlü yanlarını bilerek öngörülü davranması, sorun çözme becerisini taşıması, pozitif olması, adalet ve eşitliğe göre kararlar vermesi gerekmektedir (Kantos, 2011: 136)

Liderliğin yapısal olarak nereden gelip nereye gittiğini ortaya koymak oldukça zor bir durumdur. Çünkü, liderliği betimleyen temel unsurun doğuştan, kalıtsal veya anatomik olarak bulundurduğu özelliklerinde mevcut olduğunu düşünmek doğru bir değerlendirme olmasına rağmen, liderin sonradan elde etmiş olduğu ve davranışsal edinimler yolu ile alışkanlıklarına dönüştürdüğü kazanılmış özellikler de liderliğin yapısal özelliklerini ifade etmektedir. Bu kapsamda liderlik literatürü, gruplama olarak liderliğin özellikler (doğuştan) ve davranışsal (sonradan kazanılan) kodlamalarında gruplanmıştır. Bireyin şartları ve imkanları liderlik için elverişli olabileceği gibi, birey sonradan da lider olmayı arzu edebilmektedir. “Ben lider olmak istiyorum” diyene “sen asla lider olamayacaksın, doğuştan gelen bir özelliğin yok” demek asla doğru değildir (Akdemir, 2008: 56-57).

Bu noktada liderlik kavramı, başkalarının faaliyetlerine rehberlik etmek, koordinasyon ve düzeni sağlama ve kişileri yönlendirmek; bireylerin performanslarını değerlendirme ve onları bu konuda istekli hale getirmek; görevleri oluşturmak ve kişilerin bu görevlerin getirdiği sorumlulukları izlemek; problemler karşısında başarılı çözüm yolları tasarlama ve görevlerin meydana getirilmesinde uygun insani ve teknik kaynakları temin edebilme ve izleyicilerine yönelik örgütsel rehberlik rolünü gösterebilmeyi ifade etmektedir (Bernardin ve Russell, 1998: 153).



Lider ve liderlik kavramları işletme yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe her zaman önem kazanmış olan bir kavramdır. Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar, işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemine dayanmaktadır. Ancak, literatürde 1980'li yıllara kadar liderlik teorileri olarak isimlendirilen (özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları) liderlik tarzlarının anlamı 1980'lerden itibaren oldukça radikal bir değişim göstermiştir. Söz konusu dönemde lider ve liderlik olarak ifade edilen kavramlar günümüzde “yönetim ve yöneticilik” olarak nitelendirildiği görülmekte olup, lider ve liderlik kavramlarının daha çok yenilik ve değişime uygun sistemlerin tasarlanması bağlamında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda 1980'lerin ortalarından itibaren, daha önceleri aralarındaki farklılıklar açıkça ortaya konulamayan yöneticilik ve liderlik kavramlarının net bir biçimde birbirlerinden ayrıştırıldığı görülmektedir (Kılınç, 2002: 1)

Küreselleşme süreci ile birlikte artan rekabet ortamında liderlik ve uygun liderlik tarzlarının tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması örgütlerin performansında önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik davranış özellikleri, günümüz özel ve kamu işletmelerinde sadece üst yöneticilerinin değil aynı zamanda orta ve alt kademe yöneticileri için de önem arz etmektedir. Özellikle hızlı bir değişimlerin meydana geldiği ve belirsizliğin çok yüksek olduğu günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında, örgütlerin rekabet avantajını etkileyen etmenlerden birisi de örgütlerin hem yöneticisi hem de lideri konumunda bulunan kişilerin sahip olduğu liderlik yeteneği, tarzı ve gücüdür (Yörük ve Dünder, 2011: 93-94)

Dünyada meydana gelen gelişmelere paralel olarak küreselleşmenin dinamiğini ortaya koyan etmenler de hızla değişmektedir. Böyle bir ortamda çağdaş örgütlere çok önemli görevler düşmektedir. Gelişen haberleşme ve enformasyon teknolojileri kişilerin hızlı bir şekilde çağdaş, siyasal, ekonomik ve sosyal normları anlamalarına ve buna paralel olarak hayat standartlarında hızlı bir değişimin ihtiyacını hissetmelerine sebebiyet vermektedir. Bireylerin bu ihtiyaçlarını zaman içerisinde karşılayabilecekleri yönündeki umutlarını canlı tutacak bir ortamın oluşturulması ve özelemler ile gerçek dünya arasındaki bir mutsuzluk uçurumunun meydana gelmemesi için azami özenin gösterilmesi, sürdürülebilir bir gelişmenin vazgeçilmez şartı olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir ortamın oluşturulmasında ve tasarlanmasında en önemli görev, şüphesiz liderlere düşmektedir. Bu kapsamda,

örgütlerin başarısında finansal ve fiziki olanaklar kadar, yöneticilerin sahip olduğu beceri ve yetenekler de önemli faktörler arasındadır. Yani modern ve karmaşık kuruluşların etkili ve verimli çalışabilmesi için uzmanlığa ve yeteneğe dayanan yönetim sistemlerinin tasarlanması, geliştirilmesi ve sağlıklı bir şekilde uygulanması yaşamsal bir önem taşır hale gelmektedir (Şafaklı, 2005: 132)

Baltaş (2003: 109)'a göre günümüz dünyasının etkin liderlerinin şu niteliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür;

- Kurum ya da kuruluşların her seviyelerinde ortaya çıkabilmektedirler.
- Değişmeleri ve değişiklikleri desteklemektedirler.
- Çevrelerindeki kimseleri dinlemektedirler.
- Hatalardan, olumsuzluklardan ve ya eksikliklerden ders çıkarmaktadırlar.
- Diğerlerine saygı göstermektedirler.
- Açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptirler.
- Kendi yetenek ve bilgisinin farkındadırlar.
- Takipçilerinin başarılarından ve kazandıklarından mutluluk duymaktadırlar.

Liderlik kavramına yönelik herkes tarafından kabul edilen tek bir tanım bulunmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun olan tek tip liderlik tarzı da mümkün olmamaktadır. Eskiden beri araştırılan ve günümüzde de devam eden liderlik ile ilgili çalışmalar, içinde bulunulan ortamın şartları, liderlik süreci ve liderlerin bireysel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Sonuç olarak yönetim biliminin varlığından itibaren lider ve liderlik kavramlarının eksikliği hissedilmiştir. Bu nedenle lider ve liderlik tarzı konuları öteden beri sürekli araştırılan ve üzerinde önemle durulan ve durulması gereken bir konu haline gelmiştir.

### **2.1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Bu başlık altında, liderlik anlayışı ile ilgili geliştirilmiş, özellikler, davranışsal ve çağdaş liderlik yaklaşımlarına değinilmektedir.

### 2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda Napolyon, Ghandi, Lincoln gibi liderler araştırılmış ve bu kişileri diğer insanlardan ayıran özelliklerin neler olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Bu tür incelemelerin amacı liderlik özelliklerini saptamak, bu davranışları belirlemek için araştırma teknikleri geliştirmek ve lideri seçerken bu teknikleri kullanmaktır (Kırel ve Özkalp, 1998: 186).

Bu bağlamda liderlik kavramı ile ilgili geliştirilen ilk anlayış özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımının ilk olarak I. Dünya Savaşı sırasında subaylar için duyulan gereksinim sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkündür. ABD Ordusu, I. Dünya Savaşının başlangıcında, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikoloğu askeri personel seçimi ve elemelerinde görevlendirmiştir. Psikologların çalışmaları sonucunda, Alfa Zeka Testi başta olmak üzere bir çok ölçme ve seçme aracı geliştirilmiştir. Bu araçların ve benzer yöntemlerinin endüstride kullanılmaya başlanmasıyla özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Erkutlu, 2014: 31).

Özellikler yaklaşımı inşa edilirken, geleneksel liderlik yaklaşımları, özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin sergilemiş oldukları bir takım kişisel özellikleri incelenmiştir. Bu bağlamda yaşadıkları dönemlere ve hatta kendilerinden sonraki dönemlerde etkili olan liderlerin tarzları araştırılarak liderlik için gerekli olan kişisel ve toplumsal özellikler belirlenmek istenmiştir. Bu çabaların sonucunda yapılan birçok araştırma liderin özellikleri arasında Tablo.2.1'de gösterilen özelliklerin yer alabileceğini ortaya koymuştur (Şimşek vd., 2003: 185-186).

**Tablo 2.1 Özellikler Yaklaşımına Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler**

<b>Özellikler Yaklaşımına Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler</b>	
Yaş	Açık Sözlülük
Cinsiyet	İleriyi Görebilme
Olgunluk	İnisiyatif Sahibi Olma
Yakışıklılık	Başkalarına Güven Verme
Zeka	Güzel Konuşma Yeteneği
Bilgi	Duygusal Olgunluk
Dürüstlük	Kararlılık
Samimiyet	Kendine Güven Duyma
Doğruluk	İşi Başarma Yeteneği
Başkaları İle İyi İlişkiler Kurma Yeteneği	

**Kaynak:** M. Ş. Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Adım Matbaacılık. s.185-186.

Özellikler yaklaşımına göre liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bu yeteneklerin çocukluk yıllarında kazanılan bazı nitelikler ile geliştirilmesi bu teoriye göre liderliğin temelini teşkil etmektedir. İlk çağlardan itibaren insanlar başarılı liderlerin önemli özelliklerini araştırmaya başlamışlardır. Fakat her liderin taşıdığı özellikleri dikkate alındığında liderlerin sahip olmaları gereken özelliklerin listesi zamanla artmaya başlamıştır. Bir liderde bulunan özellikler diğer başka bir liderde bulunmadığı gibi istenmeyen bazı özelliklerin var olduğu da tespit edilmiştir. Bu sebeple bireysel özelliklere dayanarak liderliği açıklama faaliyetinde düşünürler arasında net bir görüş birliği sağlanamamıştır (Eren, 2011: 502).

Yapılan analizlerin ve araştırmaların büyük bir çoğunluğunda ortak liderlik özellikleri incelendiğinde şöyle bir durum ortaya çıktığı görülmektedir; “çeşitli açılardan ve eğitim seviyelerinden gelen farklı kişilikteki bireyler başarılı liderler olabilirler.” Çünkü lideri, lider yapan bulunduğu çevresidir (Eren, 2011: 502).

Özellikler yaklaşımı ile ilgili oldukça fazla sayıda araştırma bulunmaktadır. Araştırma sonuçları genel olarak liderlik özelliklerinin zekilik, kendine güvenen, enerjik, bilgili, yönetebilen olduğunu ortaya koymuştur. Bu listenin daha da çok uzatılabilmesiyle birlikte tutarsızlıkların da arttığı görülmektedir. Örneğin, bazı araştırma sonuçları uzun boylu olan bir liderin diğerlerinden daha etkili olabileceğini savunurken diğer araştırmaların sonuçları ise tam tersini ifade etmektedirler. Birtakım araştırmacılar da liderlik özelliklerinin vücut şekline, el yazısının karakteristiğine ve astrolojiye göre değişebileceğine inanmışlardır (Kırel ve Çiğdem, 1998: 186-187).

Tablo 2.2’de özellikler yaklaşımı çerçevesinde yapılan araştırmalar ve bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan liderlik özellikleri gösterilmektedir.

**Tablo 2.2 Liderin Özellikleri Çerçevesinde yapılan Çalışmalar ve Bulunan Liderlik Özellikleri**

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
Zeka	Zeka	Başarı İsteği	Zeka	Başarı Dürtüsü	Zihinsel Yetenekler
Uyanıklık	Erkeksilik	Dirençlilik	Erkeksilik	Motivasyon	Dışa Dönüklük
Kavrayış	Uyumluluk	Kavrayış	Başatlık	Bütüncül Bakış	Bilinçlilik
Sorumluluk	Başatlık	İnisiyatif		Güven	Duygusal Tutarlılık
İnisiyatif	Dışa Dönüklük	Özgüven		Zihinsel Yetenek	Şeffaflık
Dirençlilik		Sorumluluk		Görev Bilgisi	Uyumluluk
Özgüven		İş birliği			Sosyal Zeka
Sosyallik		Tolerans			Öz Denetim
		Etki			Duygusal Zeka
		Sosyallik			Problem Çözme Yeteneği

**Kaynak:** H. Vahit Erkutlu. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları. Efil Yayınevi, s. 36.

Tablo 2.2 dikkatlice incelendiğinde, bir araştırmacının bulduğu liderlik özellikleri diğer araştırmacıların bulmuş oldukları liderlik özelliklerinden farklı olabilmektedir. Bu sebeple özellikler yaklaşımına göre yapılan araştırma sonuçlarını genelleştirebilmek oldukça zor görülmektedir (Erkutlu, 2014:36). Ayrıca tabloda zeka, sorumluluk, dışa dönüklük, sosyallik gibi özelliklerin araştırmacılar tarafından üzerinde ağırlıklı olarak bahsedildiği görülmektedir.

Bu yaklaşıma çeşitli eleştiriler yapılmıştır. İlk eleştiri, bütün liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesidir. İkincisi eleştiri, yapılan araştırmalarda bütün liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının ortaya konulmasıdır. Son olarak da lider ile takipçileri arasındaki etkileşimlerin ve ortam koşullarındaki değişimlerin dikkate alınmaması söylenebilir (Erkutlu, 2014: 31).

Özellikler yaklaşımı ile ilgili araştırmalar günümüzde de devam etmektedir. Örneğin, Amerikan yönetim birliği tarafından yapılan geniş kapsamlı bir araştırmada nitelik sahibi 1500 yöneticiye yöneltilen “Amirlerinizde kişilik ve karakter olarak bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir?” sorusu karşılığında 225’ten fazla kişilik ve karakter tespit edilmiş ve bunlar 15 ayrı kategoride sınıflandırılmıştır. İstenen özelliklerin çoğunluğunda ise, ilk sıralarda *dürüstlük*, *rekabetçi* ve *önder olma* özellikleri öne çıkmıştır. Başka bir çalışmada ise, Kouzes ve Posner’in (1987) Santa Clara Üniversitesinde 2600 üst düzey yöneticiye “Bir liderin hangi özelliklere sahip olmasını beklersiniz?” sorusu sorulmuş ve aldıkları cevaplarda istenilen lider

özelliklerinin; *dürüst, rekabetçi, ileriye gören ve ilham veren* olduğu belirlenmiştir. (Sayılı ve Baytok, 2012: 47-48).

Bazı araştırmacılar, liderlik sıfatı için önemli sayılan anahtar özellikler olduğunu düşünmektedirler. Söz konusu özelliğin liderliğin sürekliliğini sağlaması bakımından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Günümüz araştırmacılarından O'Toole (1999) konu ile ilgili olarak, liderlik için bir kişilik özelliği gerekli ise, bunun sadece hırs olabileceğini belirtirken; Drucker (2000), karizma veya liderlik kişiliği diye bir şey olmadığı ve bunların liderlik için gerekli de olmadığını ifade ederek, liderliğin sadece çok çalışma ile oluşturulabileceğini ifade etmiştir (Sayılı ve Baytok, 2012: 49).

Lider için önemli sayılan bir özellik sadece belirli bir olay ya da grup ona gereksinim duyduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle değişik durumlar ve gereksinimler farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Eren, 2011: 502). Son yıllarda geliştirilen dönüşümcü ve vizyoner liderlik tarzları gibi çağdaş liderlik kuramlarının özellikler yaklaşımı ile yakın ilişkisi vardır (Sökmen, 2010: 116).

Sonuç olarak, liderliğin temelini oluşturan özellikler yaklaşımının günümüz liderlik çalışmalarında önemli bir yeri bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, özellikler yaklaşımı, kendisinden sonra ortaya atılmış olan liderlik kuram ve yaklaşımlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Özellikler yaklaşımıyla ortaya atılan özellikler, lider olan birini lider olmayandan ayırt etmede etkili olabilmektedir (Erkutlu, 2014: 37). Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki, etkili bir liderin özelliklerinin öncelik sıralanması mümkün olamamaktadır. Yani liderlerin özelliklerini açıklamada standart özellikler bulunmamaktadır. Çünkü her araştırmacı liderin farklı farklı özelliklerine vurgu yapmaktadır.

#### **2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderlerin özelliklerinden daha çok sergilemiş oldukları davranışlarına yönelik olan yaklaşımları kapsamaktadır. Çalışanlar ile lider rolünü üstlenen grup üyesinin davranışları arasındaki etkileşim ilişkisi, bu yaklaşımın hareket noktasını oluşturmaktadır. 1940'ların sonlarında bazı araştırmacılar liderlik davranışlarını incelemeye başlamışlardır. Söz konusu araştırmacılar, etkili bir lideri daha az etkili bir liderden ayıran davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini saptamaya çalışmışlardır (Erkutlu, 2014: 39).

Davranışsal liderlik yaklaşımları, 1960'lı yılların ortalarından itibaren tam olarak şekillenmiş olup günümüzde de geçerliliklerini sürdürmektedirler. Liderin takipçileri veya izleyicileri ile iletişim şekli, kendisinde topladığı yetkileri devretmemesi, karar verme şekli, planlama, denetim, hedeflerini belirleme ve problemleri çözüm tarzı gibi davranışlar liderin etkin olmasını belirleyen önemli faktörler olarak değerlendirilmiştir. Davranışsal yaklaşımda etkili bir liderin iki yöntem aracılığıyla istenilen sonuçlara ulaşacağı düşünülmektedir (Erkutlu, 2014: 39):

- Birinci yöntem, grup üyelerinin kararlara katılımının lider tarafından sağlanmasıdır.
- İkinci yöntem ise, uyumlu bir takipçi-örgüt hedeflerinin var olmasıdır.

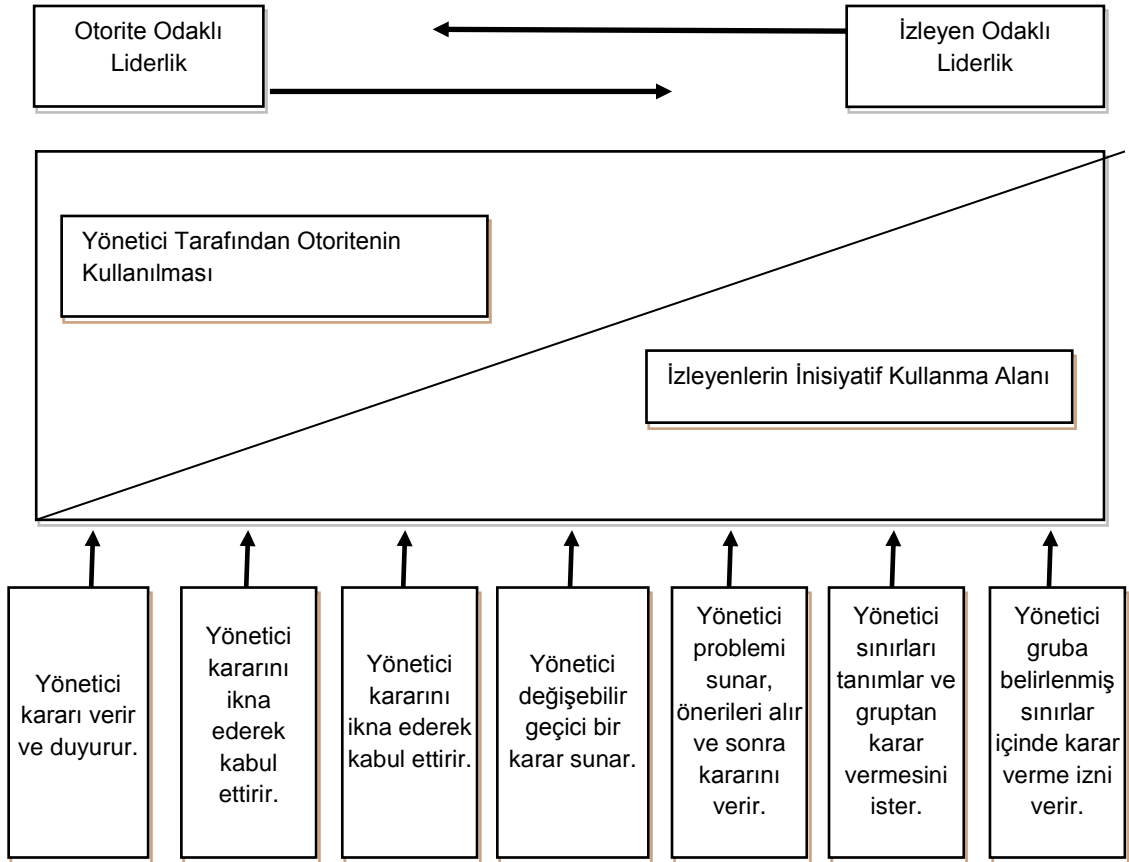
Araştırmacılar davranış yaklaşımlarında liderliğin "görev yönelimli" ve "ilişki yönelimli" olmak üzere iki genel davranış türünden meydana geldiğini belirlemişlerdir (Saylı ve Baytok, 2012: 50):

- **Görev Yönelimli Davranışlar:** Örgütsel amaçlar ile doğrudan ilişkili olan ve işin teknik ya da görev yönüne önem veren, takipçilerini örgütsel amaçların başarılmasında bir araç olarak değerlendiren liderlik davranışlarıdır. Göreve yönelik davranışlar sergileyen liderle; planlama, işin programlanması, grup üyelerinin sergilemiş oldukları faaliyetlerin kontrol edilmesi ve gerekli materyallerin sağlanması gibi görev bağlantılı faaliyetler üzerine odaklanmaktadır.
- **İlişki Yönelimli Davranışlar:** Gruptaki ya da örgütün tamamını oluşturan kişiler arasındaki güven, saygı ve dayanışmayı karşılıklı olacak hale getirmeye yönelik insanlar arası ilişkilere önem veren, izleyicilerinin kariyer gelişimlerini destekleyen, onların gereksinimlerine kişisel ilgi gösteren ve grubu oluşturan üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderlik davranışlarıdır. Bu tarzda davranışlar sergileyen liderler; astlarını destekleme, onların kişisel problemleriyle ilgilenmek için zaman ayırma, takipçilerinin isteklerini dikkate alma, onların haklarını savunma ve bütün grup üyelerine eşit muamelelerde bulunma ile ilgili davranışlar sergilerler. Bu bağlamda ilişki yönelimli liderler, ilişki öncelikli olarak iş yapma ya da iş yaptırma eğilimine sahiptirler.

Görev yönelimli davranışlar, örgütün veya grubun hedeflerini yerine getirmelerini kolaylaştırmakta ve grup üyelerinin kişisel hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. İlişki yönelimli davranışlar ise, izleyicilerin

herhangi bir durumda kendi kendilerine ve birbirleri ile rahat ilişki bağı kurmalarına yardımcı olmaktadır. Davranışsal yaklaşımların temel amacı; takipçilerin hedeflerine ulaşması için birleştirilmiş bir görev yönelimli ve ilişki yönelimli davranış modelini inşa etmektir (Northouse, 2014: 75). Bu bağlamda, davranışsal yaklaşımın görev ve ilişki yönlü olduğunu söylemek mümkündür.

Tannenbaum ve Schmidt'in 1958 ve 1973 yıllarında Harvard Business Review'de "How to Choose a Leadership Pattern" olarak aynı isimle yayınlanan makaleleri ve Tannenbaum ve arkadaşlarının (1961) kitap çalışmasında ortaya konulan **Liderlik Doğrusu Teorisi** de davranışsal liderlik kapsamında değerlendirilebilir. Bu teori yetki kavramını temel olarak almaktadır. Tannenbaum ve Schmidt (1973), "lider" ve "izleyen" ayrımı üzerine kurulu ve lider odaklı klasik liderlik yaklaşımının modern dünyanın ihtiyaçlarını karşılamadığını ifade etmektedirler. Modern çağda bir liderin temel sorununun, yetkili ve sorumlu olduğu grubunda "gerekli kontrolü sürdürürken, takipçileri ile ilişkilerinde nasıl demokrat olabileceği" hususunda olduğunu belirtmektedirler. Liderlik Doğrusu Teorisi'nin işleyişi şekil 2.1.'de gösterilmektedir. (Sayılı ve Baytok, 2012: 54):



**Şekil 2.1 Liderlik Doğrusu Teorisi'nin işleyişi**

**Kaynak:** Halil Sayılı ve Ahmet Baytok. (2012). Örgütlerde Liderlik, Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler. Gazi Kitabevi. s. 54.



Şekil 2.1'e bakıldığında, her davranış karara ulaşmak için yönetici veya amir tarafından kullanılan otoritenin gücünü ve takipçilerine sağladığı özgürlüğün derecesini ifade etmektedir. Doğru üzerinde meydana gelen her bir davranışın oluşumu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Sayılı ve Baytok, 2012: 56,57,58):

**Tablo 2.3 Liderlik Doğrusu Teorisi Davranış Düzlemi**

<b>Davranış</b>	<b>Açıklama</b>
<b>Yönetici kararı verir ve duyurur</b>	Yönetici burada problemi tanımlamakta, probleme yönelik alternatif çözüm yollarını belirlemekte, birisini seçmekte ve bu kararı uygulamaları için takipçilerine rapor olarak sunmaktadır. Bu noktada lider, problemi ortaya koyabilmek için sorumluluğu almakta ve karara ulaşmaktadır. Ancak daha sonra kararını duyurup ve takipçilerini ikna etmektedir. Bu durumun sebebi takipçilerin direnç gösterme ihtimalleridir. Lider, takipçilerinin dirençlerini ortadan kaldırmak için kararın faydalarını göstererek onları ikna etmektedir.
<b>Yönetici, kararını ikna ederek kabul ettirir</b>	Kararını vermiş ve takipçiler tarafından düşüncelerinin kabul edilmesini bekleyen lider, takipçilerine fikirleri ve niyetlerinin tam olarak anlatabilme olanağı sağlamaktadır. Bu tarzda bir davranış takipçilere karar üzerinde bir takım değişiklikler yapabilme şansı tanımaktadır. Lider kararını takipçileri ile paylaşmadan önce düşünmekte ve bir karara varmakta fakat bu karar geçici bir karar niteliği taşımaktadır. Kararını son karar haline getirmeden önce, kararın etkileyeceği kişilere çözüm önerisini iletmekte ve onların tepkilerini öğrenmektedir. Bu noktada grup üyeleri, son kararı liderin kendisinin vereceğini de bilmektedirler.
<b>Yönetici fikirlerini sunar ve soruları bekler</b>	Bu aşamaya kadar yönetici takipçilerle kararı paylaşmadan önce kendisi bazı uygulamaları tamamlar. Bu aşamada, takipçiler çözüm önerileri sunma fırsatı elde ederler. Burada yöneticinin sadece problemi tanımlama rolü önceliklidir. Grup üyelerinin bilgisi ve önerileri yönetici ile birlikte oluşturulmakta ve yönetici çözümü takipçilerle birlikte oluşturulmuş seçeneklerden birisi olarak seçmektedir.
<b>Yönetici değişebilir geçici karar sunar</b>	Bu aşamada karar verme işi yöneticiden grubun kendisine geçmektedir. Yönetici daha öncesinden, çözüme kavuşturulacak sorunu ve bu soruna yönelik kararların hangi sınırlar içerisinde verileceğini belirlemektedir. Bu anlayış özellikle formel (biçimsel) örgütlerdeki grupların karar verme süreçleri için uygundur. Bu tarz örgütlerde yönetici ve mühendis grupları problemi belirlemekte ve tanımlamaktadır. Daha sonra çözümü için alternatif yolları oluşturmakta seçeneklerden birisinin çözüm olarak uygulamaya konulmasına karar vermektedir. Bu tür yapılarda yönetici, grubun bir üyesi olsa bile, otoritesi grubun diğer herhangi bir üyesinin grup üzerindeki otoritesi kadardır.
<b>Yönetici problemi sunar, önerileri alır ve sonra kararı verir</b>	
<b>Yönetici sınırları tanımlar ve gruptan karar vermesini ister</b>	
<b>Yönetici, gruba belirlenmiş sınırlar içinde karar verme izni verir</b>	

**Kaynak:** Halil Sayılı ve Ahmet Baytok. (2012). Örgütlerde Liderlik, Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler. Gazi Kitabevi. s. 56-58'den yararlanılarak tablolastırılmıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımları liderlerin grup üyelerine yönelik olarak geliştirdikleri davranışları ortaya koyan bir yaklaşımdır. Yani hangi tip örgütlerde hangi tip davranış sergileyen liderler başarılı olur? sorusuna cevap bulmaya yönelik ortaya konulan liderlik tarzlarını kapsamaktadır. Bu kapsamda ortaya atılan

davranışsal liderlik yaklaşımları altında bürokratik, otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik yaklaşımları bulunmaktadır. Şimdi davranışsal liderlik yaklaşımlarına bakalım.

#### **2.1.2.2.1.Bürokratik Liderlik**

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının ilki bürokratik liderlik yaklaşımıdır. Temel açıdan bakıldığında bürokrasi ve liderlik zıt özelliklere sahip olduğu göze çarpmaktadır. Tarihsel bir değişim olarak bürokrasi, patrimonial (soydan gelen) bürokratların ulus devlet sürecinde sınırlandırılması ve yasalarla belirlenmiş görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kişiler haline dönüştürülmesi aşamasında şekil almıştır. Bürokratik kuruluşlar, bundan dolayı hiyerarşinin ve kontrol mekanizmasının ağırlıklı olarak gerçekleştiği örgütler veya kurumlardır. Buna rağmen liderlik, psikolojik olarak değişimleri besleme, yönlendirme ve uzun vadeli planlama yeteneğini bir arada barındıran, istifade etme inisiyatifi temsil etmektedir. Bu ayırımlardan dolayı bürokratik örgütler içerisinde liderlik misyonunun nasıl uygulanacağı başlı başına bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde meydana gelen patrimonial davranışların ve siyasal nüfuza açık olmanın sebebiyet verdiği diğer sorunlar dahil edilince bu kuruluşlar ve liderlik arasındaki zıtlığın belirginleşmesi ek bir sorun olarak değerlendirilebilir (Yıldırım, 1992: 12).

Bürokraside siyasi beklentilere dayalı karar alma ve uygulamanın ortadan kaldırılması, rüşvetin ve yolsuzluğun bertaraf edilmesi için yeni düzenlemeler meydana getirilmelidir. Bu tarz yeni eğilimlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Yıldırım, 1992: 12):

- Gerekli olan bu eğilimler ile ilgili ilk unsur, çevresel faktörlerdir. Bu boyutta, anayasal ve yasal düzenlemeler yoluyla bürokratik kurumlarda önceden belirlenen kurallardan kaynaklanan hataların, eksikliklerin ve olumsuzlukların önlenmesi, kişisel deneyim ve katılım imkânlarının artırılması ile ilgilidir.
- Elemanlar ile ilgili yapılabilecek düzenlemeleri kapsar ve ayırt etme (seçme) sınavı ile liyakat, ücret yerel patrimonyalizmin önlenmesini içerir.
- Doğrudan bürokratik kuralların örgütlenmesi ve organizasyonunun liderliğin yürütülmesine imkan sağlayacak bir şekilde çalıştırılması ile ilgilidir.
- Bürokraside liderlik kavramının işlerlik kazanması ve patrimonial davranışlardan ayrıştırılması ile ilgili başka bir unsur ise, bürokratik mercileri doğrudan kullanan personelin kalitesi ile ilgilidir. Personel alımında işlerin gerektirdiklerine uygun kişileri seçebilecek bir sınav sisteminin kurumsallaştırılması ve mevcut personelin görevlendirilmesinde liyakat

prensibine işlerlik kazandırılmalıdır. Örgütlenme açısından da liderlik işlevlerinin yürütülebileceği bir düzenleme yapılmalıdır.

Liderlik fonksiyonlarının bürokratik bir örgüt içerisinde gerçekleştirilebilmesi için yöneticinin inisiyatif özelliğini kullanabileceği bir kurallar sistemine ve örgüt tarzına sahip olunması gerekmektedir. Bu durumun yerine getirilebilmesi için, ekip çalışması, yetki devri, esnek görev tanımları işlerliğe konulmalıdır. Böylece yönetici hem hareket alanına sahip olacak, hem de bireyselleşmeye karşı gerekli demokratik bir kontrol sistemine açık olacaktır. Liderlik kavramının, hiyerarşi ve denetlemeye önem veren bürokratik kurumlar içerisinde uygulanabilmesi için üst kontrol birimlerinin de bu duruma uygun bir yapılanmaya gitmeleri zorunluluk arz etmektedir. Yöneticilerin davranışlarının değişime karşı odak noktası olarak belirlenmesi, üst birimlerin meydana getireceği örgüt içi alınabilecek kararlar için ilk önce veri olarak kabul edilmeli ve ilgili yönetmelik değişiklikleri bu duruma göre düzenlenmelidir. Bu şekilde bir düzenleme liderlik ve demokratik karar alma sürecinin işleyişini kuvvetlendirecek, kamusal yönetimde etkin bir işleyiş oluşturulmasını sağlayacaktır (Yıldırım, 1992: 12).

Bürokrasi ortamında liderlik davranışının ortaya çıkmasının zor olacağı düşünülse de, işleyiş ve kurallar yöneticinin durumlar karşısında kendine has kararlar alabilmesine yönelik olarak düzenlenecek olursa bürokratik bir liderlikten bahsedilebileceği söylenebilir.

#### **2.1.2.2.2.Otokratik Liderlik**

Bir toplum eğer aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı şekilde geleneksel, büyüklerine saygı gösteren ve kararları büyüklerinin almasını bekleme alışkanlıklarına sahipse; böyle bir toplumda takipçiler de kuşkusuz liderlerinden yetkilerini tam olarak kullanmasını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna, kendilerine güven ve tatmin sağlayacaklarına inanma eğilimi göstereceklerdir. Bu bağlamda ayrıca otokratik liderler tam yetkileri oldukları zaman kendilerini daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Kendini rahat hisseden bir liderin karar verme durumu kolaylaşacak ve otokratik lider daha kolay karar verebilecektir. Otokratik liderlikte karar alma veya karar verme süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları en düşük seviyeye indirilmiştir (Eren, 2011: 525). Geleneksel liderlik davranışlarından biri olan otokratik liderlik tarzı, elde etmiş olduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak, örgüt içerisindeki kararların yalnızca yönetici

tarafından verildiği ve grup üyelerini yönlendirici bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Şafaklı, 2005: 134).

Otoriter lider, amaçları ve strateji hedeflerini en üst düzeye çıkarabilmek için standartları belirler ve görevleri belirleyecek esnekliği sağlamaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009: 137-138). Başka bir ifade ile, amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız itaat edilmesini ve kendisine güven duyulmasını istemektedir. Bu tarz liderliğin başarılı olabilmesi için liderin, kişilik ve karakteri ile saygınlık ve bağlılık meydana getirecek derecede güçlü ve zeki biri olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005: 134).

Liderin tam yetkili olması birtakım sorunları da beraberinde getirecektir. Liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve takipçilerinin sözlü olmasa bile inanç ve duygularını hiç dikkate almaması otokratik liderlik tarzının ortaya çıkardığı sorunlar olarak göze çarpabilmektedir. Bu gibi durumlarda takipçilerde psikolojik açıdan tatminsizlikler, yönetime karşı nefret duygusu, moral ve motivasyon düşüklüğü, grup içi çatışma, anlaşmazlıkları arttırmaktadır (Eren, 2011: 529, Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Diğer bir sakınca ise liderden başka kimsenin grup içerisinde plan, amaç, program ve iş görme yöntemleri üzerinde herhangi bir şekilde söz sahibi olmaması sebebiyle grup üyelerinin yaratıcılığını azaltıcı etki yaratmaktadır. Yalnızca liderin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun tanımlayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konulmaktadır. Bu durum grup üyelerinde hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu algısını edinmelerine yol açar. Otokratik liderler tarafından yönetilen ve idare edilen kurum veya kuruluşlarda yenilikçilik faaliyetleri en az seviyede gerçekleşmektedir (Eren, 2011: 525).

Otokratik liderler, kendi pozisyonlarında güçlenmelerine rağmen, değerlerini ve stratejik seçimlerini değiştirmeyecek olurlar ise, çalışanların doğrudan veya dolaylı direnişiyle karşı karşıya kalabilirler ve sonuç olarak bir çatışma durumu söz konusu olabilmektedir. Çatışma ortamı ise örgütler açısından istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Lee, 2001: 846).

Otokratik liderlik, diğer liderlik türlerine göre bakıldığında otoritenin sürekli olarak ağırlığı ve baskısı nedeniyle daha itici gözükmektedir. Buna karşın bazı örgüt yapıları otokratik liderliğe uygun olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.1.2.2.3. Demokratik (Katılımcı) Liderlik Yaklaşımı

Bu tarzda liderler yönetim yetkisini grup üyeleri ve takipçileri ile paylaşma davranışı sergilemektedirler. Bundan dolayı amaçların, plan ve politikaların ortaya konulmasında, kurum içerisinde iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin, talimnamelerinin oluşturulmasında lider daima astlarına, onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda karar vermeye çalışmaktadır (Eren, 2011: 524). Böylelikle fikirlerine ve duygularına değer verilen takipçilerin iş görme arzuları da olumlu yönde değişeceği söylenebilir. Böylelikle grup içi çatışmalar yok olmakta ayrıca kişilerde yüksek çalışma gücü ve moral artmaktadır (Eren, 2011: 525-526, Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Demokratik liderlik tarzı, yönetimin insan ilişkilerine dayandığı ve önem verdiği dönemde popüler olan liderlik davranış tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Demokratik liderin takipçilerini örgütsel amaç, plan ve politikaların oluşturulması, örgütlenme, iş bölümü yapılması ve karar verme aşamalarına katması astlarını güçlendirmektedir (Şafaklı, 2005: 134-135). Demokratik liderlik yaklaşımında, sadece liderin takipçilerine olan güveni değil, takipçilerin liderlerine olan güvenleri de söz konusudur. Bu bağlamda astlar arasındaki güvenin de önemli hale geldiğini söylemek mümkündür.

Demokratik liderlik, takipçilerin birbirleri arasında etkileşimi ile meydana gelmektedir. Ancak takipçilerin düşünce üretebilmesi ve karar süreçlerine dahil olabilmeleri için kendilerini çok iyi yetiştirmiş ve donanımlı olmaları gerekmektedir (Tağraf ve Çalman, 2009: 138).

Bir örgütte bulunan liderin katılımcı karar verme yetkisini kullanması, o örgüte çeşitli faydalar sunabilmektedir. Bu durum çalışanların motivasyon, örgüte adanmışlık ve memnuniyetlerinin artırılmasının yanında, iş hayatında da çalışanlara yönelik olarak niteliklerine katkı sağlamasına olanak veren bir durumu ifade etmektedir (Somech, 2003: 1003).

Demokratik liderliğin sakıncalarına bakacak olursak; önemli sayılabilecek bir sakıncası, örgütte acil durumlarda karar alınması gerektiğinde bu liderlik tarzının başarısız olması söz konusu olabilmektedir. Çünkü acil durumlar doğru ve etkin kararın kısa zaman içerisinde alınıp uygulamaya konulmasını gerektireceği için katılımcı liderliği benimseyen örgütlerde bu süreç doğru yönetilemeyebilir. Diğer bir

sakınca ise herkesin fikir vermeye zorlanması, bilgisi ve uzmanı olmadığı alanlarda bile kendisinden düşünce beklenmesi hem takipçileri zor durumda bırakabilmekte hem de doğru olmayan fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir (Eren, 2011: 526).

Demokratik liderlik yaklaşımının da diğer liderlik yaklaşımlarının olduğu gibi örgüt yapısı ve işleyişine yönelik etkili olup olmama durumu söz konusudur. Demokratik liderlikte başarılı olunmak isteniyorsa yukarıda belirtilen sakıncalara dikkat edilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

#### **2.1.2.2.4. Serbestiyetçi (Laissez-faire) Liderlik**

Serbestiyetçi liderlik tarzı, liderin grup üyelerinin ve takipçilerinin işlerine müdahale etmeyen, işten kaçınan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Takipçilerine serbestlik tanıyan liderler, grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamakta çok az çaba gösteren, kararların gecikmeli olarak alındığı ve sorumluluklarını üzerinden atan bir davranış sergileme eğilimindedirler (Telli vd, 2012: 136). Lider, takipçileri üzerinde herhangi bir kontrol mekanizması oluşturmamakta ve böylelikle takipçileri ne yapacakları hususunda karar almada tam anlamıyla serbest davranmaktadırlar. Bununla birlikte serbestiyetçi lider, grubun performansı ile ilgili veya ulaşılan seviye düzeyi ile ilgili takipçilerinden bilgi edinebilmektedir (Tağraf ve Çalman, 2009: 138).

Bu liderlik tarzına sahip kişiler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, takipçilerini kendi hallerine bırakan ve her takipçinin kendisine tahsis edilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını oluşturmalarını bekleyen davranış eğilimi göstermektedirler (Eren, 2011: 524, Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Tam serbestlik veren liderlikte, amaçlar, planlar ve politikalar takipçiler tarafından belirlenmektedir. Böylelikle takipçiler harekete geçirilmekte ve onların yaratıcı yönü güçlenmektedir. Takipçiler kendilerini geliştirip sorunlarına en iyi çözümler bulma konusunda isteklendirilmişlerdir. Grup üyelerinden veya takipçilerden, isteyen kişi gerekli gördüklerinde istedikleri kişilerle grup oluşturarak problemlerin çözümüne yönelik en uygun kararları alabilmektedirler. Liderin asıl görevi malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sınırları belirlemektir. Lider sadece kendisine herhangi bir konuda soru geldiğinde fikir bildirmektedir. Fakat bu fikir kesinlikle takipçilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır (Eren, 2011: 526).

Bu tarz bir liderlik, örgütlerin araştırma ve geliştirme departmanlarında görevli yüksek uzmanlığa, tecrübeye ve bilgiye sahip olan kişilerle uygulanabilmektedir. Bu tarz liderlik, liderin otorite kullanımını ortadan kaldırdığı için kültür seviyesi düşük, tecrübesiz, sorumluluk duygusundan yoksun kişilerle bu liderlik tarzı başarılı olamayacaktır (Eren, 2011: 526).

Tam serbesti veren liderlik davranışı beraberinde sakınca da getirmektedir. Örneğin; grup içerisinde herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açabilmektedir. Bu gibi durum ise örgütün gerçek amaçlarının ve sorunlarının dikkate alınmamasına sebebiyet verebilmektedir. Buna bağlı olarak grup başarıları önemli ölçüde azalabilmektedir (Eren, 2011: 526). Lider takipçileri ile birlikte sonuca ulaşan kişi olduğuna göre böyle bir durumda her takipçi kendi yolunu çizmiş olmakta ve ortada bir grup kimliği olmadığı için de istenilen amaçların gerçekleştirilememesi gibi bir durum söz konusu olabilmektedir.

### **2.1.2.3. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Bu başlık altında, modern liderlik yaklaşımları kapsamında; karizmatik, etkileşimci, otantik, dönüştürücü, etik ve paternalist (babacan) liderlik tarzları incelenmektedir.

#### **2.1.2.3.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma (charisma) kavramı, teolojik kaynaklı olup, Yunan dilinde “hediye” (divinely conferred gift) anlamı taşımaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005: 391). Karizma kavramı ilk defa 20.yy da Max Weber tarafından kullanılmıştır (Sökmen, 2010: 141). 1980’li yıllara kadar politik, sosyal ve dini liderlik konuları üzerinde çalışmalar yapan araştırmacıların ilgisini ve dikkatini çeken karizma kavramı, son otuz yıllık dönemde örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında da yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır (Sayılı ve Baytok, 2012: 131).

Karizma çekiciliği ifade etmektedir. Bir kimsenin sahip olduğu karizmasının başkalarını etkilemede önemli bir yeri vardır. Karizmatik lider, sahip olduğu özellikler ile insanları istediği yöne kanalize edebilen ve takipçilerini daha üst performanslara ulaşmasını sağlayabilen kişidir (Koçel, 2005: 605).

Bir karizmaya sahip olan kişilerin ilk önce kendilerini iyi ifade edebilme özellikleri fark edilmektedir (Baltaş, 2003: 135). Bass ve Arolio, değişimi meydana getiren liderlerin özellikleri olarak dört davranış üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu anlayışa göre değişimi meydana getiren liderlerin (Baltaş, 2003: 134):

- Öncelikle karizması vardır.
- İlhamları (esin kaynağı) vardır.
- Zihinsel ve entelektüel bilgi sermayeleri vardır.
- Son olarak da özgün fikirleri yani ilettikleri mesajları vardır.

House'a göre, karizmatik liderler takipçilerine her defasında yüksek beklentiler içerisinde olduklarını ve bu beklentilerin takipçiler tarafından istenildiği bir biçimde yerine getirileceğine olan inançlarını açıklamaktadırlar. Bu durumu gerçekleştirirken de takipçilerine olan ihtiyacı, işi yapacak kişilere hissettirip kendilerinden emin bir tavır sergilemektedirler (Sökmen, 2010: 142). Bu yaklaşıma göre karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları hususlar; güç, kendine olan güven ve ideallere sahip olmaktır (Hitt, Black ve Porter, 2005: 391).

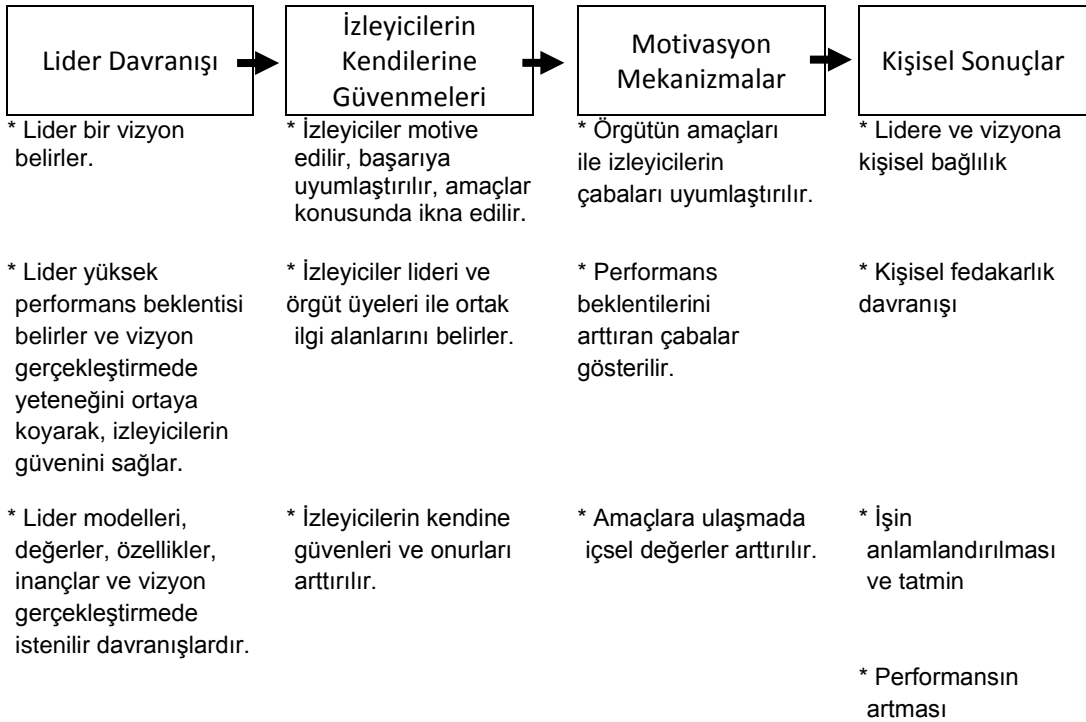
Karizmatik liderlik, örgütsel anlamda bir çok araştırmacı (House, 1977; Bass, 1985; Conger ve Kanungo, 1987; Kets de Vries, 1988; Lindholm, 1988; Howell ve Frost, 1989; Meindl, 1990; Shamir, 1991) tarafından farklı açılardan araştırma konusu yapılmıştır (Sayılı ve Baytok, 2012: 131).

Ayrıca karizmatik liderler izleyicileri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme yeteneğine de sahiptirler. Karizmatik liderlikte gerek kendi toplum ve kurumları, gerekse de insanlık açısından kötü sonuçlara neden olan pek çok lidere de rastlamak mümkündür. Dolayısıyla karizmatik liderlerin etkisi olumlu olabildiği gibi olumsuz da olabilmektedir. Bu bağlamda insanların neden olumsuz bir karizmatik lideri takip edecekleri sorusu önem kazanmakla birlikte cevabı ise çok açıktır. Çünkü olumsuz karizmatik liderler, olumsuz davranışlarını karizmalarını ve liderliklerini inşa ederken değil, sürdürürlerken sergilemeye başlamaktadırlar. Bu aşamada ise lidere bir güven gelmektedir (Kılınç, 2002: 3-4).



Karizmatik liderlikte karşımıza "karizmatik bağlanma" kavramı çıkmaktadır. Karizmatik bağlanma ise "aşık olma" dürtüsüne benzemektedir. İnsanlar aşık oldukları kişilerin her zaman iyi yönlerini görmekte ve sorgusuz sualsiz ona güven beslemeye başlamaktadırlar. Dolayısı ile liderliğini devam ettirirken olumsuz davranışlar sergileyen bir karizmatik lideri takip edenler, kişiyi hâlâ kendileri için doğru işleri yapan biri olarak görmektedirler. Bu nedenle de sadakatle onu izlemeyi devam ettirmektedirler. Kaldı ki bu tür liderleri olumsuz olarak betimleyen kişiler de o liderin etkisi altında olmayan kişilerdir (Kılınç, 2002: 3-4).

Karizmatik liderler amaç, değer, özlem ve inançlarda değişiklikler meydana getirerek takipçileri dönüştürebilmektedirler. Karizmatik liderlerin dönüşüm süreci şekil 2.2'de gösterilmektedir (Kırel, 2000: 46).



### Şekil 2.2 Karizmatik liderlik modeli

**Kaynak:** Çiğdem Kırel. (2000). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi. s.46.

Şekilde 2.2'de görüldüğü gibi karizmatik liderlerin davranışları üç aşamada gerçekleşmektedir. Eğer etkili olabilirlerse, bu davranışlar grup üyeleri üzerinde pozitif sonuçları da beraberinde getirmektedir. Tatmin, içsel motivasyon, işin

anlamlandırılması, örgütsel bağlılık, kişisel fedakarlık, lidere ve vizyona kişisel bağlılık gibi sonuçlar pozitif sonuçlara örnek olarak gösterilmektedir. Buna ek olarak, karizmatik liderlik davranışı geleceğe yönelik olarak ortak bir vizyon gerçekleştirmeyle de ilgilidir. Lider takipçilerinde işi çekici bir hale getirecek duygular geliştirebilmektedir. Örneğin, yüksek ideallerin oluşmasını sağlamakta ve enerji verebilecek yöntemler geliştirebilmektedir. Örgütün şimdiki problemleri ile gelecekteki hedeflerini uyumlaştıracak köprü vazifesi görebilmektedir (Kirel, 2000: 46-47).

Karizmatik liderliğin sonraki adımı üç tamamlayıcı süreci kapsamaktadır. Bunlardan birincisi, karizmatik liderler izleyicilerinde yüksek performans beklentisi oluşturmaktadırlar. Böylece kişiler büyük üretime yol gösterebileceklerini ve ulaşılabilir hedeflere meydan okuyabileceklerini bilmektedirler. İkincisi ise, karizmatik liderler takipçilerin beklentilerini karşılamada güvenilir olduklarına yönelik tanıtımlara gereksinim duymaktadırlar. Takipçiler motive olduklarında örgütün vizyon ve değerlerine bağlanarak yüksek bir çaba göstermektedirler. Böylelikle izleyiciler, üstesinden gelmesi zor olan amaçlara ulaşmada liderlerine ne danışılırsa ikna edici bir cevap alacaklarına inanmaktadırlar. Üçüncü ve son davranış da liderlik tarzlarının bir rol modeli kapsamı durumudur (Kirel, 2000: 47).

Karizmatik liderlik sürecine yönelik olarak 3 temel role sıklıkla değinildiği görülmektedir ki bunlar; vizyonu ifade etme ve aktarma, vizyonun uygulanması ve karizmatik iletişim tarzı olarak sıralanmaktadır (Edizler, 2010: 139):

- **Vizyonu İfade Etme ve Aktarma:** Karizmatik liderlik tarzının önemli bir parçası vizyon çevresinde gelişmektedir. Liderler daha iyi bir gelecek öngörmek için anlam sunmakta, kendileri ve kuruluştaki takipçileri arasında bir bağ kurmakta, bir grup kimliği yaratmakta ve insanları birbirine bağlayan ve onlara hayal kurmada yardımcı olan bir kolektif hayal gücünü beslemektedir. Karizmatik liderliğin vizyon oluşturma ve geliştirme yönü rekabetçi bir ruh oluşturmaya ek olarak, kurum kültürünü biçimlendirme ve korumayı da içermektedir. Bu bağlamda karizmatik liderler kurum kültürünün mimarıdır.

- **Vizyonu Uygulamak:** Bu rol ancak yetkilendirme ile mümkün hale gelebilmektedir. Karizmatik liderler çok sayıda takipçiyi vizyon sürecine katarak, önemli kararlar alma yetkisini ve bilgi paylaşımını çok sayıda insana dağıtmış olmaktadır. Yetkilendirme ile bütün grup üyeleri vizyonun aktif alıcıları olarak,

hiyerarşik yapının neresinde olursa olsunlar, kendilerinin de bir fark yaratabileceklerini hissetme gereksinimlerini tatmin etmiş olmaktadır.

- **Karizmatik İletişim Tarzı:** Karizmatik liderler diğerlerinin duygularını fark etme ve yönetme konusunda başarılıdır. Etkili karizmatik liderler sadece organizasyondaki çok sayıda insanı işin içine katmakla kalmayıp, aynı zamanda çok sayıda insana temas etmektedirler. Karizmatik iletişim tarzını belirleyen unsurlar; liderin cezbedici ses tonu, doğrudan göz teması, canlı yüz ifadelerini sergilemesi ve güçlü, kendinden emin ve dinamik bir etkileşim stilini kullanması şeklinde sıralanabilmektedir. Karizmatik iletişim tarzı; liderin vizyona bağlılığını, bu konudaki enerjisini ve güçlü, özgüvenli duruşunu sergilemesine katkı sağlayan güçlü ve sözsüz taktikleri içermektedir.

Anlaşılabacağı üzere karizmatik liderlikte vizyon sahibi olmak büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda liderin karizmasını gösterebilecek bir iletişim tarzı seçmesi de, karizmatik liderlikte diğer bir öncelikli konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.1.2.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Burns, etkileşimci liderliği, "lider ile grup üyeleri arasında meydana gelen bir alışveriş ilişkisi" olarak ifade etmiştir. Karşılıklı olarak yerine getirilen alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olarak gerçekleşebilmektedir. Meydana gelen alışveriş sırasında her iki taraf (lider ve takipçileri) da birbirlerine bağımlıdırlar. Etkileşimci liderlik yaklaşımında performansla ilgili olarak ödüller sunulmaktadır. Ancak, karşılıklı olarak söz verilen görevler başarıyla ödüllendirildikten sonra bu bağımlılık ortadan kalkmaktadır. Sonuç olarak işler bitirilip her iki taraf da hedeflerini elde ettikten ve görevlerini başardıktan sonra herkes ayrılmaktadır (Tiryaki, 2008: 27).

Etkileşimci liderlik yaklaşımında lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı mübadelenin (değişimin) yani pazarlığın önemi vurgulanmaktadır. Takipçiler istenilen işi başardıkları zaman ödüllendirme yapan liderler onları etkilemektedir. Bu liderlik tarzına, hemen hemen bütün kurum ve kuruluşların her aşamasında karşılaşılmaktadır. Etkileşimci lider; sorumluluk, doğruluk ve kararlılık gibi değerlere önem vererek, takipçilerini mutlu etmektedir (Güney, 2012: 405).

Etkileşimci liderlik, liderler ve takipçileri arasında belirlenen rutin performansı yerine getirmek için gerekli olmaktadır (Sökmen, 2010: 140, Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Etkileşimci liderler (Güney, 2012: 410, Öneren ve Çiftçi, 2013 :650);

- Söz konusu görevleri kabul edilebilir performans seviyesine ulaştırmayı amaçlamaktadırlar.
- Takipçilerin karar ve uygulamalarında sorumluluk almak yerine yönlendirilmek istediklerine inanmaktadırlar.
- Bilgiyi genellikle ellerinde bulundurmamak istemektedirler

Etkileşimci liderlerin iki temel davranışsal boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Sökmen, 2010: 140 ve Güney, 2012: 411):

- **Koşullu Ödüllendirme (Şartlı ödül):** Liderin başarması gereken bir sorumluluğu vardır ve bu sorumluluğun yerine getirilmesi için takipçilerine veya izleyicilerine birtakım ödüller söz vermektedir. İstenilen başarı yerine getirilip görev başarıldığı takdirde, takipçiler veya izleyiciler çeşitli ödüller ile ödüllendirilmektedir. Etkileşimci liderliğin bu boyutuna göre liderler, iş görenlere işlerinde başarı sağladıkları takdirde ödül olarak, statü ya da para dağıtım yöntemleri ile başarılarının artmasını sağlamaya çalışmaktadır (Eren, 2011: 519).
- **Aktif ve Pasif İstisnalarla Yönetim:** Lider, faaliyetler belirlenen planlara uygun gitmediği zaman duruma müdahale etmektedir. Etkileşimci liderliğin bu boyutu, aktif ve pasif olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Aktif lider, olumsuzluklar ve düzensizlikler oluştuğu takdirde harekete geçmekte, gözlem yapmakta ve belirli planlama dahilinde standartlardan ne derece sapmaların meydana geldiğini tespit etmeye çalışmaktadır. Duruma uygun düzeltici önlemleri almakta ve geliştirmektedir. Lider bu süreçte ağır eleştiriler yapabilmekte ve gerekirse ceza dahi verebilmektedir. Pasif lider ise, yalnızca standartlar sağlanmadığı zamanlarda müdahalelerde bulunmaktadır. Serbestlik tanıyan bir anlayış hakimdir. Pasif şekilde, herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında takipçilerin öncelikle bu sorunu çözmesi beklenmektedir.

Etkileşimci liderler kural ve kaidelere uyuma verdikleri önemle, çalışan sağlığı ve güvenliği hususunda politika ve sistemlerin gelişmiş olduğu kuruluşlarda olumlu sonuçlar elde etmektedirler (Kılıç vd, 2014: 294). Çünkü liderliğin ve işlerin yürümesi karşılıklı mutabakat sonucunda belirlenen ödüle

bağlı olduğu için hem liderin hem de takipçilerinin kurallara uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Bu durum etkileşimli liderlerin; takipçilerin çaba ve performanslarında etkili olabileceğinin göstergesidir.

### **2.1.2.3.3.Otantik Liderlik**

Otantik sözcüğü Türkçe’de “ eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan” olarak tanım bulmaktadır (TDK, 2014). Otantik liderlik, Avolio ve arkadaşları tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: *“Kişisel düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının bilincinde olma, kendisinin ve takipçilerinin değerlerini, güçlü taraflarını bilmeli ve içinde bulunduğu ortamı tanıma.”* Luthans ve Avolio (2003), başka bir çalışmalarında otantik liderliği; *“daha fazla farkındalık ve pozitif yönlü olan öz gelişme, hem pozitif psikolojik kabiliyetleri ve hem de yüksek düzeyde gelişmiş örgütsel bir bağlamı niteleyen bir süreç”* olarak tanımlamaktadırlar (Sayılı ve Baytok, 2012: 178). Otantik liderler, kim olduğunu ve neye inandığını bilen, değer yargıları, tutum ve davranışları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, güven, esneklik gibi olumlu bir ruh hali oluşturmaya odaklanan, dürüstlükleri ile bilinen ve bu nedenlerden dolayı saygı gösterilen kişilerdir (Vatansever, 2014: 304-305).

Bütün dünyada makro anlamda toplumlar ve sınıflar arası krizler ve çatışmaların artış göstermesi, mikro kapsamda ise kurumlarda gözlenen uygun olmayan kötü yönetim ve usulsüzlükler, güvensizlik duygusunu pekiştirmekte ve yönetici kademesinde bulunan kimselerin sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu gibi sebeplerden dolayı günümüz iş dünyasında ve toplumda “güven” aranan, öne çıkan ve ayırıştırıcı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüze kadar sadece yetenekleri ve güçlü özellikleri ile ön plana çıkan liderler, artık sahip oldukları ya da kendilerinde bulunmaları gereken değerler ile sorgulanmaktadırlar. Bu sebeplerle liderleri yönlendiren ve harekete geçiren etmen; yüksek değerler ve inançlar gibi manevi anlamdaki temel duygu ve düşünceleri olmaktadır. Bu gibi ortamlarda güven sorununu aşma, haksızlıkları, usulsüzlükleri ve sapmaları önlemeye yönelik oluşan büyük beklentiler, son zamanlarda otantik olmayı gerektirmekte ve hem grup üyeleri ve uygulayıcıların hem de yönetim bilimcilerin ilgisini çekmektedir (Sayılı ve Baytok, 2012: 177).

Otantik lideri iyi bir şekilde ifade eden kavram, kişisel farkındalık bileşenidir. Bu bileşen otantik liderin kendi gücünün ve zayıf yanlarının ne derece farkında olduğunu, başka kimseler tarafından nasıl algılandığını ve liderin diğer kişileri

etkileme derecesini ve aynı zamanda otantik liderin kendi isteklerini, duygularını, güdülerini ve düşüncelerini tam olarak anlayabilmesini ifade etmektedir. Bu bileşen ile kişisel karakterin güçlü ve zayıf yanları ile duyguların da farkında olunması anlatılmaktadır (Yıldız, 2014: 315).

Vatansever (2014: 305)'e göre otantik liderliğin dört ana boyutu şöyle sıralanabilmektedir:

- 1. Kendini Tanıma (self-awareness):** Bireyin dünyayı nasıl algıladığını araştırarak, kişisel olumlu ve olumsuz yönlerini tanıması ve bireysel gelişime sebebiyet veren öz farkındalığı içermektedir. Kendisini iyi tanıyan liderler, kimseye benzemeyen özelliklerini (değerler, kimlik, duygular, hedefler, bilgi) fark ederek benlik gelişimlerini sürdürürler. Otantik liderler, güçlü ve zayıf yönlerini anlamak amacıyla çalışan kişilerdir ve liderlik tipleri kendi iç güdülerini, duygularını ve hedeflerine yönelik farkındalığı içermelidir.
- 2. Karar Almada Dengeli Yaklaşım (balanced-processing):** Liderin, karar almadan önce farklı fikirleri dinleyerek, konuyu objektif bir biçimde incelemesini içermektedir. Lider, inceleme konusu yaptığı konulara, ego merkezli savunma mekanizmalarından uzak duran, farklı yanları gözönünde bulunduran analizler yapmaya gayret göstermektedir.
- 3. İlişkilerde Açıklık (relational transparency):** Bir kişinin başka kişilere gerçek benliğini açığa çıkarmasını içermektedir. Otantik lider iletişimlerinde kendisini ifade etmekte ve çevresi ile kurmuş olduğu yakın ilişkilerinde güven hissi uyandırmaktadır.
- 4. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (internalized moral perspective):** Kişinin içselleştirdiği ahlaki değerleri her durumda davranışlarına yansıtmasını ifade etmektedir. Lider özümsemiş ahlaki yaklaşımıyla davranışlarını, dış sosyal baskılar yerine içsel ahlaki değerlere ve standartlara göre yönlendirmektedir.

Otantik liderlik tarzı, etik, dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımları ile bazı hususlarda bütünleşmektedir. Ancak astların işe karşı tutum ve davranışlarını bu liderlik tarzlarına göre daha iyi ifade etmektedir (Vatansever, 2014:305). Sayılı ve Baytok (2012), çeşitli araştırmalar sonucunda derlemiştir oldukları otantik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar (Sayılı ve Baytok, 2012: 182-183)

- Otantik liderler taklit etmezler orijinaldirler.
- İnsanlara hizmet etme tutkuları vardır.
- Otantik liderlerin davranışlarının temelini sahip oldukları değerleri oluşturmaktadır.
- Otantik liderler aklın yanı sıra merhamet, sevgi ve tutku gibi duygular ile de hareket etmektedirler.
- Kendilerine ve diğer insanlara karşı dürüsttürler. Başkalarının beklentilerine uyma adına kişiliklerinden taviz vermemektedirler.
- Otantik liderler, çalışma arkadaşlarını iyi tanımaktadırlar. Onların güçlü ve zayıf taraflarının farkındadırlar. Onların davranışlarını kişiliklerinden bağımsız olarak değerlendirmektedirler.
- Otantik liderler çalışanlarını hedeflere yönlendirirken aldatma ya da manipüle etmeden kaçınmaktadırlar, onlar ile güvenilir ilişki kurar ve bağlılıklarını kazanmaya çalışmaktadırlar.
- Takipçileri başarıya, öğrenme ve kendini geliştirmeye teşvik ve motive ederler. Onları doğru yöntemler ile yönlendirir, daha özgür bir alan otonomi sağlamaktadırlar.
- Otantik liderler geleceğe yönelik, umut verici, güven telkin eden, olumlu, esnek/uyumlu, ahlaklı ve gelecek odaklı olamamaktadırlar.
- Diğer pozitif liderler gibi otantik liderler de sorumluluk bilinci ile hareket eder ve onların ilgileri, istekleri ve ihtiyaçları ile ilgilenirler. Çalışanlarında sürdürülebilir iş başarısı heyecanı uyandırmaktadırlar.
- Otantik davranış, kişinin, başkalarını memnun etmekten, ödül almak ya da cezadan kaçınmaktansa, değerleri ve ihtiyaçlarına uygun hareket etmesini gerektirmektedir. Bu nedenle otantik liderlerin diğergamlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları yüksektir.

Otantik liderlik doğuştan gelen bir liderlik tipi olmayıp, takipçilerden gelen bilgi paylaşmayı ve açık olmayı da isteklendiren şeffaf ve etik davranma tarzıdır. Otantik liderler kendilerinin ve başkalarının etik değerleri ve ahlaki yaklaşımları ile öz yeteneklerinin farkında olan, kendine güvenen iyimser olan ve sorun çözme odaklı olan kişilerdir (Yıldız, 2014: 315).

Otantiklik kavramı, yakın bir zamanda üretilmiş bir kavram olmasına rağmen tarihi süreç içerisinde bazı düşünür ve filozofların söz, eser ve davranışlarında otantiklik görülmektedir. Aslında otantiklik yeni ortaya çıkmış bir kavram ya da anlayış biçimi değil, tarihsel süreç içinde yaşanmış ve farklı anlamlar ile söylenmiş ve yazıya geçirilmiş bir kavramdır. Örneğin; Sokrates *“kendini tanı”* özdeyişinde otantikliğin içe dönük açısını ifade etmektedir. Yine Shakespeare’in Hamlet’indeki *“to thine own self be true”* *“kendine karşı dürüst ol”* ifadesi ile, otantiklik kavramının her açısı ile şeffaf ve dürüst olma özelliğini ifade etmektedir (Sayılı ve Baytok, 2012: 179).

Otantik liderler yalnızca sonuçlara ya da çıktılara odaklanmak yerine bu süreçte grubu oluşturan üyelerinin sorumluluklarını da dikkate almaktadırlar. Bir karar sonucunda izleyicilerinin nasıl etkileneceğini sorgulamaktadırlar. Bu noktada şeffaf ilişkiler kurulması önem teşkil etmektedir. Otantik liderler karar verme aşamasına gelindiğinde soruna ilişkin seçeneklerin şeffaf ve dengeli biçimde değerlendirilmesi sürecine girerler. Bu gibi durumların yanında otantik liderler sadece kendilerinin değil izleyicilerinin de kendilerinin farkında olmalarına ve onlarda da öz kontrol kabiliyeti geliştirmelerine katkı sağlamaktadırlar (Yılmaz vd, 2013: 17-18).

Otantik liderlik ile ilgili, örgütte güvenli bir ortam oluşturan, takipçileri arasında etik çerçevede davranışlar sergileyen, dürüstlüğe önem veren ve eşitliği benimseyen bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

#### **2.1.2.3.4.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa 1973 yılında J.V.Downtown tarafından kullanılmış olup (Güney, 2012: 404), yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilir (Kırel, 2000: 47).



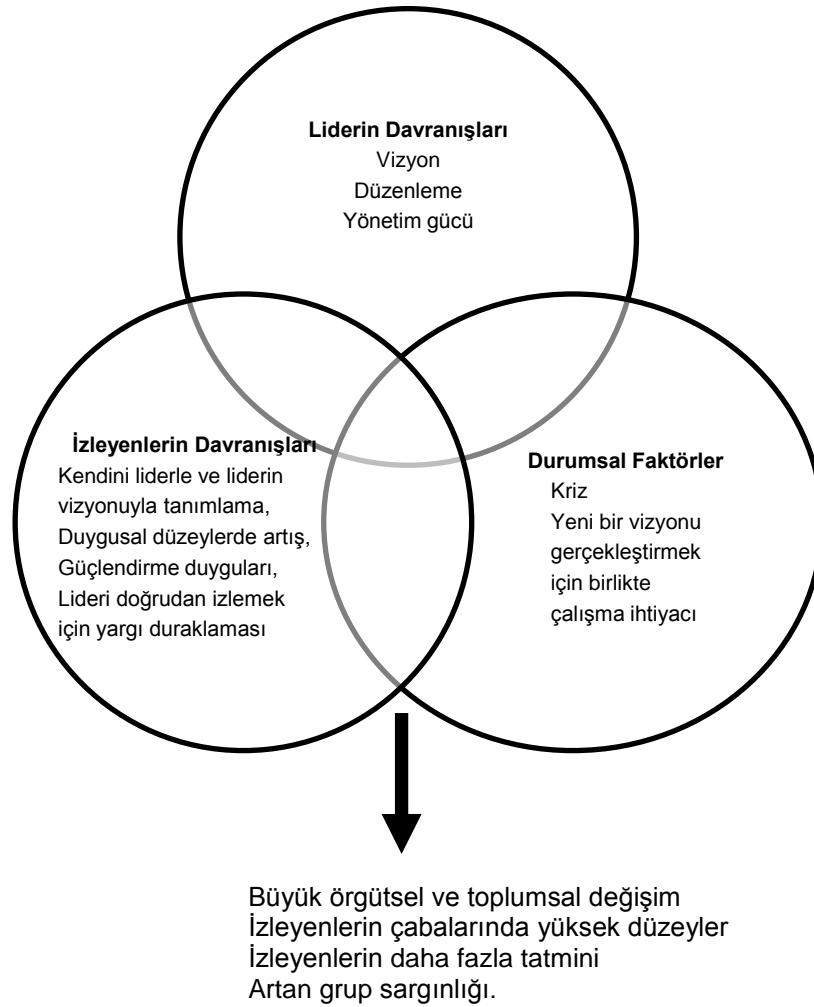
Dönüşümcü liderler takipçilerine bir görevi olduğunu hatırlatma, bir rüyaya ya da vizyona yöneltme ve yönlendirme eğilimli olmaktadır. Takipçilerini ve astlarını, onların bütün becerilerini ortaya çıkararak ve bunun yanında kendilerine olan güvenlerini de arttırarak izleyicilerinden daha fazla sonuç almayı hedeflemekte ve onları motive etmektedirler (Eren, 2001: 457). Dönüşümcü lider; örgütleri, değişim ve yenilenmeyi meydana getirerek daha üst performanslara ulaşmasını sağlayan kişidir (Eren, 2001: 457; Sökmen, 2010: 145).

Dönüşümcü liderler, uygulamalarına yön verecek, kendi değerlerini ve örgütte bulunan diğer insanların değerlerini ortaya koymakta; böylelikle ortak ve bilinçli bir davranış ve uygulama tarzı oluşturmaktadırlar. Güç dağıtılmaktadır. Çünkü bu tarz liderler gücü sınırlı bir şey olarak değil, dağıtılabılır bir unsur olarak değerlendirmektedirler (Owen vd, 2011: 317).

Günümüz liderlerinden olan bazı kişileri dönüşümcü lider olarak göstermek mümkündür. Kişisel bilgisayarlar kapsamında adeta bir devrim yapmış olan Apple Şirketinin kurucusu ve yöneticisi olan Steven Paul Jobs, reformcu, değişimci ve yenilikçi olan dönüşümcü bir lider olarak gösterilebilir. Ayrıca Crysler firması için Lee Lococa, yaptığı yenilikler ile dönüşümcü bir kişilik ortaya koymuştur. Bunların yanında devletler açısından gerçekleştirmiş olduğu reformlar ve yenilikler kapsamında modern Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu M.Kemal Atatürk de örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2001: 457).

Dönüşümcü liderliğe yönelik olarak ortaya atılan ve geliştirilen araştırmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin bireyleri dönüştürme ve değiştirmenin etiksel değerler, standartlar ve uzun dönemli amaçlarla ilgili olduğu bunun yanında vizyoner ve karizmatik liderlik yaklaşımlarını da bünyesinde barındırdığı görülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2012: 146). Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışları gösteren liderlerin örgütsel faaliyetlere önemli ve pozitif katkılar yaptığı çeşitli araştırmaların sonucunda kanıtlanmış dönüşümcü liderlik ile ilgili diğer bir bulgu olmaktadır (Erkutlu, 2014: 89).

Dönüşümcü lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla takipçilerini yönlendirmektedir. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler bu liderlik tarzında devre dışında kalmaktadır (Kirel, 2000: 47, Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Tüm bu durumlara yönelik olarak dönüşümsel liderlik ile ilgili şu şekilde bir model sunulmuştur (Kirel, 2000: 50).



**Şekil 2.3 Dönüşümsel Liderlik Modeli**

**Kaynak:** Çiğdem Kırel. (2000). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi. s. 50.

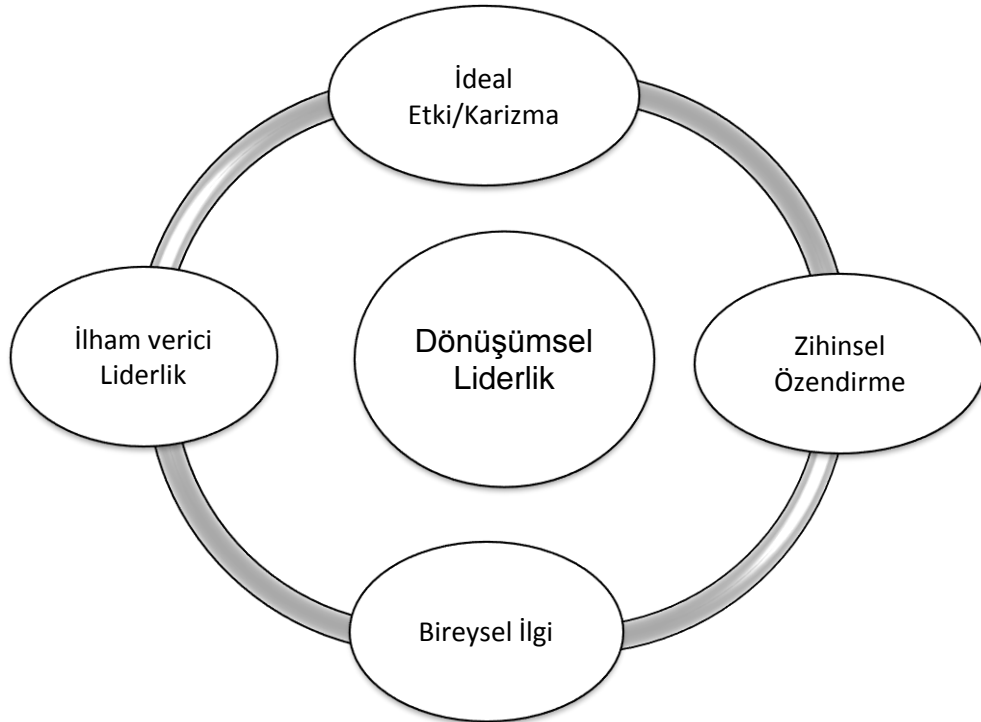
Şekil 2.3’de görüldüğü gibi bu modele göre, örgütün maruz kaldığı durumsal faktörler liderin davranışlarını şekillendirmektedir. Dönüşümcü lider bu faktörleri göz önünde bulundurarak bir vizyon belirlemek durumundadır. Belirlemiş olduğu vizyon çerçevesinde takipçiler liderin vizyonuna yönelme eğiliminde olmakta ve duygusal anlamda bir vizyon bütünlüğü diyebileceğimiz bir davranışa bürünmeleri kolaylaşmaktadır.

Sökmen (2010: 145)’e göre dönüşümcü liderlik tarzının liderlik dünyasına kazandırmış olduğu katkılar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Dönüşümcü lider, güven, saygı, eşitlik ve özgürlük gibi insani ve ahlaki değerleri kendisinde barındırmaktadır.
- Dönüşümcü liderlikte hiyerarşik bir silsile bulunmamaktadır.

- Takipçilerinin de liderlik sürecine katılmalarını kapsamaktadır.
- Güdülüne, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma veya o hedefleri başarmak ile sınırlandırılmamaktadır. Daha ileri boyutları içeriğine dahil etmektedir.
- Dönüşümcü liderlik, belirli lider davranışlarına ve şartlara bağlı değildir.
- Dönüşümcü liderliğin temeli sadece liderin gelişimini sağlamak değildir. Aynı zamanda takipçileri, izleyicileri, iş görenleri veya astlarının da gelişimini sağlamaya çalışmaktır. Bu noktada lider sadece aracılık misyonunu üstlenmektedir.

Dönüşümcü liderliği tamamlayıcı özellikte bulunan dört boyuttan bahsetmek mümkündür (Sökmen, 2010: 146-148):



**Şekil 2.4 Dönüşümsel Liderliğin Boyutları**

**Kaynak:** Alptekin Sökmen. (2010). Yönetim ve Organizasyon. 1.Baskı, Detay Yayıncılık, s. 146-148.

Şekil 2.4'te ifade edildiği üzere bu boyutları açıklamak mümkündür (Sökmen, 2010: 146-148):

- **İdeal Etki (Karizma):** Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda karizmatik özellikler mevcuttur. Bunlar, yüksek bir özgüven, yüksek bir etki gücü ve baskın olma gereksinimi ve takipçilerini kendi inanç ve amaçları doğrultusunda ikna etme özellikleridir. Takipçiler dönüşümsel liderin bu özelliğinden dolayı ona hayranlık ve saygı duymaktadırlar.
- **Zihinsel Özendirme:** Bu boyutta ise dönüşümcü lider, takipçilerinin varolan sorunlarına farklı bakış açılarından bakabilmeleri, sorunlara meydan okuma cesaretini gösterebilmeleri, yeni ve değişik çözüm alternatifleri üretmeleri hususunda destek ve teşvik etmektedirler.
- **İlham Verici Güdüleme:** İçte doğmasına sebebiyet vermek olarak da adlandırılan ilham verme (TDK, 2014), liderin var olan mevcut karizmasının bir sonucu olarak da ele alınmaktadır. İlham verici güdüleme, dönüşümcü liderin takipçileri veya izleyicileri için çaba gösterme noktasında uygulama safhasına geçirmesini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlerin ilham vermeye yönelik nitelikleri izleyicileri, takipçileri veya astları iyi bir iş ve amaç üzerinde en iyisine odaklanmaya yöneltmektedir.
- **Bireysel İlgisi:** Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda ise lider, takipçileri veya izleticileri ile tek tek bireysel bir ilişki oluşturmakta ve yürütmektedir. Kişisel ilgi eğilimi iş görenleri desteklemeyi ve cesaretlendirmeyi, kendilerini kişisel anlamda geliştirmelerine yardımcı olmayı ve her bir takipçiye bir birey olarak değer vermeyi ve saygı duymayı içermektedir.

Dönüşümcü liderler yeniliklere, gelişmelere ve yeni olanı uyarlamaya çalışırken riskleri de görmezden gelmemelidirler. Hiçbir yenilikçi faaliyet (değişimi başlatmak, eski yöntemleri değiştirmek, yeni fikirleri kuvvetlendirmek) risk almadan gerçekleştirilememektedir. Liderlerin yenilik ve yenilenme konularında kararlar alırken meydana gelebilecek risk ögesini göğüslemeleri gerekmektedir (Adair, 2008: 120-121).

Bununla birlikte dönüşümcü liderlik yaklaşımı, bazı yönleri ile eleştirilere maruz kalmaktadır. İlk olarak, sistematik olarak hala tüm yönleri ve açıları ile çalışılmamış olduğudur. Diğer bir eleştiri ise, teorilerin büyük bir kısmında liderin etkilemesinin ikili ilişki düzeyinde değerlendirilmesi ve grup süreçlerinin iyi

açıklanmamış olmasıdır. Örgütsel süreçlere yeteri kadar ilginin gösterilmemesi ve dönüşümcü liderin özelliklerinin tam ayrımının yapılamamış olması yaklaşıma yapılan başka bir eleştiri olarak karşımıza çıkmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2012: 147).

### **2.1.2.3.5. Etik Liderlik**

Etik liderlik, bireysel faaliyetlerinde ve bireylerarası ilişkilerde normatif uygunluk sınırları içerisinde yönetim tarzı ortaya koyan ve bu tür yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki anlamda düşünmeye sevk ederek yükseltmeyi amaçlayan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Brown vd, 2005:120). Etiksel değerlerin çift yönlü iletişimle yayılması bu tanımlamada göze çarpan ilk husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik değerler çeşitli standartlar ve etik davranışları içermektedir. Etik değerler sınırları içerisinde olabildiğince bencil (kişisel) davranışlar yerine özgeci davranışların sergilenmesi, etik liderin çift yönlü iletişim açısından bahsedebileceği hususlar arasındadır. Burada lider, kendi etik değerlerini rol model olarak ve yer vermiş olduğu uygulamalar ile sağlam mesajlar yoluyla bireylere aktarmaktadır (Erkutlu, 2014: 21).

Yüksek etkileşimin söz konusu olduğu günümüz şeffaf piyasa koşullarında, tüketici hassasiyeti ve baskısının arttığı, rekabetin şiddetlendiği ortamda, etik ve kurumsal itibar faaliyetleri işletmeler için bir zorunluluk haline gelmekte ve bir farklılaşma koşulu olarak önem kazanmaya başlamaktadır. Uzun dönemli başarı ve büyümeyi amaçlayan işletmeler, ilişkili halde oldukları çevre ve piyasalarda güven oluşturmaları ve o güveni korumaları gerekmektedir. Uzun süreli güvenilir ilişkiler meydana getiremeyen işletmeler ise, piyasalarda itibar kazanamadıkları ve sürekliliklerini sağlama konusunda zorluklar ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2012: 205).

Yapılan araştırmalara bakıldığında etik liderlik kavramının sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde açıklandığı görülmektedir. Bandura (1977)'ya göre herhangi bir kimsenin model oluşturabilmesi için güvenilir ve istekli hale getirici olması gerekmektedir. Etik lider bu özellikleri kendinde toplaması nedeniyle çekici ve güvenilir olarak tanımlanmaktadır. Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011)'e göre etik liderliği oluşturan bileşenler doğruluk, güç paylaşımı, rollerin tanımlanması, kişilerin uyumu ve etik içerikli danışmanlık yapmak olarak ifade edilmektedir. Dickson ve Micthelson (2006) ise etik liderlikte bulunan özellikleri; karakter ve doğruluk, etik farkındalık, toplum/insan uyumu, motivasyon, destekleme ve

güçlendirme ve etik sorumluluk sınırları içerisinde yönetme olarak sıralamaktadır (Erkutlu, 2014: 22).

Etik liderlerin temel karakteri, ahlaki konu ve problemlere yönelik hassasiyeti arttırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışları göstermek, değerleri kabul edilebilir hale getirmek hususunda ön ayak olmaktır. Bir örgütte ahlak ve etik iklimin inşa edilmesinin kriteri, liderin etik tutum ve davranışlarına bağlı olmaktadır. (Sayılı ve Baytok, 2012: 207-208). Bu bağlamda etik liderlerin örgütteki etik iklimi oluşturabilmeleri ve bu iklimi devam ettirebilmeleri için öncelikli olarak kendilerinin etik kurallara uyarak takipçilerine rol model olmaları ve sonrasında da takipçilerine yönelik davranışlarında veya yönetsel uygulamalarında da etik davranışlar sergilemeleri gerektiğini söylemek mümkündür. Böylelikle örgüt etik çerçevede faaliyetlerini sürdürmeye devam edecektir.

#### **2.1.2.3.6. Paternalist (Babacan) Liderlik**

Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle batı kaynaklı ve batı kültürünü yansıtan kavramların ortaya çıktığı görülmektedir. İnsanları etkileme özelliğine sahip olan liderler, bütün toplumlarda mevcut olmakla birlikte doğu kültürünün izlerini taşıyan ve bu kültüre özgü olan liderlik tarzları bizi farklı bir tanımlama dünyasına doğru sürüklemektedir. İşte bu noktada karşımıza doğuya özgü liderlik biçimini ifade eden paternalist liderlik yaklaşımı çıkmaktadır (Köksal, 2011: 102). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “babacılık” (TDK, 2015) olarak karşılığı bulunan paternalist kavramı, Türk kültüründe önemli bir yer edinen itaat kavramını da anımsatmaktadır (Yılmaz ve Şahin, 2014: 23-24). Paternalizm, yöneticilerin, çalışanların özel yaşantılarına karşı ilgili olduğunu, çalışanların bireysel refah düzeylerini yükseltme çabası sergilediğini ve kariyerlerinde destek olduğunu anlatmaktadır (Pellegrini vd, 2010: 392).

Paternalist liderlik, kişisel sadakat ve mutlak itaat gibi değerler üzerine inşa edilmektedir. Weber’e göre, geleneksel babacıl otorite, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır. Bu yönüyle Weber’in geleneksel hakimiyet yaklaşımı, paternalizme oldukça benzemektedir. Weber’in perspektifinden paternalizm, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan birisi olmakla beraber yönetim stratejisinin de bir parçası olmaktadır (Padavic ve Earnest, 1994: 389).

Paternalist liderler, örgüt ortamında bir aile ortamı ve sıcaklığı inşa etmeye çaba göstermektedirler. Bu tarzda liderler, takipçileri ile yakın ve kişisel ilişkiler geliştirmekte, özel alanlara dahil olmakta, sadakat beklemekte, grup üyelerinin otorite ve statü hususlarına dikkat etmelerini istemekte ve bunun yanında önemi daha da fazla olan duygusal bağ kurmaktadır. Bu yaklaşımı sergileyen liderlerde, bazı otokratik özellikler de görülmektedir. Lider hem bir aile sıcaklığını yaratmakta hem de katı bir kontrol mekanizmasını da işler halde tutmaktadır. Paternalist lider, takipçilerini ailesinin bir parçası olarak gördüğünden, bazı zamanlarda takipçilerine danışmadan onlar adına kararlar almakta ve uygulayabilmektedir. Paternalist davranışlara sahip olan liderlere, babacan tavırları ve örgüt ya da grup içerisinde yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genel olarak olumlu yaklaşılrken, bu tarz liderlerin örgütün bir parçası olan bazı grup üyelerini kayıracığı ve kendisine daha sadık olarak düşündükleri takipçilere ayrıcalıklı davranacakları da düşünülmektedir ki, böylesi bir durumda kişilerarası farklı muameleye ve alınganlıklara sebebiyet verebilmektedir (Erben, 2004: 351) Bu durum örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Paternalist lider, takipçilerini himayesi altına alıp, onlara bakmakla yükümlüdür. Önceki zamanlarda aile ve ülke yöneticilerinde rastlanan bu babacan yaklaşım, sonraki zamanlarda örgütlere de yansımaya başlamaktadır (Yılmaz ve Şahin, 2014: 24). Paternalist örgütlerde liderin takipçilerine yönelik ilgi ve denetim alanı işle ilgili konular ile sınırlı olmadığından, informal bir iletişim atmosferi bütün çalışanlarca benimsenmekte ve destek görmektedir (Erben, 2004: 353).

Paternalist liderlik yaklaşımında takipçiler, liderin ilgisine ve korumasına, sadakat, saygı ve itaat göstererek karşılık vermektedirler. Takipçilerden beklenen, liderin göstermiş olduğu bütüncül ilgi karşısında, kendilerini liderlerine adanmışlardır. Liderler, paternalist sorumluluklarını görmezden gelecek olurlarsa, takipçiler liderlerine yönelik olarak bir takım eleştiriler yapabilmektedirler. Diğer bir ifadeyle, paternalist liderlik otokratik liderlik yönünde dönüşüm gerçekleştirecek olursa, liderler takipçilerine olan ilgilerini kaybettikleri sebebiyle eleştirilebilmekte ve sonuç olarak lidere olan sadakat azalabilmektedir (Pellegrini vd, 2010: 395).

Paternalist bir ilişkide grup üyeleri, genel olarak iyi niyetli ve yardımsever davranışlar sergilemektedirler. Ancak grup üyelerinden bazıları iyi niyetin ötesinde kişisel çıkarıya yönelik davranışlar gösterebilmektedirler. Örneğin, lider takipçisine görevini kısa bir zaman zarfında tamamlaması için yardımsever davranabilmektedir.

Buradaki yardımsever davranış görevin tamamlanması ile sona erebilmektedir. Öte yandan, takipçiler liderlerinden bir beklenti içerisinde oldukları için istediklerini yerine getirmekte ve itaat ediyor gibi görünebilmektedirler (Köksal, 2011: 106). Bu durumun olumsuz yansımaları ilerleyen zamanlarda o örgütü içinden çıkılmaz problemlere sürükleyebilecektir.

Türk toplumunun kültürel dinamiklerinin, temelde paternalizm özellikleriyle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür (Erben, 2004: 348). Türk liderler takipçileri veya astlarına yönelik paternalist tutumlara sahip olabilmektedirler. Öyle ki, Türk yönetici ve liderleri, astlarına karşı ebeveyn ilgisi göstermektedirler (Köksal, 2011: 114-115). Bu bağlamda paternalist liderlik yaklaşımı Türk toplum yapısına uyumlu olduğu ve Türk çalışanların yoğun olduğu örgütlerde başarılı olacağı söylenebilir.

Cheng vd. (2004: 104) tarafından yapılan bir araştırmaya göre paternalist liderlik yaklaşımının, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, bu liderlik tarzının yardımsever özelliği, takipçileri üzerinde en güçlü etkiyi yarattığı, yardımsever liderlik, otoriter liderlik ile birlikte, grup üyelerinin davranışları üzerinde pozitif bir etkiye neden olmaktadır, otoriter liderlik ahlaki liderlik ile birlikte, çalışan davranışları üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve her üç liderlik boyutu arasında herhangi bir etkileşim söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda paternalist liderlik ile otoriter liderlik tarzı birleştirildiğinde çalışan davranışları üzerinde olumlu etki sağlayacağı söylenebilir.

**Doğu kültüründen çıkan ve doğu kültürüne uygun görünen paternalist (babacan) liderlik yaklaşımının, batı kültürünün ihtiyaç duyduğu yönetim dinamiklerine de uygun olan ve böylelikle batı yönetim dünyasında da liderler açısından geçerli olabilecek bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.**

### **2.1.3. Hizmetkâr Liderlik Anlayışı**

Bu başlık altında hizmetkâr liderlik yaklaşımının tanımı, tarihçesi, özellikleri ve modelleri üzerinde durulmaktadır.

#### **2.1.3.1. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı**

Liderlik konusunda çalışan akademisyenler, hizmetkâr liderlik anlayışını çeşitli açılardan incelediklerinde en çok başvurulan tanımın Greenleaf'ın 1970 yılındaki "The Servant as Leader" (Lider Olarak Hizmetkârlık) adlı makalesinde bahsettiği tanım olduğuna karar vermişlerdir (Nourthouse, 2014: 220). Bu tanım şu



şekilde ifade edilebilmektedir: *Hizmetkâr liderlik ilk önce insanların doğal düşüncesi olan hizmet etmek düşüncesi ile başlamakta daha sonra bilinçli karar insanı liderlik etmeye yönlendirmektedir. Ayırt edicilik, ilk olarak diğer kimselerin temel ihtiyaçlarına hizmet edildiğinden emin olunarak hizmetkâr tarafından gösterilen ilgide kendisini açık olarak belirgin etmektedir. En isabetli deneme şudur: kendisine hizmet edilenler de gelişirler mi? Kendilerine hizmet edilirken daha sağlıklı, daha bilgili, daha özgür ve daha önemlisi kendileri de hizmetkâr olurlar mı? Bu bağlamda toplumdaki en az öncelikli üzerindeki etki nedir? Faydalanabilecekler mi ya da en azından eksiklikleri bitebilecek mi?* (Greenleaf, 1970: 15).

Bu tanım oldukça karmaşık olmasına rağmen, hizmetkâr liderlik kavramı hakkında temel düşünme biçimini barındıran bir tanımlama olarak değerlendirilmektedir. Bu tanım bağlamında hizmetkâr liderler, izleyicilerinin iyiliklerini kendi öz çıkarlarının önünde tutmakta ve izleyici gelişimine önem vermektedirler (Nourhouse, 2014: 220; Demirci, 2014: 179).

Başka bir tanımlamada ise; hizmetkâr lider, kendi benliği ile başa çıkmış, öz benliğini denetim altına alabilmiş, içgüdülerini disipline etmiş ve toplumsal benliği kendi kişisel benliğinin önüne geçirmeyi başarmış kimsedir (Fındıkçı, 2013: 331).

Hizmetkâr liderlik anlayışında hizmet etme şuuru örgütün iç çevresini de aşmakta, toplumsal anlamda ve tüm pay sahiplerini de kapsayan bir kültür meydana getirme çabasına dönüşmektedir. Başka bir ifade ile hizmetkâr liderler, örgüt içerisinde topluma fayda sağlama ve değerler sunma şuurunu arttırarak, örgütün sahip olduğu potansiyel müşteri gruplarını ve diğer paydaşları da içerisine dahil eden bir hizmet etme kültürü oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Erkutlu, 2014: 122).

Hizmetkâr lider, günümüzün deyimiyle “bireyci (bencil)” değildir. Bireyselliğe ve şahsi çıkarlara değil, bütüne ve toplumsallığa yoğunlaşmaktadır. Onun odağı kendisi değil çevresindeki takipçileridir. Ayrıca hizmetkâr lider, kendisine takılıp kalmamaktadır. Kısacası, günümüz batı toplumlarında önem kazanan bir değer kavramı olarak ifade edilen bireysellik veya bireycilik anlayışı hizmetkâr liderlerde bulunmamaktadır (Fındıkçı, 2013: 316; Kahveci ve Aypay, 2012: 20).

Hizmetkâr liderlikte öne çıkan en önemli kavram hizmetkârlık anlayışıdır. Hizmetkârlık anlayışı, iyi anlatılması ve iyi anlaşılması gereken bir yaklaşımdır. Hizmetkârlık kavramı, asıl olarak kendimizi başkalarına adama, başkalarının perspektifi ile konuları değerlendirme, “ben” kavramından önce, “sen” ya da “biz” kavramına odaklanabilmeyi içermektedir (Fındıkçı, 2013: 311; Balay vd., 2014: 230).

Hizmetkâr liderlik, liderliğin tam olarak bir sanat haline geldiği, hassasiyetin ön plana çıktığı özel bir liderlik yaklaşımıdır. Özel olan bu liderlik yaklaşımına her yöneticinin veya liderin ulaşması çok da kolay değildir. Başka bir ifade ile, nasıl ki liderlik, belirli insanlarda bulunan özel bir donanımdır, buna benzer olarak hizmetkâr liderlik de her liderde bulunmayan, belirli liderlerde var olan, kimi özel donanım ve yeteneklerin tepe noktaya ulaşmış biçimidir (Fındıkçı, 2013: 315).

Hizmetkâr lider temelde liderdir ama farklı, derin ve renkli bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani sıradan bir insana göre birçok farklı yanlara sahip olmaktadır. Fakat bu farklılıklara rağmen sade bir insan olmayı unutmamaktadır. İnsan olma onurundan hiçbir şekilde uzaklaşmamaktadır. Bu tarz bir lider, kuvvetli, kudretli ve yoğun bir yaptırım gücü olmasına rağmen gerektiği takdirde tamamen teslimiyetçi, bir ruh haline bürünebilecek bir davranış eğilimi göstermektedir. Genel anlamda insanlara veya takipçilerine çok güvenmekte, onların gelişeceğine inanmakta ve yaptıkları her hatada bile hoşgörü anlayışından vazgeçmemektedir. Takipçileri veya izleyicileri tarafından onun bu hoşgörü anlayışı takdir ve taklit edilmeye çalışılmaktadır (Fındıkçı, 2013: 315).

Greenleaf'in derlemiş olduğu ilk yazısından sonra otuz yılı aşan zamanı kapsayan hizmetkâr liderlik anlayışı çok da üzerine düşülmeden ortaya konulmuş özellikler ve normatif ilkeler olarak kalmıştır. Bu durumuyla yaygın bir şekilde kuram olmaktan ziyade sağlam bulgusal ve pratik önemi olan bir liderlik anlayışı olarak kabul görmüştür. Hizmetkâr liderlik geniş anlamda, Bennis (2002), Blanchard ve Hodges (2003), Covey (2002), DePree (2002), Senge (2002) ve Wheatley (2002) dahil olmak üzere tanınmış liderlik araştırmacıları tarafından olumlu övgüler almıştır. Aynı zamanda, hizmetkâr liderlik The Toro Company, Herman Miller, Synovus Financial Corporation, ServiceMaster Company, Men's Wearhouse, Southwest Airlines ve TDIndustries gibi bir çok bilinen işletme tarafından da yol gösterici akım olarak benimsenmektedir. Yeni bir liderlik anlayışı olmasına karşın, hizmetkâr liderliğin temel dinamikleri ve emirleri çok sayıda kimseler tarafından bir örgütü ayakta tutmada ve örgüt faaliyetlerini yerine getirmede kabul gören bir strateji olarak geniş yankı uyandırmaktadır (Nurthouse, 2014: 223).

Hizmetkâr liderlerin tarzının işleminde ayırıcı ve belirleyici bir durum da kendi liderlik tarzı ile ilgili algıları ve bunu sergilemeleridir. Hizmetkâr lider "ben liderim, ben liderim" iddiası ve söylemini direkt olarak ya da dolaylı yollardan ifade etmeye, bu konuda takipçilerini veya izleyicilerini köşeye sıkıştırmaya ve kendisini, fikir ve düşüncelerini zorlama metodlar ile kabul ettirmeye çalışmamaktadır.

Liderliğin sadece rol yapma işi olmadığı akıllardan çıkartılmamalıdır. Liderlik, salt zarf üzerindeki süslemeler ve eklemeler ile olmamaktadır. Liderlik bir içerik işidir. Oluşturulan zarfın bir çekiciliği olması gerekmektedir. Sonuçta en belirleyici olan içeriktir. İçerik, renkli, derin, ufuklu olmalı, insanlara yeni bir şeyler katacak bir mesaj barındırmalıdır (Fındıkçı, 2013: 316).

Hizmetkâr liderliği değişik şekillerde kavramsallaştırma çabaları araştırmacıların hizmetkâr liderlik sürecinin temel düşüncelerini saptamak amacıyla, enstrümanlar geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Tablo 1.3. hizmetkâr liderlik ile ilgili özelliklerin genişliğini açık bir şekilde göstererek bu çalışmaların bazıları ile ilgili bir özet sunmaktadır (Nourthouse, 2014: 223-224).

**Tablo 2.4 Hizmetkâr Liderliğin Başlıca Özellikleri**

Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Van Dierendonck & Nuijten (2011)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanları geliştirme</li> <li>• Liderlik Paylaşımı</li> <li>• Otantiklik sergileme</li> <li>• İnsanlara değer verme</li> <li>• Liderlik Sağlama</li> <li>• Toplum inşa etme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkalarına hizmet etme ve onları geliştirme</li> <li>• Başkalarına danışma ve onları dahil etme</li> <li>• Tevazu ve diğerkamlik</li> <li>• Bütünlük ve otantiklik modelleme</li> <li>• Başkalarına ilham verme ve tesir etme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgecil istek</li> <li>• Duygusal iyileştirme</li> <li>• İknacı eşleştirme</li> <li>• Örgütsel kahyalık</li> <li>• Bilgelik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güçlendirme</li> <li>• Güven</li> <li>• Alçakgönüllülük</li> <li>• Sevgi</li> <li>• Vizyon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dönüştürücü tesir</li> <li>• Gönüllü bağlılık</li> <li>• Otantik öz</li> <li>• Aşkın maneviyat</li> <li>• Anlaşmalı ilişki</li> <li>• Sorumlu ahlak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güçlendirme</li> <li>• Alçakgönüllülük</li> <li>• Geri durma</li> <li>• Otantiklik</li> <li>• Affetme</li> <li>• Cesaret</li> <li>• Mesuliyet</li> <li>• Kahyalık</li> </ul>

**Kaynak:** Peter G. Northouse. (2014). Liderlik, Kuram ve Uygulamalar. Sürat Üniversite Yayınları. 6.Baskıdan Çeviri. (Çeviren: Cengiz Şimşek). s. 223-224.

Bu tablo, araştırmacılar dünyasında bir mutabakat eksikliği olduğunu da göstermektedir. Bazı çalışmalar tevazu ve motive etme gibi bilinen özellikleri kapsarken, çalışmaların hiç biri hizmetkâr liderlik anlayışını aynı biçimde ifade etmemektedir. Ayrıca, Tablo 2.4. hizmetkâr liderliğin bazı araştırmalarda bir kişilik ve karakter özelliği olgusu olarak nasıl incelendiğini de göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin başlıca özellikleri noktasında araştırmacıların bir fikir birliği içerisinde olmamalarına karşın bu çalışmalar seviyeli bir hizmetkâr liderlik modelinin oluşması için gereken temel çalışmaları hazır hale getirmektedir (Nourthouse, 2014:223-224).

Hizmetkâr liderlik, otoritenin bulunmadığı, anlık mutluluk ve diğer maddi unsurların kullanım alanı kaplamadığı, statü, makam ya da ün kazanma takıntılarının söz konusu olmadığı ve kişisel anlamda kariyer hırsının baskın

olmadığı bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkâr liderliğin odak noktasını hizmet edilen kitlenin, yani insanların huzurunu sağlamak kaygısı oluşturmaktadır. Nitekim bir yanda takipçilerinin mutluluğunu sağlama düşüncesi ve bu bağlamda geçen bir ömür ve diğer yanda takip edenlere hizmet sevdası ile sadece sevgiye odaklanarak insanlara faydalı olma düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Fındıkçı, 2013: 343; Akyüz ve Eren, 2013: 196).

### **2.1.3.2. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi**

Hizmetkâr liderlik, sağduyuya ters düşen bir paradokstur. Liderliğe yönelik olarak yapılan açıklamalar liderlerin hizmetkâr olmalarıyla benzeşmemektedir. Liderler etkili olurlar ancak hizmetkârlar takip ederler. Bir liderlik hem hizmet eden hem de takipçilerine yönelik etkili nasıl olabilir? Bir kimse aynı anda hem bir lider hem de bir hizmetkâr olabilir mi? Hizmetkâr liderlik, önceki liderlik tarzları ile ilgili geleneksel düşünceleri sorgulamakta ve görünüşte bu düşüncelere ters düşmesine rağmen, liderlik kavramına benzersiz bir bakış açısı sunan bir yaklaşımdır (Nourhouse, 2014: 219). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, içinde bulunan yüzyılın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkmış olan mükemmel bir yaklaşımdır. Söz konusu değişim ve dönüşüm; kendisine hizmet edilmesini bekleyen ve kendi isteklerini elde etmeye çalışan liderlik yaklaşımının yerine, bizzat takipçilerine hizmet eden ve bunu hayatı ile uyumlaştıran, onlara yol gösteren ve onların rol modeli olan bir liderlik tarzını öne sürmektedir (Balay vd., 2014: 230).

Hizmetkâr liderlik kavramı, Greenleaf'ın (1970,1972,1977) yazılarından ortaya çıkmakta ve kırk yılı aşan bir süredir liderlik araştırmacılarının da ilgisini çekmektedir (Nourhouse, 2014: 219). Greenleaf'ın karakteri ve çalışmaları hizmetkâr liderliğin uygulanabilmesini ve kuramsal düzeydeki gelişme biçimini önemli derecede etkilemektedir. Greenleaf, 1964 yılında şu an ki ismi "Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi" olan ve hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile alakalı araştırma ve yazılar için bir paylaşım ortamı ve hareket noktası sağlayan "Uygulamalı Etik Merkezini" de kurmuştur. Bu merkez her yıl "Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansı" düzenlemekte olup, insanları ve kuruluşları bu yeni liderlik yaklaşımından haberdar etmek için uygulamalı kurslar, çeşitli toplantılar ve seminerler vermektedir (Nourhouse, 2014: 220; Akyüz ve Eren, 2013: 197).

Greenleaf AT&T'de kırk yıl görev yapmış ve görev süresi sonunda emekli olduktan sonra kuruluşların nasıl işlediğini ve topluma nasıl daha iyi hizmet verebileceklerini keşfetmeye başlamıştır. Güç ve otorite ile kişilerin kurumlarda birbirlerini yaratıcı bir şekilde nasıl güdüleyebilecekleri hususları Greenleaf'ın ilgisini çekmiştir. Greenleaf, kesinlikle zorlayıcı güce karşı olarak, gruplar içerisinde anlaşma oluşturulması için iletişim ortamı yaratılmasını desteklemiştir (Nourthouse, 2014: 220-221).

Greenleaf hizmetkâr liderliğin oluşumunu Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" başlıklı romanına bağlamaktadır. Efsanevi yolculukta bir grup seyyahın basit, günlük, rutin işleri gerçekleştiren ve aynı zamanda ruh hali ve şarkısı ile onları dik tutan bir hizmetkâra uyum sağlaması hikayesine değinmektedir. Söz konusu hizmetkârın varlığının grup üzerinde son derece önemli etkisi olmaktadır. Hizmetkâr kaybolup, grup içerisinde olmadığına grup dağılmakta ve yolculuktan vazgeçmektedirler. Hizmetkâr grubun içerisinde bulunmadığında diğerleri devam edecek gücü ve hırsı kendilerinde bulamamaktadırlar. Sonuç olarak kendi durumunu hiç düşünmeden, yolculukta bulunan seyyahlar için göstermiş olduğu ilgi ile bir lider olarak ortaya çıkan ve gruba liderlik eden bu kimse hizmetkâr kişi olarak ifade edilmektedir (Akyüz, 2014: 28; Nouthouse, 2014: 221; Balay vd., 2014: 230; Kahveci ve Aypay, 2012: 20; Duyan ve Dierendonck, 2014: 2).

Greenleaf ayrıca, hizmet etmeye ek olarak, hizmetkâr liderin "yoksullar" ve daha az ayrıcalıklı bulunan kimseler ile ilgilenmek gibi sosyal bir sorumluluğu olduğunu da belirtmektedir. Bir yerde eşitsizlikler ve sosyal adaletsizlikler baş göstermiş ise, hizmetkâr lider bu belirtileri yok etmeye çaba göstermektedir. Hizmetkâr lider toplumu önemsemektedir. Çünkü bireylerin kendi içlerinde oluşturmuş oldukları karşılıklı dayanışması, saygınlık, güven ve kişisel gelişme deneyimleri için birebir imkân ve ortam sağlamaktadır (Nourthouse, 2014: 221).

Greeleaf'a (1998) göre örgütsel seviyede çabuk üstesinden gelinebilen ve temel noktasında toplum üzerinde olumlu yönde değişim meydana getirme potansiyeline sahip yaşam ve yapılan işe yönelik uzun zamanı kapsayan yenilikçi bir yaklaşım olarak değerlendirdiği hizmetkâr liderlikte liderin; iktidar, şöhret veya herhangi bir bireysel amacı söz konusu olmadığını belirtmektedir. Hizmetkâr liderlik, bir liderin diğer liderlere öğrettiği bir liderlik tarzı değil, bireyin kendi iç dünyasında keşfettiği bir yol ve yöntemler sistemidir. Hizmetkâr liderliği kendisinde keşfeden kişiye bazı açılardan herhangi bir şekilde dışarıdan müdahale söz konusu değildir. Hizmetkâr liderler, almış oldukları kararların takipçilerini nasıl etkileyeceğine yönelik

olarak yüksek bir duyarlılığa sahiptirler (Balay vd, 2014: 230; Sayılı ve Baytok, 2012: 151-152).

Greenleaf'in ortaya atmış olduğu bu post-modern liderlik yaklaşımının en çarpıcı özelliği lidere izleyicileri açısından hizmet eden bir konum sağlamasıdır. Hizmetkâr lider, takipçilerinin ellerinden gelenin en iyisini başarmalarını sağlayabilmek için onlara hizmet etmektedir. Lider tüm sorunları çözen bir kahraman olmaktan çıkıp yeni fikirlerin üretilmesi için ortam yaratan bir hizmetkâr haline gelmektedir. Lider karar verme gücünü bu şekilde izleyicileri ile paylaşmaktadır. Lider izleyicilerinin gelişimini yakından takip etmek ve onlara bu konuda yol göstermek açısından kendisini sorumlu hissetmektedir (Akiş, 2008: 1; Balay vd., 2014: 230; Sayılı ve Baytok, 2012: 158).

Hizmetkâr liderlik ile alakalı akademik ve akademik olmayan yazıların çoğunluğunda, liderlik kavramının ne olduğuna odaklanıp betimleyici olmaktan çok nasıl olacağına odaklanılmaktadır. Fakat son on yılda, çok sayıda araştırma hizmetkâr liderliğin açıklanmasına ve temel içeriğinin doğruluğunun ispatlanmasına yardımcı olmaktadır (Nourhouse, 2014: 219).

Hizmetkâr liderlik anlayışı, grup üyeleri ve takipçilerinin iş performansı, bireysel motivasyonları, liderlik yetenekleri gibi çeşitli niteliklerinin geliştirilmesine kanalize olmuş bir liderlik yaklaşımı olduğundan, izleyiciler ve kurumlar açısından önemsenmesi ve değerlendirilmesi gereken bir liderlik anlayışı olarak dikkatleri üzerinde toplamaktadır (Erkutlu, 2014: 121). Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin taşıdığı özellikleri ve diğer liderlik yaklaşımlarından farkını ortaya koymak amacıyla incelenmesi önemlidir.

### **2.1.3.3. Hizmetkâr Liderin Diğer Liderlik Tarzlarından Ayırıcı Temel Farkları**

Bir hizmetkâr lideri hizmetkâr olmayandan ayıran temel farkları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Fındıkçı, 2013: 318-319):

- Hizmetkâr liderler, tarihe mal olmuş örneklerde görüleceği gibi toplumda nadir bulunan numune insanlardır. Biri bilge duruş, diğeri ise karizma olan iki ana noktaya kanalize olmuş temel kişisel yakınlıkları bulunmaktadır.
- Hizmetkâr lider, ister kendi ailesinde, ister aile şirketlerinde, ister toplum ve insanlığa sunduğu herhangi bir meslek dalında isterse bir siyaset alanında

olsun ortak bir tutku olarak, üretmek, paylaşmak, sevmek, hoş görmek, işe yaramak, adalet, dürüstlük gibi kavramlar ile bağlantılıdır. Temel insani değerlerden taviz vermemek çabasını taşımaktadır.

- Hizmetkâr lider hiçbir şekilde kendisine yönelmemekte, başkaları için bir şeyler yapma gayretinde olmaktadır. Hizmetkâr olmayan kişi ise, her davranışı ile kendisine yönelme eğilimi sergilemektedir.
- Hizmetkâr lider, bir ufuk insanıdır. İnsan, insanlık onuru ve insani değerler onun için her şeyden önce gelmektedir. Ufuk bakımından dar, kısır bir alana sıkışmamakta ve tersine üretken bir tarzla dünya üstü bir bakış açısı geliştirmektedir.
- Hizmetkâr lider, kendisini olayların ya da durumların merkezine alarak benmerkezci davranmamakta, tersine toplumsal beklentilere ve ihtiyaçlara odaklanmaktadır. Hizmetkâr olmayan ise, sürekli olarak benmerkezci düşünerek faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Hizmetkâr lider kendisini tamamlayıcı olarak görmekte ve her aşamada diğer insanlara ve bulunduğu çevreye yeni katkılar sunmak için çaba harcamaktadır. Hizmetkâr olmayan ise, sürekli olarak kendini tamamlama, kendisini geliştirme düşüncesindedir.
- Hizmetkâr lider, insanlar ile geliştirmiş olduğu ilişkilerinde marifetli, alçak gönüllü ve mütevazı bir duruş sergilemektedir.
- Hizmetkâr lider, insanları etkileme derdinde değildir ve bunun için özel bir çaba göstermemektedir. Ancak tavrı ve davranışları ile bu etkiyi zaten inşa etmektedir. Oysaki liderliği sadece insanları etkileme olarak algılayan ve bütün davranışları ile buna yönelen liderlerin sayısı pek de az değildir.
- Hizmetkâr lider, kendisinin, ailesinin, kurumun ve toplumun temel ve egemen değerlerini koruma çabasında olmanın yanı sıra aktif olarak dünyadaki yeni bilgi ve becerilere ulaşma gayreti içerisinde. Bu bağlamda hizmetkâr lider değişim ve dönüşümün anahtarı durumundadır.

- Hizmetkâr lider, insanlar ile ilişkilerinde sakin, duyarlı, dinleyici, alçakgönüllü, çözüme odaklanma, insanlar ile değil düşünceler ile uğraşma, insanlara değer verme, onları onurlandırma ve refahlarını arttırma eğilimindedir.
- Hizmetkâr liderin amacı insanların fayda sağlamasıdır. Mantiğini gönlünü dinleyerek şekillendirmektedir. Bu yüzden gönülleri kazanma noktasında özel bir donanıma sahip olmaktadır.
- Hizmetkâr lider, yerel ve ulusal duyarlılıkları olan ancak özgürlükçü ve demokrat eğilimli bir yaşam sergilemektedir. Her şeyden önce insanlara insan oldukları için yaklaşmakta ve onları insan oldukları için sevmektedir. İnsanların kişisel anlamda yol almaları, gelişmeleri ve kendi doğrularını bulmaları için rehberlik sağlamaktadır.
- Hizmetkâr lider, sorun çıkaran, kargaşaya sebebiyet veren, sıkıntıların ve anlaşmazlıkların kaynağı olan bir insan değildir. Bunların tam tersine arabulucu, hakem, çözüm üretici, uzlaştırıcı, adaletin oluşması için bütün gücüyle çaba harcayan bir kişidir.
- Herkes kendisi için yaşamakta ve kendi geleceği için yatırımlar yapmaktadır. Hizmetkâr lider ise, başkaları için yaşamakta ve onların beklentileri yönünde gayret göstermektedir. Hırslıdır ancak bu hırs kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için değil takipçilerinin veya izleyicilerinin beklentilerini gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Hizmetkâr lider, gönül gücüne dayalı, sarsılmayan, kesintisiz bir sevgi bağı inşa ederken, otorite kaynaklı lider, yaptırımlara dayalı bir ilişki teşkil etmektedir.
- Hizmetkâr liderin, kararlarında etkisi olan kişiler genel olarak onunla aynı kişilik özellikleri sergileyen kimselerdir. Lider, kendisinin karar mekanizmasına dahil edeceği kişileri itina ile belirlemektedir. Genellikle çevresindeki kişiler, kolay eleştiri yapabilen ve farklı bakış açılarına sahip olan kişilerdir.



- Hizmetkâr lider, günlük hayatında oldukça uyumlu, yumuşak ve ağır başlı bir duruş sergilemektedir. Hiç kuşkusuz onu farklı kılan bir diğer özellik ise bireylerarası etkileşim ve iletişimde saygıya son derece hassasiyet göstermesidir. Bulunduğu statüsünü bir güç aracı olarak kullanmamaktadır. Çevresindeki kişilerin eksikleri, ihtiyaçları ve beklentileri tamamlandıkça lider de kendisini tamamlanmış kabul etmektedir.

Hizmetkâr lider; hayatı algılama biçimi, öz değerlendirme, düşünce alanı, eşya ve varlığa yönelik temel tutum ve yargıları, davranış ve yaşam standartları, kısaca bütünsel anlamda hayatın her yönü ile örnek bir kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetkâr lider, ön yargılı değildir ve çevresine yönelik olarak nefret duyguları taşımamaktadır. Hataların, yanlışların, kusurların ve sıkıntıların bile güzel yanlarını bulma ve olumlu taraflarından bakma yeteneğine sahiptir. Hayal dünyasının genişliği beraberinde sezgilerini de geliştirmiştir. Adeta bir kaşif edasıyla yeniliklere ulaşmak, üretmek onların hoşuna giden temel dinamiklerdendir (Fındıkçı, 2013: 329).

Hizmetkâr liderlik anlayışı, özellikleri ve uygulaması açılarından Türk kültürüne uzak bir anlayış değildir. Bilge Kağan'ın Orhun Yazıtlarındaki *"Türk Halkı için gece uyumadım, gündüz oturmadım, kardeşim Kül Tigin ile iki şad ile birlikte ölesiye yitesiye çalıştım, çabaladım. Çıplak halkı giyimli kıldım, fakir halkı zengin kıldım, az halkı çok kıldım, güçlü devleti olandan, güçlü hakanı olandan daha iyi kıldım."* sözleri Türklerin yönetim anlayışında hizmet etme kavramına büyük önem verildiğine örnek olarak gösterilebilmektedir (Kahveci ve Aypay, 2012: 21).

Bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderlik anlayışı günümüz liderleri tarafından iyi anlaşılması gereken, liderliğe farklı ve insani nitelik kazandıran, gönüllere hitap eden ve insanları belirli bir amaca yönelik olarak bir araya getirmede en etkili olan bir anlayış olduğu açık bir şekilde görülmektedir.

#### **2.1.3.4. Hizmetkâr Liderin Yönetmel Roller**

Hizmetkâr liderin başarıya ulaşabilmesi için, düşünen lider, süreç lideri ve ticari lider rollerini oynayabilmesi gerektiğini ifade eden Edvinsson (1992), hizmetkâr liderin bu rolleri eş güdümlenmiş bir biçimde oynadığında işletmenin rekabet gücünün artması, yüksek çalışma performansı sergilemesi ve bunun yanında da yüksek bir katma değer oluşturmasının mümkün hale geleceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderin yönetmel rolleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sayılı ve Baytok, 2012: 167):

**Tablo 2.5 Hizmetkâr Liderin Yönetmel Roller**

<b>Düşünen Lider Rolü</b>	Bu rol, hizmetkâr liderin rekabet ortamında var olan rakipler ile mücadele edebilmesi için iş ortamı, gruplama, geliştirme ve yetiştirme bilgilerini kendisinde toplaması gerektiğini ifade etmektedir. Düşünen lider rolünü başarılı bir şekilde uygulayan hizmet liderinin rakiplerinden daha hızlı düşünme, bilgi toplama ve bilgiyi paylaşma avantajı sağlayarak, kurumunun verimliliğinin artış göstermesine katkı sağlaması mümkün hale gelmektedir.
<b>Süreç Lider Rolü</b>	Hizmetkâr liderin bu rolü, çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişimde verimlilik ve en yüksek katma değere hangi yollarla ulaşacağını ortaya koymak ile ilgilidir. Hizmet lideri, süreç lideri rolü ile çevresinde bulunan insanlara pozitif enerji veren bir liderdir. Geleneksel yöneticiler, bürokrasi, yasalar ve talimnamalar ile insanların enerjilerini boşa harcarken, süreç lideri rolünü üstlenen hizmetkâr lider, var olan enerjiyi paylaşmakta ve etkili bir iletişim ortamı meydana getirmektedir.
<b>Ticari Lider Rolü</b>	Kârlılığı arttırmak ve katma değer oluşturmak hizmet liderinin ticari rolünde odaklandığı anahtar konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için ticari zeka, bilgi ve yeteneğe sahip olunması gerekmektedir. Bu nitelikleri kendilerinde toplayabilen liderler kurumlarını kârlı ve başarılı bir kurum haline getirebilirler.

Kaynak: Halil SAYLI ve Ahmet BAYTOK. (2012). Örgütlerde Liderlik, Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler. Ankara: Gazi Kitabevi. s.167

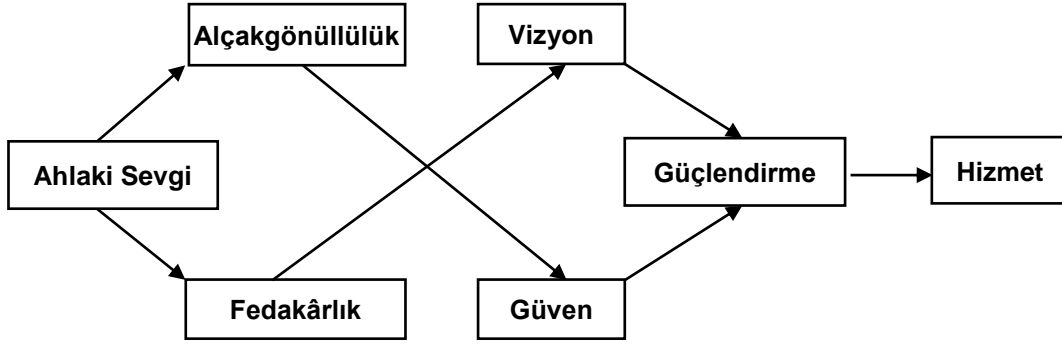
Bu noktada hizmetkâr liderin yönetmel rollerinin düşünce, davranış ve amaç odaklı olduğunu söylemek mümkündür. Bu roller hizmetkâr liderin, yöneticilik yönünün de başarılı olduğunun göstergesi olarak ifade edilebilir.

### **2.1.3.5. Hizmetkâr Liderlik Modelleri**

Hizmetkar liderliğe ilişkin kuramsal çerçevenin oluşturulmasına yönelik araştırmalar bağlamında farklı değişkenler kullanılarak geniş çaplı modeller oluşturulmaya çalışılmaktadır. (Nourhouse, 2014: 223). Hizmetkâr liderlik ile ilgili ortaya atılan ve geliştirilen bu modelleri aşağıdaki şekillerde açıklamak mümkündür.

#### **2.1.3.5.1. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Patterson (2003) hizmetkâr liderliğin, dönüşümsel liderlik yaklaşımının mantık olarak bir uzantısı olduğunu ifade etmiştir. Hizmetkâr liderlik tarzını, bir örgütte işi meydana getirenleri temel alan, onlara öncelik tanıyan bir lider olarak ifade etmiş ve bu ifadenin altında yatan temel dinamiklere vurgu yapmıştır. Hizmetkâr liderliği tanımsallaştırdığı modelinde hizmetkâr liderlerin kişisel niteliklerinden, tutum ve davranış biçimlerinden bahsetmiştir. Patterson'a (2003) göre, bir hizmetkâr lider ahlaki sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven aşılavıcı, iş görenleri güçlendiren ve en önemlisi onlara hizmet eden bir lider olarak ifade etmektedir (Patterson, 2003:7). Patterson'un geliştirmiş olduğu hizmetkâr liderlik modelindeki yedi boyutu şekil 2.5'te ifade edilmektedir:



**Şekil 2.5 Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli**

**Kaynak:** K. A. Patterson. (2003), Servant Leadership: A Theoretical Model, Regent University. s. 7.

Patterson'un modelindeki hizmetkâr liderlik boyutlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Patterson, 2003: 8, Waddell, 2006: 3-4):

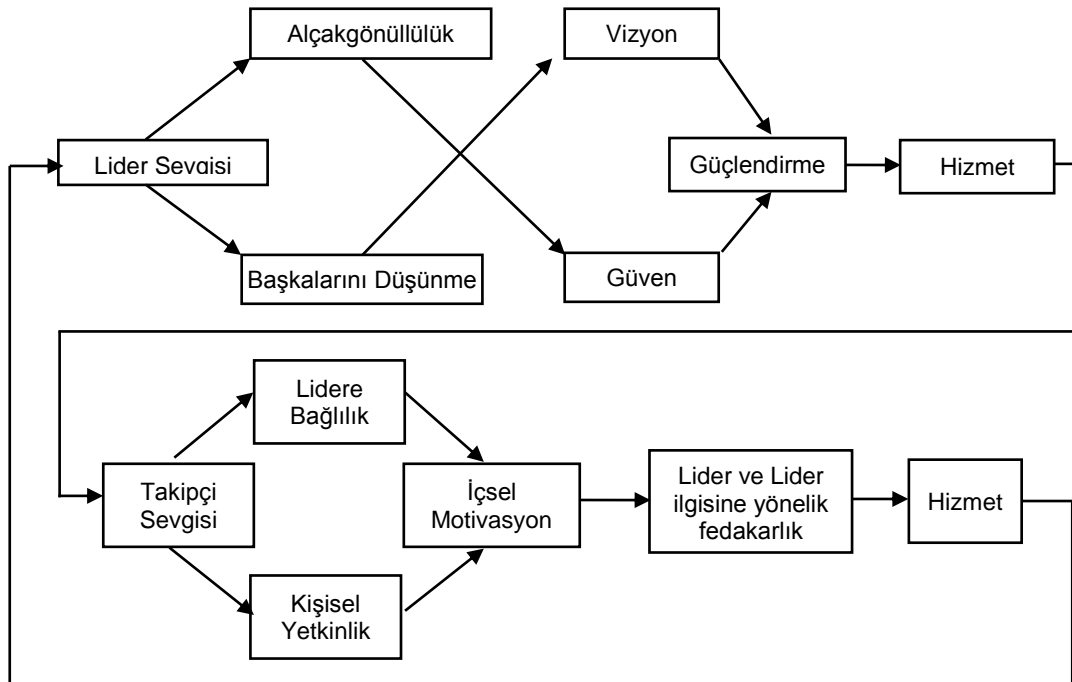
- **Ahlaki sevgi sahibi olma:** Bu sevginin temel noktasını hizmetkâr liderin her bir çalışanı, gereksinim, istek ve arzuları bulunan bir kimse olarak değerlendirmesi oluşturmaktadır. İlk olarak çalışanların ve onların temel gereksinimlerine odaklanmakta, daha sonra onların kabiliyetlerini dikkate almakta ve son olarak da örgüt yararını gözetmektedir.
- **Alçak gönüllü olma:** Bu boyut, bir liderin kendisine değil başkalarına daha fazla ilgi göstermesi ve önem vermesini ifade etmektedir. Buna göre lider, kendisini diğerlerinden daha iyi donanımlı ve tecrübeli görmeyen ve tevazu sahibi bir kimsedir.
- **Fedakar olma:** Hizmetkâr lider, kişisel anlamda herhangi bir beklenti içerisine girmemektedir. Başkalarına yardımcı olurken hiçbir kâr elde etme amacı bulunmamaktadır.
- **Vizyon sahibi olma:** Hizmetkâr bir lider, geleceğe yönelik olarak uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan, örgüt için bir vizyon inşa eden ve bu vizyon kılavuzluğunda çalışanları yönlendiren kimsedir.
- **Güven:** Hizmetkâr liderliğin, hareket noktasında güven duygusu yatmaktadır. Liderin adil ve etik davranışlar sergilemesi nedeniyle insanlarda lidere yönelik bir güven duygusu oluşturmaktadır.
- **İş görenleri güçlendirme:** İş görenlere yapmış oldukları işlerin sorumlulukları da verilmektedir. Bu sorumluluklara yönelik olarak gereken yetkiler de verilmektedir. Böylelikle onlar üzerindeki sıkı kontrolden feragat edilmektedir.

- **Hizmet etme:** Bu boyutun ana hedefinde, liderlerin kendi bireysel çıkarları yerine başkalarının çıkarlarını düşünüp bu yönde davranışlar sergilemesi yer almaktadır.

Patterson'un 2003 yılında geliştirmiş olduğu hizmetkâr liderlik modeli bu alanda ilk çalışma olması ve kendisinden sonra geliştirilen modellere kaynak teşkil etmesi bakımından önemli olan bir çalışma olduğu söylenebilir. Ayrıca model ilk olarak geliştirilmiş olmasına rağmen hizmetkâr liderlikle ilgili temel boyutları da içeriğinde barındırmaktadır.

### 2.1.3.5.2. Bruce E. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson'un hizmetkâr liderlik modelini liderden takipçilerine doğru tek yönlü bir model olarak ifade eden Winston (2003), modelin örgütsel işlerin başarıyla yerine getirilmesinde takipçilerin nasıl/neden lidere bağlılık göstermiş olduklarını yeterli düzeyde açıklayamadığını belirtmektedir. Winston'un modeli Paterson'un hizmetkâr liderlik modelinde bulunan boyutlara takipçi sevgisi, lidere bağlılık, kişisel yetkinlik, içsel motivasyon, lider ve lider ilgisine yönelik fedakarlık ve hizmet (takipçilerin meydana getirdiği) boyutlarının eklenmesiyle oluşturulmuş bir modeldir. Söz konusu döngünün sonucunda takipçide meydana gelen değişimle, Paterson'un modelindeki sevgi (agapao love) lider sevgisi haline almaktadır (Sayılı ve Baytok, 2012: 157). Winston'un hizmetkâr liderlik modeli şekil 2.6'da gösterilmektedir (Winston, 2003: 6):



**Şekil 2.6 Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**

**Kaynak:** Bruce E. Winston. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model, Servant Leadership Research Roundtable. School Of Leadership Studies Regent University. s. 6.

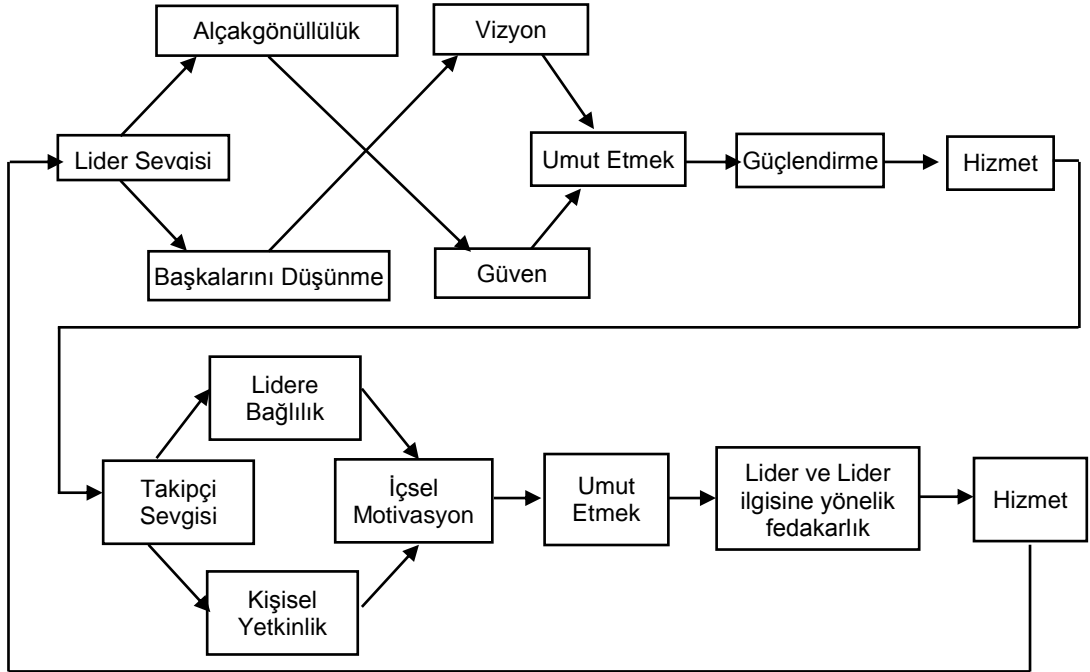
Winston modelinde, bireysel yetkinliklerin, içsel motivasyonları ve bağlılıkları yüksek olan takipçilerin liderlerini kendilerinden daha fazla düşünmeleri ve örgütsel alan ile ilgili isteklerin giderilmesine yönelik daha fazla katkı sağlayacağını savunmaktadır. Döngüsel modelinde her döngüde yoğunluğun artacağını ifade eden Winston, bu hususta düzenleyici bir değişken olarak "ruhsal olgunluğun" belirleyici bir etken olacağını önemini vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle her döngüde ruhsal olgunluk artacak olursa spiral anlamda döngü kuvvetlenirken, ruhsal olgunluk azalmaya başladığında döngü de zayıflamaya başlayacaktır (Sayılı ve Baytok, 2012: 157-158). Bu noktada Winston'un modelinde ruhsal olgunluk kavramının önemli olduğu ve örgütte hizmetkâr liderliğe yönelik olarak istenilen veya hedeflenen sonuçların alınabilmesi için ruhsal olgunluk kavramı modelin içeriğinde dikkatle üzerinde durulması ve takip edilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıktığı söylenebilir.

Hizmetkâr liderin hizmet etme davranışının, onu takip edenlerin sevgi hislerinde değişim göstereceğini ve takipçi sevgisinin artacağını vurgulayan Winston, bu durumun lidere bağlılık ve takipçilerinin bireysel yetkinliğinin artış göstermesi sonucunu da ortaya çıkaracağını ifade etmektedir. Takipçilerin artan bağlılık ve bireysel yetkinlik seviyelerinin en önemli sonuçlarından birisi, içsel motivasyonlarının artmasıdır. Takipçilerin içsel motivasyon artışı ödül veya tehdit ile ortaya çıkan dışsal motivasyondan daha yüksek çabanın oluşmasını sağlayacaktır (Sayılı ve Baytok, 2012: 157-158). Bu noktada, örgüt çalışanlarının kendi iç dürtülerinden hareketle yaptıkları işe yönelik olarak gösterdikleri çaba, onların farklı dış etkenler ile harekete geçirildiğindeki durumdan daha iyi bir performans sergilemelerini sağlayacağı söylenebilir.

### **2.1.3.5.3. Karen Cerff ve Bruce E. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Patterson ve Winston'un hizmetkâr liderlik modellerine umut etmeyi de dahil ederek, modeli genişletmeyi hedefleyen Cerff ve Winston (2006), umudu; liderin takipçisine olan sevgisinin sonucu olarak ifade etmektedir (Sayılı ve Baytok, 2012: 158).

Umut etme kavramını, son yıllarda kavramsal motivasyon tarzı olarak dikkate alındığını ifade eden araştırmacılar, yüksek seviyede var olan umudun etkili bir lider olabilmek için gereken bir nitelik olduğunu savunmaktadırlar. Umut ile kişisel yetkinlik ve umut ile motivasyon arasındaki ilişkiye dikkat çeken araştırmacılar, umut etmenin pozitif psikolojinin bir aracı olarak lider gelişiminin üzerinde önemli bir yere sahip olduğunu açıklamaktadırlar. Bu modelde umut, lider sevgisinin bir çıktısı ve güçlendirmenin ise ön koşulu; takipçi sevgisinin çıktısı ve içsel motivasyonun da ön koşulu olarak ifade edilmektedir. Lider araştırmacıları, ayrıca ilave boyutların dahil edilmesiyle ruhsal olgunluğu düzenleyen değişkenlerin de değerlendirmeye tabi tutulmasının gerekli bir husus olduğunu dile getirmektedirler (Sayılı ve Baytok, 2012: 159). Bu çerçevede Cerff ve Winston (2006)'un geliştirmiş olduğu hizmetkâr liderlik modeli aşağıda şekil 2.7'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.7 Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**

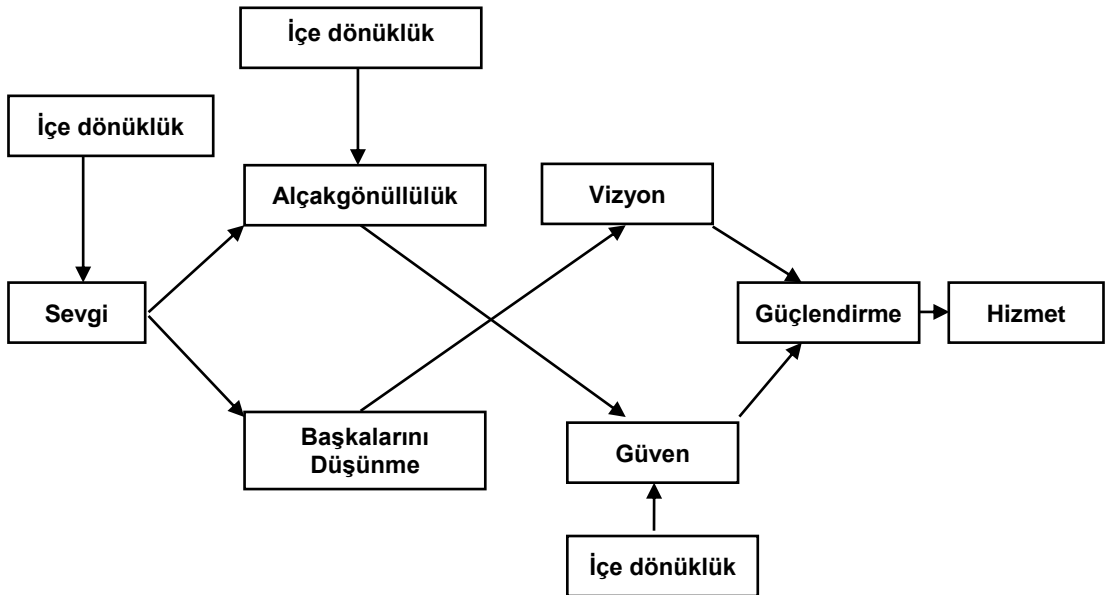
**Kaynak:** Karen Cerff ve Bruce E. Winston. (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model." An Extension of Patterson and Winston's Models, Servant Leadership Research Roundtable. School Of Leadership Studies Regent University. s. 5.

Şekil 2.7'de de görüldüğü üzere Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modelinde "umut etmek" boyutu diğer modellerden fark olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca umudun içsel motivasyon, vizyon ve güvenden doğrudan etkilendiğini söylemek mümkündür.

#### 2.1.3.5.4. Jean T. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile ilgili bir başka model ortaya koyan diğer araştırmacı Waddell (2006)'dir. Waddell (2006), bireylerin içsel yalnızlığının hizmetkâr liderliğin önem arz eden unsurlarından biri olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Waddell araştırmasında, kişilik biçimlerine uygun olan sevgi, alçak gönüllülük, başkalarını düşünme, güven ve hizmet boyutlarını dikkate almakta ve tip göstergesindeki içe dönüklülüğün Patterson'un (2003) modelinde bulunan sevgi, alçakgönüllülük ve güven ile ilişkili olduğunu belirterek modeli geliştirmeye çalışmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2012: 159).

Modelin geliştirilmeye çalışılmasında içe dönüklük özelliklerinin dikkate alınmasının sebebi, liderin daha fazla hizmetkâr liderlik davranışı gösterdiğinin yorumlanmasına yardımcı olmasından kaynaklanmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2012: 159). Waddell (2006)'ya göre, çevresini daha fazla dinleyen, daha az konuşan ve daha az övgü bekleyen bir lider, takipçileri veya grup üyeleri tarafından daha çok hizmetkâr lider olarak algılanmaktadır (Waddell, 2006: 1-9) Bu bağlamda Waddell (2006)'in geliştirmiş olduğu hizmetkâr liderlik modeli aşağıda şekil 2.8'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.8 Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Kaynak: Jean T. Waddell. (2006). "Servant Leadership", Servant Leadership Research Roundtable. School Of Leadership Studies Regent University. s. 7.

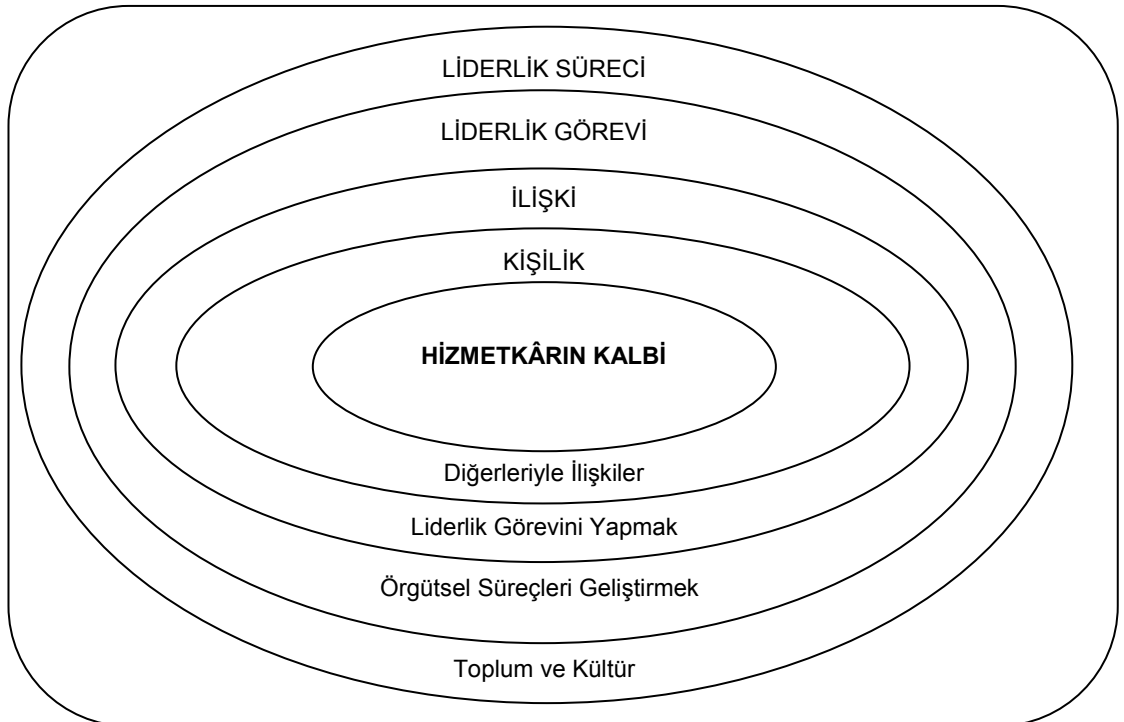
Şekil 2.8'de de görüldüğü üzere Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modelinde "içe dönüklük, alçakgönüllülük ve başkalarını düşünme" boyutları modelin odaklandığı

boyutlardır. Bu boyutların örgütün vizyonunu oluşturmada ve güven ortamının sağlanmasında doğrudan etkili olduğu görülmektedir.

Waddell modelinde, Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinin beş boyutunu (sevgi, alçakgönüllülük, başkalarını düşünme, güven ve hizmet) dikkate almakla birlikte yukarıdaki Şekil 2.8'de ifade edilen içe dönüklüğün üç boyutunun (sevgi, alçakgönüllülük ve güven) değerlendirilmeye tabi tutulmasının nedenini kullanmış olduğu ölçeğin başkalarını düşünme ve hizmet boyutlarını doğrulamamasından kaynaklandığını açıklamakta ve bu boyutların gelecekte yapılacak çalışmalarda dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Sayılı ve Baytok, 2012:159,160).

### 2.1.3.5.5. Don Page ve Paul T.P. Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile ilgili geliştirilen başka bir model ise Page ve Wong'un (2000) modelidir. Page ve Wong ortaya çıkarmış oldukları modele göre liderliği, kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında değerlendirmektedirler (Erkutlu, 2014: 125). Bu noktada Page ve Dong (2000)'un geliştirmiş olduğu hizmetkâr liderlik modeli aşağıda şekil 2.9'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.9 Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli**

Kaynak: Don PAGE ve Paul T. P. WONG. (2000). A conceptual Framework for Measuring Servant Leadership. Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University Chapter 5, Trinity Western University, Langley, s. 3.



Bu modeldeki boyutları Şu Şekilde açıklamak mümkündür (Page ve Wong, 2000:2-4):

Page Wong (2000)'un modelindeki **karakter** boyutu, liderlik, karakter ile başlamaktadır. Karakter, kişinin kendisine özgü olan ve onu başka kimselerden ayıran niteliklerin bütününü ifade etmektedir. Hizmetkâr liderlikte karakter, modelin en iç merkez noktasında yer almaktadır. Hizmetkâr liderlik, kişinin fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelinin karıŐımı ile meydana gelmektedir. Fiziksel potansiyeli yüksek olan kimseler genellikle hareket odaklı, işi yerine getiren, başarı güdüsü yüksek, sonuca odaklanan ve liderlik yönü baskın olan kişilerdir. Zihinsel potansiyeli yüksek olan kişiler ise akıllı, mantıklı ve zihinsel dağarcıkları gelişmiş olan kişilerdir. Duygusal potansiyeli yüksek olan kimseler ise hoş gr, sevgi, alçakgönüllü, fedakar yönleri baskın olan kişilerdir. Bu üç temel potansiyeye sahip olup başka kimselere hizmeti adeta bir borç bilen ve bunun da hakkını verebilen kişiler ise hizmetkâr liderler olarak karşımıza çıkmaktadır (Erkutlu, 2014: 126).

Modele yönelik **ilişki** boyutu ise, liderin diğer kişiler ile sağlıklı anlamda ilişkiler geliŐtirmesini ifade etmektedir. Hizmetkâr liderler, takipçilerine güvenip, onların yapmış oldukları hataları veya olumsuzlukları hoşgörü ile karŐılar, eksikliklerini gidermeye ve kendilerini geliştirmelerine yardım etmeye daima hazır olurlar (Erkutlu, 2014: 126). Lider takipilerindeki varolan potansiyeli ortaya çıkarmak için çaba harcamaktadır.

**Görev** boyutunda, liderin, üzerine düşen liderlik fonksiyonlarına nasıl yerine getirdiği ifade edilmektedir. Bu boyut, etkin bir liderin görevlerinin neler olması gerektiğinden bahsetmektedir. Buna göre, liderde bulunması gereken başlıca özellikler; yol gösterme, karar verme, vizyon belirleyebilme ve bunları hayata geirebilmedir.

**Süreç** boyutu ise, organizasyonun etkili olması ile ilgilidir. Bu noktada hizmetkâr lider kendisinde barındırmıŐ olduğu özellikleri sayesinde örgütte bir atmosfer oluşturmakta ve takipçilerine örnek olarak onların motivasyonlarını arttırmaktadır.

Genel olarak hizmetkâr liderlik modelleri Patterson'un modeli üzerine geliŐtirildiĐi görülmektedir. Geliştirilen modeller ve yapılan çalışmalar ile birlikte böylelikle hizmetkâr liderliğin kapsamı geniŐlemekte ve hizmetkâr liderliğe bakış açısı dinamiklik kazanmaktadır.

### 2.1.3.6. Hizmetkâr Liderde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri

Spears (2010), Greenleaf'ın yazılarından hizmetkâr liderlerin karakteristikleri ile ilgili on özellik sıralamaktadır. Bu özellikleri; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, önsezi, yöneticilik, insanların gelişimine bağlılık ve ortaklık (takım) kurma olarak ifade etmektedir (Spears, 2010: 27-29; Akiş, 2008: 2; Aslan ve Özata, 2011: 141; Akyüz ve Eren, 2013: 194; Duyan ve Dierendonck, 2014: 5). Bu bağlamda sıralanan özellikleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 2.6 Hizmetkar Lider Kişilik Özellikleri**

<b>Kişilik Özelliği</b>	<b>Açıklama</b>
<b>Dinleme (Listening)</b>	Hizmetkâr bir liderde ilk olarak bulunması gereken özellik karşısındakini etkili bir şekilde dinleyebilme özelliğidir. Hizmetkâr lider, kurumun tamamının ya da kurum içerisindeki insanların beklentilerini karşılayabilmek için onlar ile iletişim kurmalı, içtenlikle ve saygı göstererek dinlemektedir. Geleneksel anlamda liderler, iletişim ve karar alma becerilerine göre değerlendirilmeye tabi tutulmaktadırlar. Hizmetkâr lider, başkalarını samimi anlamda isteyerek dinleme yeteneği çok güçlü ve içten olan kimsedir. Sorumlu olduğu grup ve topluluğun beklentilerini belirlemeye ve onu çok açık ve net bir şekilde tanımlamaya yönelik olarak istekli olmaları gerekmektedir.
<b>Empati (Empathy)</b>	Hizmetkâr liderler diğer kişiler ile iyi bir empati kurabilme yeteneğine sahip olmaktadır. Diğer kişilerin özel becerilerini tespit edip onlara sahip çıkarak toplumun hizmetine sunmaktadırlar. Beraber çalıştıkları kişilerin iyi niyetli olduklarını düşünerek davranışları ve performansları sisteme aykırı olsa bile onları geri çevirmemektedirler.
<b>İyileştirme (Healing)</b>	Kişileri ve çalışanları iyileştirmeyi öğrenme, dönüşüm ve entegrasyon (uyum) için güçlü bir kuvvettir. Hizmetkâr liderlerin diğer liderlik tarzlarından önemli olan bir üstün yanı da kendilerini ve başka insanları iyileştirme potansiyelleridir. Çünkü günümüzde birçok kimse hissiyat olarak incinmiş, ruhları ve kalpleri kırılmış bir hayat devam ettirmektedir. Hizmetkâr liderler, bu tipte insanlar ile özel olarak iletişime geçerek, onların kalplerini ve ruhlarını ortak değerleri paylaşarak ve daha yüce bir şey etrafında bir araya getirerek bütünleştirmekte ve böylece iyileşmelerini sağlamaktadırlar.
<b>Farkındalık (Awareness)</b>	Bu özellik genel olarak kendisinin ve takipçilerinin farkında olan hizmetkâr lideri daha da güçlü yapmaktadır. Bir kişi farkı fark etmeyi öğrenmişse, etiksel hususları kavraması ve sorunları daha geniş bir perspektiften ve bütünsel bir biçimde değerlendirmesi kolaylaşmaktadır.
<b>İkna etme gücü (Persuasion)</b>	Hizmetkâr liderler, karar alırken sahip olduğu makamın otoritesini kullanmak yerine, kişileri o karar ile ilgili ikna etme yaklaşımı sergilemektedirler. Takipçilerini zorlamak yerine, onların akıl ve kalplerine hitap ederek işleri ve görevleri yaptırmaktadırlar. Sonuçta, gruplar kendi aralarında ortak akıl, değer ve tutum sergileme yeteneğine sahip olmaktadır.
<b>Kavramsallaştırma (Conceptualization)</b>	Hizmetkâr liderler, yeteneklerini, hayal dünyalarını dolduracak şekilde geliştirmektedirler. Sorunları kavramlar haline getiren liderler, problemlere bu açıdan bakarak daha geniş bir bakış açısından düşünme ve derinlemesine yaklaşma imkanına sahip olmaktadır.
<b>Önsezi (Foresight)</b>	Bu özellik, gelecekte gerçekleşebilecek durumları önceden görebilme özelliği, sezgi ile ilgili bağlantılı olan bir özelliktir. Burada hizmetkâr lider, geçmişten ve bugünün olaylarından dersler almakta,

Kişilik Özelliği	Açıklama
	bugün verdiği kararların gelecekteki gerçekleşebilecek sonuçlarını önceden kestirebilmede kullanılmaktadır.
<b>Yöneticilik-Güvenilirlik (Stewardship)</b>	Bir şeyi başka bir kimse için güvenilir ve emin bir şekilde saklamak ve başkalarının beklentilerini öncelikle gidermede önemli sayılan bir ahlaki davranıştır. Hizmetkar lider, güvenilir bir ortamda toplumun refahı için kurum ve kuruluşları var olma amacı etrafında çalıştırarak, bulunduğu örgütün sürekliliğini sağlama çabası içerisinde olmaktadır.
<b>İnsanların Gelişimine Bağlılık (Commitment to the Growth of People)</b>	Hizmetkâr liderler, takipçilerinin, çalıştıkları kuruma yapmış oldukları katkıların ötesinde özel bir değeri taşıdıklarına inanmaktadırlar. Bu inanıştan dolayı hizmetkâr lider, her kişinin büyüyüp gelişmesine özel çaba harcamakta ve kişilerin şahsi, mesleki ve ruhi gelişimlerini tamamlamaları amacıyla sahip olduğu bütün gücü kullanma noktasında sorumlu olduğunun bilincinde olmaktadır. Hizmetkâr lider, bu amaçla ilgili olarak, takipçilerinin şahsi ve mesleki gelişimleri için özel kaynaklar oluşturmaktadır. Bu fonları değerlendirmeleri ve karar mekanizmasına katılmaları için onları teşvik etmektedir.
<b>Toplum İnşası (Building Community)</b>	İnsan yaşamını birinci derecede etkileyen faktörlerin başında kişinin informal eğitimi gelmektedir. İnfomal eğitim, okul veya iş yaşamı dışında sahip olunan aile, küçük arkadaş toplulukları ve çevreden öğrenilen ve kazanılan her şeyi kapsamaktadır. Bu durumun farkında olan hizmetkâr lider, sorumluluğu altındaki takipçilerinin kendilerini daha sağlıklı, bilgili ve serbest bırakacak topluluklar oluşturmalarını ve boş vakitlerini buralarda değerlendirmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Bunuda iş dışında sosyal faaliyetler düzenleyerek yerine getirmektedir.

Kaynak: Lary C. SPEARS, (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders”, The Journal of Virtues & Leadership. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. s.27-29'dan yararlanılarak tablolastırılmıştır.

Tablo 2.6'da sıralanan bu özelliklerin dışında Liden, Wayne ve diğerlerinin (2008) bir hizmetkâr liderlik ölçeği ortaya çıkarmak ve geçerli hale getirmek için yoğun çaba sarf etmelerinin sonucunda bir hizmetkâr liderin yedi davranışını ortaya çıkarmışlardır. Bu davranışları aşağıdaki gibi sıralamak ve açıklamak mümkündür (Nourhouse, 2014: 227-229):

- **Kavramsallaştırma:** Bu davranış biçimi bir hizmetkâr liderin örgütte meydana gelebilecek ya da gerçekleşmiş olan çok yönlü sorunları kapsamlı bir şekilde düşünmesine, yolunda gitmeyen bir işin olup olmadığını anlamasına ve kurumun genel amaçlarına yönelik olarak problemleri yaratıcı bir şekilde incelemesine imkan sağlamaktadır.
- **Duygusal iyileştirme:** Bu davranış çalışanların endişelerine başka insanların özgürlüğüne karşı hassas olmayı gerektirmektedir. Örgütte çalışan diğerlerinin işlerini yerine getirmelerini engelleyecek olan problemlerini tanımayı ve sorunları ile yüzleşmelerini sağlamak için zaman ayırmada istekli

olmayı ifade etmektedir. Duygusal iyileştirme yönelimli olan hizmetkâr liderler, kendilerini başka insanlar için daima hazır bulundurmakta, o insanları bırakmamakta ve onlara destek olmaktadır.

- **Takipçilere Öncelik Vermek:** Hizmetkâr liderlik ile ilgili şu ana kadar ki ifade edilen konuların başında başkalarına öncelik vermenin hizmetkâr liderliğin en temel şartı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca izleyicilerinin çıkarlarını ve elde edecekleri başarıları; liderin çıkarları ve başarılarından daha ön planda tutmaya yönelik uygulamalar geliştirmek ve araçlar kullanmak demektir. Bu durum liderin izleyicilere yardımcı olmak amacıyla kendi ihtiyaçlarına ara vermesi anlamına da gelebilmektedir.
- **Takipçilerin Gelişmesine ve Başarmasına Yardımcı Olmak:** Bu davranış izleyicilerin işleri ile ilgili veya kişisel olan hedeflerini bilmeyi ve onlara o isteklerini başarmada yardımcı olmayı ifade etmektedir. Hizmetkâr liderler takipçilerine danışmanlık yapmak ve destek sağlamak için onların kariyer gelişimlerine öncelik tanımaktadırlar. Başka insanların liderliği öğrenmesi ve uygulamasına teşvik etmek için; insanlara kendilerini değerli hissettirecek, onlarla birlikte çalışmaya zaman ayıracak, onlara güvenecek, herkese istediği ilgiyi gösterecek ve örnek olacak şekillerde davranmayı gerektirmektedir (Owe vd, 2011:220).
- **Etik Davranmak:** Etik davranmak, doğru olan şeyi doğru şekilde yerine getirmek demektir; astlarına karşı açık olmak, dürüst olmak ve güçlü ahlaki kurallara bağlı kalmaktır. Hizmetkâr liderler başarılı olmak adına belirlemiş oldukları etik ilkelerinden taviz vermemektedirler.
- **Güçlendirme:** Bu davranış, hizmetkâr lideri takip edenlerin, kendi kararlarını kendileri vermeleri ve kendi kendilerine yeterli olabilmeleri amacıyla özgür davranmalarına izin fırsat tanımaktır. Aynı zamanda liderler için takipçiler ile güç paylaşma yoludur. Güçlendirme davranışı, grup üyelerinin kendi kapasiteleri kapsamında düşünmek ve davranış sergilemekle alakalı güveninin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Çünkü zor durumları başarmak için takipçilere özgürlük imkanı tanınmaktadır.

- **Toplum için Bir Değer İnşa Etmek:** Hizmetkâr liderler bilerek veya dolaylı olarak topluma bir değer sunmaktadırlar. Ulusal etkinliklere dahil olurlar ve takipçilerin gönüllü olarak kamu hizmetlerinde yer almalarına yönelik olarak onları teşvik etmektedirler. Toplumun genel amaçları için bir toplum değeri inşa etmek, liderler için kurumun amaçları ile hedefleri arasında bir bağ kurmanın yöntemlerinden biri olarak gösterilebilmektedir.

James A. Laub 1999 yılında yayımladığı çalışmasında hizmetkâr liderliğe yönelik olarak altı hizmetkâr liderlik özelliği ortaya koymaktadır (Laub, 1999: 49-51, Akyüz ve Eren, 2013: 195; Akyüz, 2014: 30). Bu özellikleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 2.7 Hizmetkar Liderlik Özellikleri**

<b>Kişilik Özelliği</b>	<b>Açıklama</b>
<b>İnsanlara değer verme (values people)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlara inanma (By believing in people)</li> <li>• Başkalarının istek ve ihtiyaçlarına öncelik tanıma (By putting others first)</li> <li>• Takipçilerini ayrı ayrı özel olarak dinleme (By listening)</li> </ul>
<b>İnsanları geliştirme (Develops people)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cesaretlendirerek güçlendirme (By providing for learning and growth)</li> <li>• İstenilen davranışlara uygun örnek olma (By modeling)</li> <li>• Öğrenmelerini teşvik etme (By encouraging)</li> </ul>
<b>Ortaklık, Topluluk inşa etme (Builds community)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişkileri güçlendirme (By enhancing relationships)</li> <li>• İşbirliği halinde çalışma (By working collaboratively)</li> <li>• Farklılıkları ortak değerler etrafında birleştirme (By valuing the differences of others)</li> </ul>
<b>Güven verme ve dürüstlük sergileme (Displays authenticity)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açık sözlülük (By being open to being known)</li> <li>• Denetime açık olma ve başkalarından öğrenme isteği (By being learners)</li> <li>• Bütünlüğü koruma sorumluluğu (By maintaining integrity)</li> </ul>
<b>Liderlik tesis etme (Provides leadership)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geleceği öngörme (By envisioning the future)</li> <li>• İnisiyatif alma (By taking initiative)</li> <li>• Hedefleri açık hale getirme (By clarifying goals)</li> </ul>
<b>Liderliği paylaşma (Shares leadership)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karar sürecine yönelik güç paylaşımı (By sharing power)</li> <li>• Örgütün bütün basamaklarında yetki ve imtiyazı paylaşma (By sharing status)</li> </ul>

Kaynak: James Alan LAUB., (1999). Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida. Boca Raton, Florida: Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor Of Education. s.49-51'den yararlanılarak tablolştırılmıştır.

Van Dierendonck and Nuijten tarafından hizmetkar liderlik sınıflandırmasında ise, 8 özellik belirlemiştir. Bu özellikler; güçlendirme, geri planda durma, tevazu gösterme, gerçekçilik, cesaret, duygudaşlık ve güven verici yönetim olarak ifade edilebilir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251-252):

- **Güçlendirme (Empowerment):** Temelinde çalışanların kişisel olarak gelişimlerini teşvik eden bir motivasyon kavramıdır. Güçlendirme, takipçiler arasında inisiyatif alabilen, kendine güvenen ve onlara kişisel bir güç hissi veren bir tutum geliştirmeyi amaçlamaktadır. Güçlendirme, liderliğin cesaret verici öz-yönelimli karar verme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performans için koçluk sergileme gibi yönlerini de kapsamaktadır. Güçlendirmenin merkezinde ayrıca hizmetkar liderin her bireyin içsel değerlerine olan inancı yer almaktadır. Bu özelliğe tam olarak kişilerin yeteneklerini tanımaktan, onları teşvik etmekten, gelişmelerine yardımcı olmaktan ve daha başka neler öğrenebileceklerinden bahsedilmektedir.
- **Hesap verebilirlik (Accountability):** Takipçileri kendi yapmış oldukları işlerden ve görevlerden sorumlu tutmaktır. Bu şekilde çalışanlar örgütün onlardan beklentilerinin neler olduğunu bilecekler ve hem kendilerine hem de örgüte daha fazla fayda sağlayacaklardır. Bu özellik liderin takipçilerine olan güveni noktasında önemli bir kriterdir.
- **Geri planda durma (Standing back):** Burada lider geri planda durarak ilk başta takipçilerinin yararına öncelik vermektedir. Lider takipçilerine yeteri kadar destek ve önceliği verip amaçlara ulaşıldığında geride durmaktadır. Bu özelliğin hizmetkar liderliğin çoğu boyutuyla güçlü ilişkide olduğu varsayılmaktadır.
- **Alçakgönüllülük (Humility):** Liderin kendi yeteneklerini ve takdirlerini uygun bir bakış açısına konumlandırma yeteneğidir. Burada açıklanmak istenen liderlerin eleştirilmeye açık olmaları, hatalarından ders alabilmeleri ve güçlü ve zayıf olan yanlarının farkında olarak işlerini yürütmeleri gerektiğidir. Alçakgönüllülük liderlerin kendilerine fazla değer vermek yerine örgütte bulunan bütün çalışanların değerlerine saygı duyulmasını açıklamaktadır.

- **Gerçekçilik (Authenticity):** Örgütteki herkesin kendi iç duygu ve düşüncelerini tutarlı bir şekilde gerçek benlikleri ile ifade etmelerini anlatmaktadır. Bu durum hem özel hem de ortak sahalarda gerçekleştirilebilmelidir. Örgütsel perspektiften bakıldığında ise profesyonellik geri planda tutularak birey olarak davranışlar sergilemek öncelikli olmalıdır.
- **Cesaret (Courage):** Eski yöntemlere yeni yaklaşımlar sergilemek için risk alabilmeyi ifade etmektedir. Yani hizmetkar lider eski problemlerin üzerine yeni yaklaşımlar ve çözümler ile gidebilen bir liderdir. Cesaret, hizmetkar liderleri diğer liderlerden ayıran önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Cesaret inisiyatif alma ile yakından ilgili bir kavramdır.
- **Kişilerarası Kabul/Affetme (Interpersonal Acceptance):** Bu özellik kişileri anlamak, onların duygularını yaşamak, onların nereden geldiğini anlamak, kin ve nefreti bir kenara bırakma yeteneğidir. Diğer bir deyişle kişilerarası empati yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Hizmetkar lider, örgütte affetmenin yaygın olduğu ve ödüllendirildiği bir ortam inşa etmektedir. Bu noktada lider, onlara rol model olmaktan da kaçmamaktadır. Hizmetkar liderler intikam ya da öç alma peşinde koşmamaktadırlar.
- **Güven verici yöneticilik (Stewardship):** Bu özellik ise topluma karşı sorumlu hareket etme ve etik davranışlar sergileyerek güven inşa etme ile ilgilidir. Güven verici sorumlu yöneticilik örgütü ve çalışanları topluma büyük faydalar sağlayabilmek amacıyla hazırlanmaktadır. Sonuç olarak bu özelliğin kurumsal sosyal sorumluluk, güven, sadakat ve takım çalışmasıyla yakın olarak ilişkili olduğu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Hizmetkar liderlik ili ilgili olarak yapılan diğer çalışmalarda (Farling, 1999; Kiechel, 1992; McGee-Cooper and Trammell, 2002; Moon, 1999; Pollard, 1996; Rardin, 2001; Rinehart, 1998; Russell, 2001) farklı özellikler de belirlenmiş bulunmaktadır (Akyüz, 2014: 28).

Görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik anlayışı ile ilgili çok sayıda liderlik araştırmacısı tarafından birçok türde özellikler ortaya konulmaya ve modeller geliştirilmeye çalışılmıştır. Ancak temelde karşıdaki kişinin ihtiyaçlarına odaklanma, kişilerin gönüllerine girip gönüllere hitap etme, insanlarda güven oluşturma ve insani

unsurları hedef alarak yönetme özelliklerini hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran temel özellikler olarak sıralamak mümkündür.

### **2.1.3.7. Hizmetkâr Liderliğin Güçlü Yönleri**

Mevcut gelişim safhasında, hizmetkâr liderlikle ilgili yürütülen araştırmalar liderlik literatürüne birçok alanda olumlu katkılar sunmaktadır. Öncelikle, etik ilkeleri de kapsayan dönüşümcü ve otantik liderlik gibi diğer liderlik yaklaşımları da ortaya çıkarılmışken, fedakarlığı liderlik sürecinin başlıca bileşeni yapması nedeniyle hizmetkâr liderlik eşi benzeri olmayan bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkâr liderlik ısrarla liderlerin grup üyelerine ve takipçilere öncelik verilmesini, takipçiler ile denetimin paylaşılmasını ve onların gelişimlerinin desteklenmesini savunmaktadır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, liderlik sürecini başkalarını önemseme ilkeleri çerçevesinde bir alana konumlandırılan tek liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Nourhouse, 2014: 233-234).

İkinci olarak, hizmetkâr liderlik, liderlikte etki veya güç kullanmaya yönelik olarak sezgilere aykırı ve provokatif bir yaklaşım sunmaktadır. Diğer bütün liderlik yaklaşımları liderlik sürecinde etkiyi olumlu bir faktör olarak değerlendirirken, hizmetkâr liderlik bu durumun tersine bir işleyiş sergilemektedir. Liderlerin baskın davranmalarını, emirler vermemelerini ya da denetlememelerini savunmaktadır. Hizmetkâr liderliğin amacı denetlemek yerine kontrolü bırakmaktır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, etkiyi geleneksel anlamda bünyesine dahil etmeyen bir etkileşim sürecini ifade etmektedir (Nourhouse, 2014: 234).

Taylor ve diğerleri (2007), hizmetkâr liderliğin üç temel faydası bulunduğunu ifade etmektedirler. Bu faydalardan birincisi, örgütte liderlik becerileri ön plana çıkan çalışanların liderlik sergilemelerine imkân sağlamaktadır. İkincisi, tüm yetenekli kişilerin bürokratik denetim tarafından artık herhangi bir engel görmeyecekleri için üretim (bilgi, fikir ve düşünce üretimi) işine odaklanabilmelerine zemin hazırlayacaktır. Üçüncü olarak ise, hizmetkâr liderlik anlayışı, bencil olmaktan çok söz konusu grubun başarısını vurgulayan açık bir liderlik yaklaşımı olduğu için çalışan kimselerin çok daha verimli bir takım çalışmasına ve buna uygun ortamı meydana getirebilmelerine imkan sağlamaktadır (Akyüz, 2014: 31).

Çalışmamızın ilk başlarında liderlik kavramı ve tarihçesi başlığının altında da belirttiğimiz üzere liderlikte öğrenilebilen (sonradan kazanılan) ve geliştirilebilen



(doğuştan) birtakım kişisel beceriler söz konusudur. Ancak “hizmetkâr lider” kavramı bütünsel bir yorum ve farklı bir duruş gerektirdiğinden, bu liderlik yaklaşımına yönelik kavramların birkaçının sonradan öğrenilmesi söz konusu olamamaktadır. Başka bir ifade ile hizmetkâr lider olmak isteyen bir kişinin fedakar olma, gönüllere girme gibi özellikleri kendi içinde taşıması gerekmektedir. Ancak, iyi bir dinleyici olma, farkındalık, ikna yeteneği, kavramsallaştırma yeteneği, öngörü, gelişim, ve topluluk/takım oluşturma gibi beceriler sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir becerilerdir. Zaten hizmetkâr lider olma süreci hiçbir zaman tamamlanamamaktadır. Hizmetkâr lider, özelliklerini geleceğe yönelik olarak sürekli geliştiren bir kişiliği ifade etmektedir (Akiş, 2008: 2).

### **2.1.3.8. Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Yapılan Eleştiriler**

Hizmetkâr liderliğin olumlu etkileri ve sonuçları olduğu gibi bu yaklaşımın bazı kısıtlamaları da söz konusu olmaktadır. İlk eleştiri, “hizmetkâr liderlik” başlığının çelişkili olduğu ile ilgilidir. Bu isim çelişkili olarak görüldüğü için hizmetkâr liderlik ütopyik ve enteresan olarak algılanmaya müsait hale gelmektedir. Bu duruma ek olarak, hizmetkâr lider olmak takip etmeyi içerir, takip etmek ise yönlendirmenin tersi olarak algılanmaktadır. Hizmetkâr liderliğin etkisinin nasıl bir fonksiyona sahip olduğu bu yaklaşımda tam anlamıyla açıklanamamaktadır (Nourthouse, 2014: 234-235).

Bass (2000), hizmetkâr liderliğin kavramsal alt yapısının yeterli seviyede olduğunu açıklamakla birlikte, yeterli miktarda deneye dayalı çalışmanın henüz yapılmamış olması ve örgütsel etkinliğe katkısının tam olarak ölçülemediğini ifade etmektedir (Sayılı ve Baytok, 2012: 160). Başka bir ifadeyle hizmetkâr liderliğin örgüte faydası net olarak ortaya konulmamıştır.

Liderlik araştırmacıları arasında hizmetkâr liderlik sürecinin ana boyutları ile ilgili tartışmalar mevcuttur. Hizmetkâr liderliğin birçok anlamda yetenekleri, kişilik özellikleri ve davranışları kapsadığı varsayılmaktadır. Araştırmacılar bugüne kadar hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile ilgili ne ortak bir tanımlama ne de kuramsal çerçevesi ile ilgili anlaşma sağlayamamışlardır. Bu bağlamda bu yaklaşım ile ilgili daha kapsamlı bulgulara ulaşılan kadar, mevcut bulgularla yetinilecek ve sınırlı kalacaktır (Nourthouse, 2014: 235).

Hizmetkâr liderliği kapsayan araştırmaların büyük bir çoğunluğu iyi liderlerin “başka insanlara öncelik tanıdığı” yönündeki imalarıdır. Liderlikte fedakarlık davranışının desteklenmesine rağmen bireysel verimlilik kaygısı, amaç belirleme ve vizyon oluşturma gibi liderliğin diğer ilkeleri ile çatıştığı için ütopyik bir etkisinin olduğu söylenebilir (Nourthouse, 2014: 235).

Son olarak Sendjaya ve Sarros (2002) ise;

- Hizmetkâr liderliğin gelecek zamanlarda da geliştirilebilmesi için hizmetkâr lider ile diğer liderler arasındaki farklar nelerdir?
- Örgütsel katkıları ağından hizmetkâr liderlik faaliyetleri ile diğer liderlik faaliyetleri arasında farklılıklar mevcut mudur?
- Hizmetkâr liderlik ölçülebilir mi?
- Örgütsel seviyede hizmetkâr liderliğin faaliyet alanlarını sınırlandıran ve destekleyen unsurlar nelerdir?

gibi soruların hala cevaplanması gereken sorular olduğunu ifade etmektedirler (Sayılı ve Baytok, 2012: 160).

Diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi hizmetkâr liderlik yaklaşımının da geliştirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Ayrıca kavramın daha iyi anlaşılması için bu alanda daha farklı araştırmalar ve tanımlamalar yapmak ve lider kişilerden örnekler göstererek yaklaşımın daha netlik kazanması sağlanması gerekmektedir.

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu başlık altında örgüt kavramı, örgüt kültürü sonra örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık ile ilgili ortaya atılan modelleri ve son olarak da örgütsel bağlılık sonucunda örgütlerde meydana gelebilecek olumlu davranışlar anlatılmaktadır.

### 2.2.1. Örgüt Kavramı

Çok sayıda örgüt hayatımızın birçok alanında bulunmaktadır. Kiminde çalışan olarak bulunmakta, kiminde ise rutin işlerimizi sonuca erdirmekteyiz. Ancak bu örgütlerin çeşitlilikleri ve karmaşık yapıları nedeniyle onları ve faaliyetlerini anlamak, tanımlamak ve açıklamak zorlu bir iş olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kavramı ile ilgili öteden beri süre gelen araştırmacıların ortaya koymuş oldukları çeşitli tanımlamaları aşağıda görmek mümkündür.

- Scott (1992: 25)'e göre örgütler, bir sistemin varlığını devam ettirilmesinde ortak bir çıkarı paylaşan ve bu konuda çıktı almayı garantilemek için gayri resmi yöntemle bir araya gelerek ortaklaşa faaliyetler sergileyen kişilerin meydana getirdikleri birlikteliklerdir.
- Koçel (1999: 114)'e göre ise örgüt, bir düzen ya da düzenlemeyi içerir ve iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak tanımlamaktadır.
- İlgar (2000), örgütü, toplumdaki eksikliklerin bir kısmını karşılamaya yönelik, önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirebilecek işleri yapmak için mevcut üstünlüklerini eş güdümlenmiş kişilerden oluşan açık bir sistem olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda örneğin, okullar, topluma eğitim hizmeti sunan örgütlerdir (Sönmez, 2006: 86).
- Ellis ve Dick, 2003 ve Thompson ve Strickland, 2003'e göre örgüt, bir ya da birden çok hedefe ulaşmak için yapılandırılmış ve koordine edilmiş şekilde birlikte çalışan kimselerin oluşturduğu topluluğa denir. Örgüt, iş ve işlev bölümlendirmesi yapılarak, bir otorite ve sorumluluk disiplini içerisinde, müşterek ve açık bir maksat ya da amacın yerine getirilmesi için bir grup insanın yapmış oldukları faaliyetlerin yönetim süreçleriyle uyumlandırılması işidir.
- Eren'e (2003: 204) göre insanların birlikte iş yapmasını ve verimli bir şekilde çaba harcamasını sağlayan bir yapıdır

- Taşcı, (2013: 3)'e göre ise örgüt, belli bir amacı yerine getirmek üzere kurulan, belli bir yapıya ve devamlılığa sahip sosyal ilişki tarzıdır.

Örgüt kavramına ilişkin, örgüt kuramları açısından farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Klasik kurama göre örgütler “bir iş başarmak hedefiyle kurulmuş araçlar”, olumsuzluk kuramı açısından “içinde yer aldıkları çevreyle karşılıklı mübadele sürecinde uyum sağlayıcı organizmalar”, bilişsel örgüt kuramı açısından “paylaşılan bilgi sistemleri” ve sembolik örgüt kuramı açısından ise “sembolik söylem örüntüleri” olarak ifade edilmektedir (Şişman, 2002: 24).

Genel olarak, örgütlere yönelik araştırma yapan ya da örgütler üzerinde çalışan kişiler, örgütleri, bireylerin belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği sosyal yapılar olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanıma göre tüm örgütler kendileri için bir amaç belirlemek zorundadırlar. Ayrıca bütün örgütler belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için kişileri bir araya getirmek ve onları harekete geçirmek zorundadır. Bu noktada sadece kişileri bir araya getirmek yeterli olmamakta ayrıca bu kişilerin çabalarını koordine ve kontrol etmek zorundadırlar. Örgütler, ifade ettiğimiz bu hususları yerine getirebilmek için, faaliyet göstermiş oldukları çevrelerinden kaynak bulmak zorundadır. Günümüzdeki örgütler, eğer buldukları çevrelerden kaynak elde etmeye devam etmek istiyorlarsa ürettiklerini çevrelerine belirli bir maliyet karşılığında sunmak zorundadırlar (Leblebici, 2008: 117).

Örgüt kavramı sosyal bilim anlamında henüz çok genç bir alan olmasına rağmen, sosyal bilimler alanındaki temel tartışma konularını, düşünce okullarını ve yaşanan değişimleri neredeyse bütünüyle yansıtan bir hızla gelişme gösteren bir kavram haline gelmiştir. Başlangıcından itibaren psikoloji, sosyoloji ve ekonomi; son dönemlerde ise felsefe, tarih ve edebiyat gibi sosyal bilimlerin pek çok alanıyla yoğun ilişkiler sergilemesi sebebiyle örgüt kavramı alanındaki çalışmaların düzenli bir şekilde ifade edilmesi de en az örgütlerin anlaşılması kadar zorlu bir süreçtir (Taşcı, 2013: 3).

Okullar, hastaneler, ordu, itfaiye, çeşitli şirketler, dernekler, medya kuruluşları, sendikalar ve alışveriş merkezleri gündelik hayatımızın bir parçasını oluşturan örgütlere örnek olarak gösterilebilir. Bu örgütler büyük-küçük, yeni-eski, ulusal-küresel, kâr amacı güden-kâr amacı gütmeyen, yasal-yasa dışı olmak üzere farklı özelliklere sahiptirler. Örgütler, üyelerinin farklı beklentileriyle şekillenen amaçlarına ulaşmak için farklı şekillerde bir araya gelmiş, çevresel faktörlerin de etkisinde

varlığını korumaya yönelik çabalar gösteren sosyal yapılardır. Tarih boyunca farklı özelliklere sahip örgütlere rastlanılsa da örgütler, sosyal hayat içerisinde etkin duruma daha çok son yüz elli yıllık modern dönemde gelmişler ve bilimsel açıdan daha ayrıntılı olarak incelenmişlerdir (Taşcı, 2013: 4).

## 2.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürüne yönelik olarak yapılan ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerine odaklanılmış, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir. Ancak, örgüt kültürü kavramının doğrudan kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde araştırmalara konu edilmesi 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir. Örgüt kültürü olgusuna yönelik ilginin artmasının bir çok sebebi vardır ancak yönetim teorisindeki gelişmeler en önemli sebep olarak gösterilebilir (Durğun, 2006: 114).

Örgüt kültürü, bir ülkenin ya da halkın ulusal kültüründen ayrı olarak düşünülemez. Bu yüzden, örgüt kültürünü açıklamadan önce kültür kavramının tanımını yapmamız doğru olacaktır. Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkilerini ifade eden bir kavramdır (Berberoğlu, 1990: 153). Kültür bir milletin içinde yaşayanlar tarafından, inşa edilmiş maddi ve manevi değerlerin bütünüdür ve milletin yaşantısını biçimlendiren ve etki eden değerlerin ve normların toplamıdır. Kültür, bir milletin önceki kuşaklarınca geliştirilir ve yeni gelen kuşaklara aktarılır. Yeni kuşaklar da kültürü geliştirerek, kendilerinden sonra gelen kuşaklara aktarma çabası sergilerler (Başaran, 2008: 387).

Kültürün özellikleri toplumsal yapının özelliklerine ve sosyo-ekonomik şartlara göre değişiklikler göstermektedir. Bununla birlikte kültürle ilgili bazı genel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Bakan vd., 2004: 11, Gürçay, 1994: 213; Kirel, 1989: 352; Güvenç, 1989: 103-108; ; Erdoğan, 1994: 136-139; Odabaşı, 1986: 153-154)

- Kültür, toplumsaldır. Bir toplumu başka bir toplumdan ayırır.
- Kültür, toplumdaki bireyler tarafından paylaşılır.
- Kültür, zaman içerisinde kazanılmış alışkanlıklar ve davranışlar toplamı olduğundan öğrenilebilir.
- Kültür, dayanışmanın önemli yapıtaşlarından birisidir.

- Kültür, değişiklik gösterebilir.
- Kültür, süreklilik arz eder.
- Kültür, sosyal kişiliğin oluşmasında baskın olan bir faktördür.
- Kültür, btnleştiricidir.

Kültür kavramına işletme açısından bakacak olursak; kuruluşun çalışma tarzı ve bu çalışmaların sonucuna etki eden ve işletme içinde çalışanlar tarafından oluşturulan inançlar, değerler, rfler ve adetler olarak kişiler arasındaki ilişkiyi pekiştiren bir yapıdır (Okay, 2005: 211). Örgüt kültürü ise işletmenin misyonundan, amaçlarından, ortamından ve bunlar için gereken eksikliklerden ortaya çıkar ve çalışanların davranışlarını ve örgütün görünümünü etkileyen değer yargıları ve davranış biçimlerinin sürecini ifade eder. Örgütsel kültür, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklı olmasını açıklar. Bir örgütün kültürünü diğerlerinden ayıran unsurlar; örgütün tarihi, alışanlarında oluşturduğu karakter ve önceki yöneticilerin bıraktıkları izlerdir (Erdal, 2010: 7).

Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performansı önemli bir ölçüde etkilemektedir. Örgüt kültürü sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler sayesinde örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip kontrol etmekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek benzer şekilde davranıp düşünmelerini sağlamaktadır (Duręun, 2006: 118).

Örgüt kültürüne yönelik olarak yapılan çeşitli tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Okay (2005: 64)'a göre örgüt kültürü kısaca, bir işletmenin paylaştığı değerler, normlar, inançlar ve davranışlar olarak tanımlanabilir.
- Başaran (2008: 395)'a göre örgüt kültürü, bir başka tanıma göre, işletme çalışanlarının bu toplumda hayatlarını ve davranışlarını şekillendiren, işletme kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve iş görenler tarafından üretilen değerlerdir
- Arslan vd., (2001: 177)'a göre örgüt kültürü, bir başka ifadeyle, örgüt çalışanlarınca paylaşılan ortak tarih, değerler ve normlara işaret etmektedir. Daha çok işlerin ve faaliyetlerin nasıl yrtldğyle ve neden bu şekilde srdrldğyle ilgilenir

- Kırım (1998: 58)'a göre örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir

Yukarıda yer verilen tanımların ortak özelliklerine baktığımızda, antropoloji, yönetim, sosyoloji, psikoloji, iletişim ve folklor gibi farklı epistemolojik, metodolojik ve politik uygulamalara sahip çeşitli alanlardan bilim insanları örgüt kültürü kavramı üzerine birçok tanım yapmış ve bu kavramın neleri içerdiği ya da içermediği konusunda ve bu kavramın yorumlanması, kullanılması ve araştırılması noktasında farklı görüşler ileri sürdüklerini görülmektedir (Gizir, 2008: 185).

Örgüt kültürü örgütsel geleneğin ve istikrarın devam ettirilmesine, liderliğe ve yeniliğe ve örgütle ilgili daha birçok tema ve sürece kılavuzluk yapar. Örgüt kültürünün yol göstericiliği, bir gerçeklik ve bir süreç olarak örgütsel iletişimle birlikte başlamaktadır (Durğun, 2006: 113).

Her örgütte zamanla gelişen inançlar, simgeler, adetler, efsaneler ve uygulamalar mevcuttur. Böylece güçlü örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda ya da kuruluşlarda çalışanların nasıl davranması gerektiğini belirleyen davranışsal parametreler düzenlenmektedir (Eren, 1997: 376). Güçlü örgüt kültürü çıktı meydana getirmenin yanında örgütü hem anlamlandırmakta hem de en alt basamaktan en üst basamağa kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansı tanımaktadır. Bu durumlara ek olarak, güçlü örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı artırmakta ve örgüt içerisinde gizli bir denetim sistemini oluşturmaktadır (Akıncı, 1998: 51-53).

Örgütler, kendi özelliklerini yansıtan kültür ve alt kültürlere sahip küçük birer toplumdurlar. Örgüt kültürü, içinde yer aldığı toplumun kültürüne göre bir alt kültür, örgüt içindeki alt kültürlere göre de bir üst kültür olarak nitelendirilebilir. Ancak, örgüt kültürü örgütteki alt kültürlerin bir toplamı değil, bütün alt kültürleri kuşatan ve onları ortak bir noktada bütünleştiren bir kültürdür. Örgüt kültürü örgüt içerisindeki farklı birimlerin, bölümlerin ve meslek gruplarının kültürlerinden etkilenebileceği gibi, ulusal ve bölgesel kültürler de örgüt kültürünü etkileyebilmektedir (Durğun, 2006: 117).

Sonuç olarak, örgüt kültürü, hem örgüt hem de örgütü oluşturan mensupları için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı görevleri de üstlenmektedir. Bu görevlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Özkalp ve Kirel, 1998: 109):

- Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütlerden ayıran çerçeveyi belirleyici bir role sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.
- Örgüt kültürü, kişilerin bir ortak değere, kişisel çıkarlarından daha fazla bağlanmasına zemin hazırlamaktadır.
- Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmanın seviyesini arttırmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir denetim mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarına biçim veren ve yönlendiren bir anlam oluşturucu ve denetim mekanizması işlevi görmektedir.
- Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.

### 2.2.3. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kelimesi, anlamı birleştirmek olan Latince bir kökten türemiştir. Bağlılığa sahip olan kişiler kendilerini bir şeye ait hissetmekte ve bu bağı sürdürmek için kendilerinde motivasyon sağlamaktadırlar (Doğan, 2013: 65,66).

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılığa yönelik olarak yapılan bazı tanımlamalar aşağıdaki gibidir;

- Mowday vd. (1979: 224-247) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek seviyede inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun çaba gösterme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için duydukları güçlü bir arzu olarak ifade edilmektedir.
- Grusky (1966) örgütsel bağlılığı, “kişinin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (Wahn, 1998: 256).
- Reichers (1985: 468)’e göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütle farklı açılardan bütünleşmesi olup üç önemli ögesi bulunmaktadır. Bunlar; bireyin örgüt amaçlarını kabul ederek hissettiği güçlü inanç, örgüt için



beklenenin üzerinde çaba göstermesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme isteği olarak sıralanabilir.

- Bateman and Strasser (1984: 95) ve Ketchand ve Strawser (1998: 109)'e göre ise, örgütsel bağlılık, "birey ve örgüt arasındaki algılanan uyumun bir fonksiyonu" şeklinde ifade edilmektedir.
- Kılıç ve Bozkaya (2014: 156)'a göre ise örgütsel bağlılık; örgütün hedefleri doğrultusunda örgüt için fedakarlık sergileme isteği ve o örgütten ayrılmamak için içten gelen yoğun bir istek olarak tanımlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yukarıdaki tanımlamalara ek olarak genel anlamda kabul gören ve kullanılan tanım şu şekildedir: "Bağlı iş gören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli olarak devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün hedef ve vizyonunu paylaşan insandır (Meyer & Allen, 1997; 3).

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda üzerinde en fazla araştırma ve inceleme yapılan konulardan birisidir. Bunun en önemli nedeni, bu kavramın iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli olan faktörleri de tetiklemesi olarak söylenebilir (Gürbüz, 2006: 58).

Meyer ve Allen (1997)'e göre farklı örgütsel bağlılık tanımlarının ortak noktası bağlılığın;

- Çalışanın örgüt ile olan ilişkisini betimleyen
- Örgütün bir üyesi olarak kalma kararını gösteren bir psikolojik durum olmasıdır.

Buna göre, yukarıdaki sebeplerden dolayı hangi tanım söz konusu olursa olsun, bağlılık duyan çalışanların örgüt içinde kalma ihtimalleri, bağlılık duymayanlara oranla daha yüksek olacaktır. Çeşitli tanımların değişiklik göstermesinin sebebi ise yukarıda belirtilen psikolojik durumun doğası gereğidir (Meyer ve Allen, 1997:10-11).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin örgütüyle özdeşleşmesinin ve ilgili olmasının nispi gücünü yansıtmaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılık üç temel

unsuru içerir. Bu unsurlar şu şekildedir (Reichers, 1985: 468; Doğan, 2013: 68; Uygur, 2009: 13-14; Buluç, 2009: 16)

- Bireyin örgütün amaçlarına yönelik beslemiş olduğu güçlü inanç ve örgütün amaçlarını kabulü,
- Bireyin örgütü için daha fazla çaba göstermeye gönüllü olması,
- Bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmedeki şüphe bulunmayan arzusu.

Yani örgütsel bağlılığın kişilere; örgüte yönelik güçlü bir istek, gönüllü olarak daha fazla çalışma ve kesin olarak o örgütte kalma ve verimli olma düşüncelerini beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür.

### **2.2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi**

İş yaşamı açısından bağlılık kavramı ilk defa Becker tarafından incelenmiş ve bu kavrama “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak yaklaşmak gerektiğini savunmuştur (Becker, 1960; 32). Bağlılık araştırmasını ödüllendirme sistemine dayandıran Oscar Grusky ise (1966; 593) örgüt tarafından ödüllendirilebilmek için bireyin göstereceği çaba miktarı arttıkça bağlılık seviyesinin de buna bağlı olarak artacağını ifade etmiştir. Rosabeth Moss Kanter (1968) bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin bir parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile irdelemiştir. Kanter’e göre bağlılığın üç şekli söz konusudur. Bunlar devam, uyum ve kontrol bağlılıklarıdır (Yağcı, 2007: 116). Mary E. Sheldon (1971; 141) bağlılığı, örgüte yapılan yatırım uygulamaları olarak ele almaktadır.

Lyman W.Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday, ve Paul V. Boulian (1974) örgütsel bağlılığı “bireyin belirli bir örgütle bütünleşme düzeyi” olarak görmektedirler (Porter v.d, 1974; 604). Yazarlara göre bağlılık: İş görenin firmanın üyesi olabilmek için güçlü bir istek duyması, iş görenin firmanın yararı için daha fazla gayret göstermesi, iş görenin firma değerlerini ve amaçlarını benimseyip kabul etmesi ile sağlanabilir (Yağcı, 2007: 116).

Sadece bağlılığa yönelik değil aynı zamanda örgütü ve çalışanların kariyer geliştirme potansiyellerini anlamaya yönelik bir yapıda olan Weiner ve Gechman modeli ise; bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılabilecek tanımlamalar olduğunu ortaya koymuştur (Kimbel, 2002; 24). Gerald R. Salancik ve Barry M. Staw 1977 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarını

davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki kısma ayırmışlardır (Yağcı, 2007: 116).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar yapan bir diğer iki önemli araştırmacı da, geliştirdikleri İngiliz Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile tanınan John Cook ve Toby Wall' dur. Cook ve Wall (1980) örgütsel bağlılığı, kişinin örgütün hedef ve değerlerine yönelik olarak beslediği duygularla ilişkili olarak görmekte ve bu kavramı, kişinin çalıştığı işe karşı gösterdiği duygusal tepkiler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, araştırmacılar örgütsel bağlılığı, özdeşleşme, katılım ve sadakat olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Buluç, 2009: 17).

John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac ise; örgütsel bağlılığın öncülleri, ilişkileri, ve sonuçlarını kapsayan daha önce ortaya atılan ampirik çalışmaların meta analizlerini yapmışlardır. Yapmış oldukları, meta-analiz çalışmalarının sonucunda iki tür baskın örgütsel bağlılık biçimi bulunmuştur. Bunlar tutumsal ve hesapçı bağlılıklardır (Yağcı, 2007: 11).

Allen ve Meyer 1990 yılında o güne kadar yaygın olan örgütsel bağlılık anlayışları dışında örgütsel bağlılık kavramına değişik yönlerden yaklaşan üç bileşenli bir model geliştirmişlerdir. Bu üç yaklaşım duygusal, devam ve zorunlu (normatif) bağlılık bileşenleridir (Allen ve Meyer 1990; 7). Tablo 2.1'de örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmaların kronolojik sırası gösterilmektedir (Yağcı, 2007: 117).

**Tablo 2.8 Örgütsel Bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmalar**

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda (side-bet)	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter v.d	1974	Duygusal	Devam	
Weiner & Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick & Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu & Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	
Allen & Meyer	1990, 1991, 1997	Duygusal	Devam	Zorunlu

**Kaynak:** Kamil Yağcı. (2007). Meyer – Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. s.114.

Tablo 2.8 incelendiğinde, araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına yönelik olarak, öteden beri üzerinde sürekli çalışmalar yaptıklarını ve bu bağlamda yönetim literatüründe var olan eski ve trend bir kavram olarak karşımıza çıktığını söylemek mümkündür.

### 2.2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, insanın çalışmış olduğu işe yönelik tutum ve davranış tarzlarını açıklamaya çalışan bir kavramdır (Buluç, 2009: 15). Günümüzde küresel rekabetin kızışması, bilgi (enformasyon) teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler ve işletmelerin yeniden yapılandırılması, kuruluşların örgütlenme biçimine yeni yaklaşımları gerekli hale getirmekte ve esneklik ve etkinlik üzerine önem verilmektedir. Şirketler rekabet ortamında başarılı olabilmek ve sürekliliklerini devam ettirmek için değişen şartlara uyum sağlamak ve maliyetleri azaltmak zorunda kalmaktadırlar. Bu amaçlara ulaşabilmek için yeni teknolojilerin örgüte dahil edilmesi, faaliyetlerin planlanması ve dış kaynak kullanımı gibi birçok strateji işletme yöneticileri tarafından tavsiye edilebilir. Bu gibi stratejilerin sonucu olarak işletme çalışanlarına, işverenlerine pek fazla bağlı olmamaları ve işten çıkartıldıklarında başka bir işte çalışabilecek durumda olmaları tavsiye edilmektedir. Bu şartlarda, ne işverenler ne de çalışanlar artık birbirlerine fazla bağlı değildirler ve olmamalıdır anlayışı gelişmeye başlamaktadır (Doğan, 2013:68). Meyer ve Allen (1997: 4-5), aşağıda sıralanan sebeplerden dolayı örgütsel bağlılığın kurum veya kuruluşlar için önemini açıklamaktadırlar:

- Örgütler varlıklarını devam ettirmek için kurulurlar. Hiçbir örgüt ileriki zamanlarda yok olmak için kurulmaz. Bu bağlamda örgütler, işlerin bir kısmını dışarıdan temin etseler de örgütü oluşturan belli sayıda kişiyi korumak zorundadırlar. Örgütler küçüldükçe ve işler daha esnek hale geldikçe, örgüt içerisinde bulunan kişilerin önemi daha fazla hissedilecektir. Örgütte bulunan kişiler kendilerinden öncekilerin gerçekleştirdikleri işlerden daha farklı işler yapabilirler. Dolayısıyla işletmeler, işletmede bulunan kişilerin öz yeteneklerine odaklanmalı ve bu yetenekleri geliştirme çabası göstermelidirler. Ayrıca yönetici kadrosunun daralması ve örgüt hiyerarşisinin yatay hale gelmesi ile çalışanlar, karar almada ve günlük işlerini yönetmede daha fazla sorumluluk almaktadırlar. Bu nedenle, örgüt açısından çalışanlara işlerini başarılı bir şekilde yerine getirme noktasında güvenebilmek önemlidir ve bu durum örgüte bağlılık vasıtasıyla sağlanabilmektedir.

- Dış kaynaklardan yararlanılsa bile örgütler için şirket dışındaki kişilerin bağlılığı da önem arz etmektedir. Bu bağlamda bağlılık; belki kısa vadeli ve örgütün kendisine odaklanması gerekirken sözleşme veya projeye odaklanmış olabilir. Bu nedenle, bağlılıkların nasıl ortaya çıktığı ve nasıl muhafaza edildiği hususu da önemlidir.

- İnsanların bir şeye bağlılık duymaya ihtiyaçları olduğundan dolayı bağlılıklar doğal olarak gelişme gösterirler. Bağlılığın tersi ise yabancılaşmadır ve örgütler açısından sağlıklı bir durumun simgesidir. Eğer, çalışanlar örgütlerine karşı daha az bağlı halde olurlarsa, bağlılıklarını başka şeylere yöneltebilirler. Örnek verecek olursak, ihtiyaç ve beklentilerine karşılayamayan ya da karşılayamayacak olan bir örgüte, bağlılık duyma noktasında isteksiz olan çalışanlar, bunun yerine mesleklerine ya da içinde buldukları endüstriye bağlı hale gelebilirler. Bu bağlamda çalışanlar, yeteneklerini ve tecrübelerini örgüt içerisinde mevcut veya gelecekteki işler açısından değil, kendilerinin örgüt dışında pazarlanabilirlikleri açısından değerlendirme yolunu tercih edebilirler. Bütün bunlar bir arada değerlendirildiğinde, bağlılığı ve bağlılığın nasıl geliştiğini anlamak, eskiden olduğu kadar günümüzde de önemli hale gelmiştir.

Örgütteki faaliyetleri yerine getirebilmek için yalnızca çok yetenekli olan; ancak bağlılık duygusu bulunmayan çalışanlara sahip olmak, tıpkı tümü yıldızlardan oluşan bir takımın maçlarını kazanmaya çalışmasına benzetilebilir. Bireysel olarak her bir oyuncu çok yetenekli olmuş olsalar bile bu oyuncular, tek başlarına bir takım gibi performans gösteremeyeceklerdir. Örgütsel bağlılığı inşa etmek, çalışanların duygusal enerji ve ilgilerini çekmeyi içerir; çalışanların birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde bulduklarını ve örgüt hakkındaki düşüncelerini gösterir (Doğan, 2013:69). Birçok yönetici, çalışanların artan beklentileri ile etkin bir şekilde ilgilenmemekte; ancak, onlardan daha fazla çaba sergilemelerini beklemeye devam etmektedirler. Bu davranışlar, bağlılığı oluşturmak yerine stres ve tükenmişliğe sebebiyet verebilmektedir (Ulrich, 1998: 18).

Bireylerin ait oldukları örgüte olan bağlarının seviyesi, genel anlamda toplumu da etkileyebilmektedir. Eğer, genel olarak toplumun üyelerinin iş hayatındaki örgütlere bağlılıkları düşükse, bu durum şüphesiz toplumun genel dokusu açısından da belirli sonuçlar doğuracaktır. Doğacak olan sonuçlardan en önemlisi, çalışanlarının bağlılığı olmadan örgütlerin faaliyetlerini sürdüremeyecekleri gerçeğidir (Cohen, 2003: 3).

Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede gerçekleştiren iş görenler, örgütün rekabetçi koşullar altında başarılı faaliyetler sergilemesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu iş görenlerin çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan iş görenler aşağıda belirtilen özellikleri kendilerinde barındırmaktadırlar (Uygur, 2009: 14)

- Daha az denetime ve disipline gereksinim duyarlar. Bu iş görenlerin sergilemiş oldukları performansları, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlarla ilgili alternatifleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak düşünürler.
- Bu çalışanların güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında ortaya çıkar.

Yukarıdaki özelliklere ek olarak, örgüte bağlılık hisseden bir kişi şu şekillerde de davranışlar sergileyecektir (Meyer ve Allen, 1997: 3):

- İyi ve kötü günde örgütte çalışmaya devam eder.
- İşine düzenli olarak gider.
- Zamanının büyük bir çoğunluğunu iş yerinde harcar.
- Örgüt varlıklarına sahip çıkar.
- Örgütün amaçlarını paylaşır.

Günümüzde açık olarak görülmektedir ki, birçok durumda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların örgüte bağlılığını gerektirmektedir. Çoğu örgütlerin rekabet talepleri bugün artık daha global, daha müşteriye dönük, daha esnek, daha öğrenmeye yönelik, daha çok takım olarak çalışmaya endekli ve daha üretkendir. Bu talepler, örgütün başarısı için duygusal, entellektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren ve örgüte yüksek seviyede bağlılık duyan kişiler sayesinde gerçekleşebilecektir (Balay, 2014: 4).

McShane ve Von Glinow (2003)'e göre bir örgütün örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için uygulaması gereken unsurlar şu şekilde açıklanabilir (Uygur, 2009: 16):

- **Adalet ve tatmin:** Bağlılık sergileyen iş gücü oluşturmak için en önemli husus, olumlu ve eşit olarak iş deneyiminin sağlanmasıdır. Özellikle işe yeni başlayanlar, örgütün yükümlülüklerini yerine getireceğine inanmalıdırlar. Yöneticilerin kâr payı ve ikramiye kazançları aldıkları örgütlerde, iş görenler

bu olanaklardan yararlanamıyorlarsa ve buna rağmen bir de artan iş yükü ile karşılaşılıyorlarsa örgütsel bağlılık istenilen seviyede sağlanamayabilir.

- **İş güvenliği:** İşten çıkarma tehditleri, sadece bu tehdiye uğrayan iş görenler arasında değil, bu tehdidi almayan iş görenler arasında da bağlılığı azaltan en önemli unsurlardan birisidir. Bağlılığı oluşturmak için ömür boyu çalışma garantisi verilmez ancak iş görenlere örgütsel ilişkilerde sürekliliği ve kargaşayı ortadan kaldıracak biçimde iş güvenliği sağlanması gerekmektedir.
- **Örgütsel İletişim:** İş görenler örgüt ile kesintisiz bir iletişime sahip olduklarında bağlılıkları da güçlenecektir. Ancak iş görenlerin örgütsel süreçlerle ilgili bilgileri yoksa bu durumdan hoşnut olmayacaklardır. Bir örgütte sağlanan çalışma fırsatları kadar gelişen iletişim süreçleri de önem arz eder. Özellikle farklı bölümlerde çalışan iş görenler arasında sosyal anlamdaki etkileşim daha önemlidir.
- **Çalışan bağlılığı:** Çalışanlar örgütün geleceği ile ilgili kararlar verdiklerinde kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Çalışanlar, verdikleri kararlara örgütün nasıl tepki göstereceğini bilmek isterler. Bu durum örgütün çalışanlara güveninin bir göstergesi olacaktır.
- **Çalışanlara güvenme:** Güven duyma örgütsel bağlılığın temel unsurlarından biridir. Çünkü iş ilişkilerinin temeli güven ile kurulur. Çalışanlar üstlerine güven duyduklarında kendilerini örgüt için çaba gösterme zorunluluğunda hissederler ve örgütle özdeşleşirler.

### 2.2.3.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Geliştirilen Modeller

Bu başlık altında öteden beri süre gelen yönetim bilimi araştırmacılarının ortaya koydukları ve geliştirdikleri örgütsel bağlılık ile ilgili modeller anlatılmaktadır.

#### 2.2.3.3.1. Etzioni'nin modeli

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk sınıflandırmayı Etzioni yapmakta ve 3 grupta toplamaktadır (Mowday vd., 1982: 21-22). Buna göre:

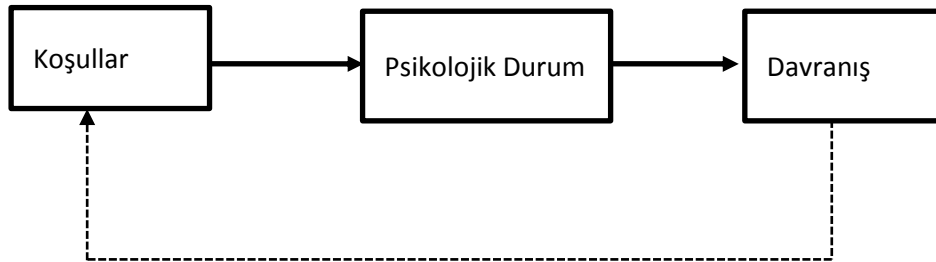
- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün hedefleri, değerleri ve kurallarını özümseme temellidir. Kişiler mensubu oldukları örgütün toplum yarına bir şeyler yaptıklarında bağlılıkları artar.

- **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile mensupları arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisine dayanır. Örgüt üyeleri örgüte yapmış oldukları katkılar neticesinde alacakları ödüller oranında örgüte bağlıdırlar.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Burada ise kişi örgüte bağlılık hissetmez ancak üyeliğini devam ettirir.

### 2.2.3.3.2. Staw ve Salancik'in modeli

Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırması ise şu şekildedir (Mowday vd., 1982: 24):

- **Tutumsal Bağlılık:** Bu bağlılık, insanların örgüt ile olan ilişkileri hakkında düşüncelerine olanak veren süreç üzerinde odaklanır. Bu bağlılık, bireylerin ne derece kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçları ile uyumlu olduğuna inandıkları bir düşünce yapısı olarak ifade edilebilir (Doğan, 2013: 71). Başka bir ifade ile kişi örgütün amaç ve değerlerini kendisi ile içselleştirir ve bu kapsamda ortaya çıkan rolünü benimser. Bu rolünün gerektirdiklerini yerine getirmek için örgütte kalmak ister (Mowday vd., 1982: 24)



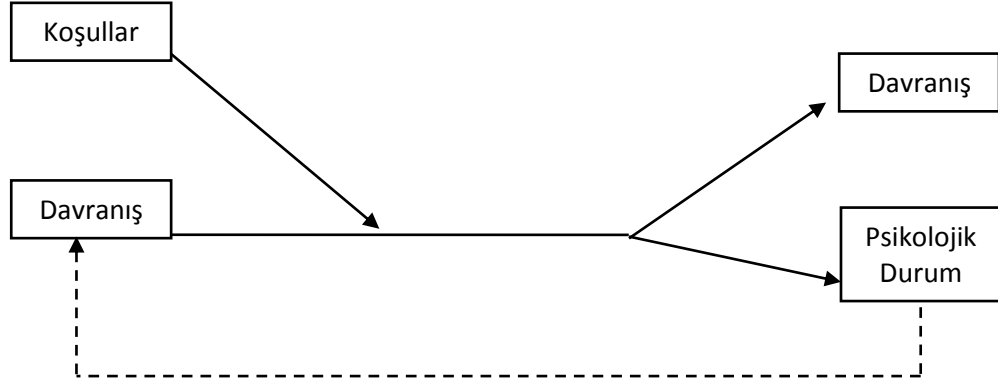
**Şekil 2.10 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif**

Kaynak: John Meyer ve Natalie Allen. (1991). "A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol.1, Iss.1. s. 62.

- **Davranışsal Bağlılık:** Bu bağlılık, kişilerin belirli bir örgüte bağlandığı ve sorunları değerlendirdiğini gösteren süreç ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık ile tutumsal bağlılık arasındaki fark, bütün kişiler ile ilgili araştırma biçimlerine de açık bir şekilde yansımaktadır. Tutumsal bağlılıkta, araştırmaların büyük çoğunluğu bağlılığın gelişimine katkı sağlayan şartların tamamına ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklanmaktadır. Davranışsal bağlılığa yönelik araştırmalarda ise, bir davranışın bir kere sergilendikten sonra tekrar etme eğilimi gösterdiği şartları tanımlamanın yanında, bu davranışın



tutumsal değişiklik üzerindeki etkilerine odaklanılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).



**Şekil 2.11 Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Perspektif**

**Kaynak:** John Meyer ve Natalie Allen. (1991). "A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol.1, Iss.1. s. 62.

Şekil 2.11'e göre kişi örgütten ayrılmak istediğinde geçmişteki çabalarının ona pahalıya mal olacağını bildiği için örgütten ayrılmayıp bağlılık duyma davranışı sergileyecektir (Balay, 2000: 25).

### 2.2.3.3.3.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli:

Kanter 1968 yılında örgütsel bağlılığı, üç boyutlu modeli ile açıklamaya çalışmıştır (Mowday vd., 1982: 23-24).

- **Devam bağlılığı:** Üyelerin kendilerini örgütün devamlılığı için adanmışlardır. Birey örgütü adına çok fedakarlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır.
- **Uyum bağlılığı:** Bu bağlılık örgütte bulunan üyelerin örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarınıdır. Grup üyeleri arasında dayanışma söz konusudur.
- **Denetimsel Bağlılık:** Üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmalarıdır. Üyeler örgüt normlarını uygun davranışlar sergilemek için gerekli olduğuna inanırlar.

#### 2.2.3.3.4.Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli:

Allen ve Meyer ilk olarak 1984 yılında iki boyutlu bir ölçek hazırlamışlardır. Hazırladıkları ölçek duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını içermektedir. Daha sonradan modele eklenen zorunlu (normatif) bağlılığı eklemiştir (Yağcı, 2008:118). Bu çalışmanın uygulama bölümünde örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Meyer ve Allen modeli kullanılacaktır. Bu nedenle, burada önce Meyer ve Allen'in Üç boyutlu Örgütsel Bağlılık modeli açıklanacak; sonra da, bu modelle ilgili olarak, Meyer ve Herzkovitch'in modeli netleştirme yolundaki bazı ek çalışmalarına yer verilecektir. Şimdi öncelikle Meyer ve Allen'in üç boyutunu ele alalım:

• **Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). İş görenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu boyut, çalışanların örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir (Huselid ve Day, 1991: 381). Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000: 21; Doğan, 2013: 93). Duygusal bağlılık araştırmacılarca örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağlılık türüdür; çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır. Bu bağlamda bireyin duygusal bağlılığını artırmak yoluyla iş görenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamak mümkündür (Gürbüz, 2006: 70).

• **Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Devam bağlılığında

esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005:398; Doğan, 2013: 93). Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Balay, 2000: 21).

• **Normatif Bağlılık:** Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri (Meyer ve Allen, 1997: 11) olarak ele alınan bu bağlılıkta; bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmasına dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir (Wasti, 2002:526; Doğan, 2013: 93). Bu bağlılıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Allen ve Meyer'e göre; duygusal, devam ve normatif bağlılıklar için bağlılığın değişik türleri olmaktan çok, bağlılığın farklı boyutları olduğunu düşünmek daha uygundur. Çünkü çalışanların bir örgütle olan ilişkileri bu üçünü değişik derecelerde yansıtabilir. Örneğin; bir çalışan hem örgüte karşı güçlü bir bağlılık hissedebilir hem de örgütte kalma konusunda bir zorunluluk duygusuna sahip olabilir. Bir başka çalışan, örgüt için çalışmaktan memnuniyet duyabilirken aynı zamanda örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan çok zor olduğunun farkında olabilir. Son olarak üçüncü bir çalışan da mevcut işverenle kalma konusunda önemli ölçüde istek, ihtiyaç ve zorunluluk duyabilir. Dolayısıyla araştırmacılar bir çalışanın örgütle ilişkisini belirli türde bir bağlılık olarak sınıflandırmaya çalışmak yerine, üç türlü bağlılığın gücünü bir arada düşünmek suretiyle daha iyi anlama yoluna gitmelidirler (Doğan, 2013: 94).

Yukarıda örgütsel bağlılığa ilişkin açıklanan üç yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu göze çarpmaktadır (Boylu vd., 2008: 58). Fakat, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Başka bir ifade ile duygusal bağlılığa sahip olanlar, kalmak istedikleri için; normatif bağlılık hissedenler, kalmaları gerektiği için ve devam bağlılığı duyanlar, buna ihtiyaç duydukları için örgütte kalma eğilimi gösterirler (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle

yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en sonda devam bağlılığının olması gerektiği tespit edilmiştir (Boylu vd., 2008: 58).

Meyer ve Allen'in modelinde bağlılık türleri açısından bağlılığa yol açan faktörler şu şekilde ortaya konulmuştur (Meyer ve Allen, 1997: 42-63).

- Duygusal Bağlılığa Yol Açan Faktörler:
  - Örgütteki hizmet süresi
  - Medeni durum ve eğitim seviyesi
  - Karakter özelliği
  - Kabiliyetleri ve başarıları konusunda kendilerine güvenleri yüksek olan çalışanlar
  - İşin önemi, özerklik derecesi ve çalışanın kullandığı beceri çeşitliliği
  - Çalışanın örgütteki rolünün nitelikleri
  - Liderleri tarafından kendilerinin karar alma işlemine katılmasına izin verilen çalışanlar
  - Adil davranılma algısı
- Devam Bağlılığına Yol Açan Faktörler:
  - Çalışanların örgüte yapmış oldukları bireysel yatırımlar
  - Örgütü terk etmek çalışanın yapmış olduğu harcamaların boşa gideceği anlamına gelmesi
  - Çalışanın alternatif yokluğunun örgütü terk etmeyi daha maliyetli hale getirdiğinin farkına varması.
- Normatif Bağlılığa Yol Açan Faktörler:
  - Yapılan şeylerin doğru ve ahlaki açıdan yapılması gereken şey olduğuna yönelik inanç,
  - Örgüte yeni katılan kişilerin oryantasyon sürecindeki hissettikleri
  - Çalışanın örgütün imkanlarıyla örgüte katkı yapması borçluluktan dolayı duyulan zorunluluk hissi,
  - Çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme durumu.

Bu noktada duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş deneyimlerine katkısı olduğu sonucu ortaya çıkarken, devam bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği fakat iş verimine fazla bir etkisi olmadığı, normatif bağlılık ise en az inceleme yapılan bağlılık tipi olup çalışanların kişisel sadakat normlarıyla ilişkili olduğu söylemek mümkündür. (Doğan, 2013: 98).

Meyer ve Allen, bağıllık türleri açısından bağıllığın doğurduğu sonuçları ise, şu şekilde ortaya koymuşlardır (Meyer ve Allen, 1997: 24-25):

- Duygusal, devam ve normatif bağıllıklar çalışanların şirkette kalmasıyla ilişkilidir. Bağıllığın her bir türü veya boyutu, çalışanların şirketten ayrılma niyetiyle negatif korelasyon içerisindedir. Bununla birlikte üç bağıllık türü işle ilgili davranışlarda birbirinden farklı sonuçlar doğurmaktadır. Güçlü bir duygusal bağıllığa sahip olan çalışan, örgüte karşı duygusal bir bağ hisseder ve düşük bir duygusal bağıllığa sahip çalışandan daha yüksek bir motivasyon ya da örgüte anlamlı bir katkı sağlama arzusuna sahip olacaktır. Böylece, güçlü duygusal bağıllığa sahip çalışanların işe daha az devamsızlık yapmayı seçmeleri ve işte daha iyi performans göstermeye motive olmaları beklenir.
- Devam bağıllığına sahip çalışanlar, örgütte kalırlar; ancak, bunun nedeni duygusal bağ değil, bu şirketten ayrılmalarının maliyetlerinin çok yüksek olduğunun farkında olmalarıdır. Bu çalışanların şirkete katkı sağlamak için güçlü bir istek duymalarını beklemek için herhangi bir neden yoktur. Gerçekten bu tür bağıllıkta örgütte kalmak zorunda olmak, kızgınlık ve engellenme gibi hisler yaratırsa, bu da uygun olmayan çalışma davranışlarına yol açar. Meyer ve Allen, devam bağıllığının katılım veya diğer performans göstergeleriyle negatif ilişkili olacağını öngörmüşlerdir.
- Güçlü bir normatif bağıllığa sahip çalışan, yükümlülük ve görev duygularıyla örgüte bağlanır. Bu tür duygular bireyi, uygun bir şekilde davranmaya ve örgüt için iyi olanı yapmaya motive edecektir. Böylece, normatif bağıllığın iş performansı, işe katılım ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlarla pozitif ilişkisi olması beklenmez. Çünkü yükümlülük duygusu, duygusal bağıllıkla ilişkili olan istek, şevk ve coşkuyu içermez.

#### **2.2.3.3.5. Meyer ve Herzsovitç'in Genel Bağıllık Modeli**

Bu modelde bağıllık, bireyi bir ya da daha fazla hedefle ilgili bir davranış biçimine yönlendiren bağlayıcı bir güç olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağıllık bir bağlayıcı güçtür ve bu gücün doğası önemlidir (Doğan, 2013: 99).

Modelde bağlanma gücü (bağıllık) bağıllığın temel niteliğini göstermektedir. Bağlanma gücü duygusal anlamda istek, normatif çerçevede sorumluluk, maliyet

algısı eşlik etmektedir. Bağlılığa eşlik eden düşünce yapısı istek, maliyet algısı veya bir davranış biçimine devam etme zorunluluğunu içeren çeşitli biçimler olabilir. Bu düşünce yapıları temel bağlılık yapısının ayırt edilebilir unsurlarını yansıtır. Her bir düşünce yapısının gücü ölçülebilir ve bu ölçümler bir çalışanın bağlılık profilini yansıtır (Doğan, 2013: 99).

İsteğe ilişkin düşünce yapısı (duygusal bağlılık); kişi bir varlığa dahil olduğunda, kimliğini bir varlıkla birlikte olmaktan ya da belirli bir davranış biçimini devam ettirmekten türettiğinde ortaya çıkar. Maliyet algısı ile ilgili düşünce yapısı (devam bağlılığı); bir kişi yapmış olduğu yatırımları kaybettiğini fark ettiğinde ortaya çıkar. Zorunlulukla ilgili düşünce yapısı (normatif bağlılık); normların sosyalleştirme yoluyla içselleştirilmesinin karşılık verme ihtiyacına sebep olan faydalar yaratması ve bir psikolojik sözleşmenin şartlarını kabul etmenin sonucu olarak ortaya çıkar (Meyer ve Herzsovitç, 2001: 301-317).

Bağlılığın sonuçları da iç içe geçmiş daireler ile temsil edilmektedir. İçteki çember, bağlılığın odağını temsil eden davranışı göstermektedir. Bağlılığın odağındaki davranış her zaman bir takım hedeflerle uyumlu olacaktır. Hedef, bir varlık, soyut bir prensip veya belirli bir davranış biçiminin sonucu olabilir (Meyer ve Herzsovitç, 2001: 318).

Ayrıca modelde, duygusal, devam ve normatif bağlılıkları nitelendiren düşünce yapılarının temelleri olarak yatırımlar, seçenek yokluğu, kimliğe ilişkin paylaşılan değerler, kişisel ilgi, menfaatler, normların içselleştirilmesi ve psikolojik anlaşma öğeleri sıralanmıştır. Bir diğer ifadeyle bu öğeler, üç bağlılık düşünce yapısının gelişiminde yer alan süreçleri ifade eder. Bağlılık düşünce yapılarının gelişimini etkileyebilen daha bir çok spesifik faktör vardır. Gerçekten bunlar örgütlerin iş yerindeki bağlılıkları yönetmek için kullanabilecekleri kaldıraçlardır (Meyer ve Herzsovitç, 2001: 318).

#### **2.2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin bir sınıflandırmaya gitmişler ve çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinde etki eden söz konusu bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi ve çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında ele almışlardır (Boylu vd., 2007: 59):

#### **2.2.3.4.1.Kişisel faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörler; demografik özellikler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psikososyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir (Boylu vd., 2007: 59). Örneğin yaş, bireyi örgütüne daha çok bağlayan bir faktördür. Çünkü yaş, meslek ile ilgili planları tasarlayarak ve uygulayarak ilerler. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık artmaktadır. Bir başka demografik değişken olan eğitim seviyesi de örgütsel bağlılığı etkiler. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin örgüte bağlılıkları düşük, eğitim seviyesi düşük olan iş görenlerin örgüte bağlılıkları yüksek olacaktır (Uygur, 2009: 23). İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir.

#### **2.2.3.4.2.Rol ve iş özelliklerine yönelik faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden bu faktörler, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörler kapsamında ele alınmaktadır (Boylu vd., 2007: 59). Örgütsel kararlara katılım gösteren bireyler, örgüte yüksek düzeyde bağlanırlar. Örneğin örgütte bireyin yeteneğinin işin niteliği için gerektiğinden fazla ya da az olması ve birden fazla yöneticiden birbiriyle çelişkili talimatlar almak rol çatışmasına neden olabilir. Bireyin yaşamış olduğu bu rol çatışması, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu olumsuz etki bireyin içine kapanması, gerginlik ve stres olarak görülebilir (Uygur, 2009: 26).

#### **2.2.3.4.3.Yapısal özellikler**

Örgütsel bağlılığa etki eden bir başka faktör ise yapısal özelliklerdir. Bunlar, örgüt yapısına ilişkin faktörleri içermektedir ve örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma

saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları, çalışanların örgütsel etik algılamaları gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu ileri sürmektedir.

#### **2.2.3.4.4. İş deneyimi ve çalışma ortamı**

Örgütsel bağlılığa etki eden son faktörde iş deneyimi ve çalışma ortamıdır. Çalışanların sosyalleşme süreci (Meyen ve Allen, 1988: 196) ile personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi ve iş tatmini gibi faktörler ele alınmaktadır. Özellikle bu grup kapsamında belirtilen çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici etkeni olarak değerlendirilmektedir ki, özellikle konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da yüksek derecede iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Boylu vd., 2007: 59). İş gruplarının karşılıklı amaç uyumu içinde çalışması örgüte olumlu yönde yansıtacaktır. Ayrıca iş arkadaşlarına olan bağlılık da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Sosyal bağlar, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (Uygur, 2009: 28)

Meyer ve Allen, (1997; 20)'e göre örgütsel bağlılığa neden olabilecek diğer faktörler de şöyle sıralanabilir: Değişik insanlarla tanışıp etkileşime girebilme fırsatı, önemli ve zorlayıcı bir işte olmanın ortaya çıkaracağı psikolojik doyum, insan olarak gelişebilme ve yeni yetenekler geliştirebilme fırsatları oluşturulması, geleceğe yönelik bilinmezliklerin giderilmesi (emeklilik).

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre, Türk çalışanları, toplulukçu kültürün etkisi altındaki insanların örgütsel bağlılıklarını belirleyen faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin kişinin ailesinin kuruluştan ayrılmasını onaylayıp onaylamadığı Türk toplumunda önemli bir etmendir. Aynı şekilde kuruluş içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakârlıkta bulunmak (daha iyi maddi olanaklar için başka bir işyerine gitmemek) gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Ayrıca Türk çalışanları belirsizlik ve değişimden fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bir tür süreklilik bağlılığı hissetmektedirler (Durna ve Eren, 2005: 213).



### 2.2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Günümüzde örgütsel bağlılık üzerine yapılan analizler zamanla daha da önem kazanmaktadır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 51). Bu bölümde örgütsel bağlılığı önemli hale getiren ve aynı zamanda sonuçları olan performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, devamsızlık, iş gücü devir hızı ve ayrılma niyeti kavramları incelenecektir.

• **Performans:** Örgütsel bağlılık kurumsal performans için kritik bir noktadadır. İşletmenin faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi için çalışanlar şirkete bağlı olmalı, gerekli yeteneğe sahip olmalı ve ne yapılması gerektiğini anlamalıdır. Çalışanların varlıklarıyla farklılık yarattıkları bir şeyin parçası olmaları, onların örgüte olan bağlılığını doğurmaktadır. Örgütte çalışanlara davranılma biçimiyle, onların müşterilere olan davranışları arasında doğrudan bir korelasyon mevcuttur. Yapılan araştırmalarda örgütlere bağlı olmayan çalışanlar mevcut performanslarından çok daha yüksek performans gösterebileceklerini; ancak, bunu yapmadıklarını ifade etmişlerdir (Doğan, 2013: 89-90). Başka bir çalışmada duygusal bağlılığın, çalışanların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Chen ve Francesco, 2003: 502). Bu bağlamda örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar işlerinde daha fazla gayret sarf edeceklerdir (Steers, 1977: 48).

• **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Bu kavram kişilerin gönüllülükleri üzerinde yoğunlaşan, formal ödül yapısını önemsemeyen ve örgütün bütün olarak görevlerini en verimli bir şekilde sağlanmasına yardımcı olan davranışları olarak ifade edilmektedir. Meyer ve Allen, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde duygusal bağlılığın en büyük olumlu etki sağladığını ortaya koymaktadırlar (Aslan, 2008: 166-167). İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça, örgütün hedeflerini yerine getirmek ve formal rollerini yerine getirmek için daha fazla çaba harcadıkları, iş tanımlarının dışında ek davranışlar sergilemek noktasında da daha fazla istek duydukları kabul görmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranları da daha fazla ve bununla birlikte işten ayrılma niyetleri de düşük olmaktadır (Gürbüz vd., 2014: 8).

• **Devamsızlık:** Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, diğer çalışanlara oranla daha iyi çalışmakta ve örgütte kalma hususunda daha istekli olmaktadır. Aynı zamanda işe gelme ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlama noktasında sağlam bir istek duymaktadırlar (Steers, 1977: 46-48).

• **İş tatmini:** Bu kavram kişinin işe yönelik tecrübeleri hususunda memnuniyet duyma veya olumlu duygusal ifadesi olarak ifade edilmektedir (Erdil ve Keskin, 2003: 14). İşlerinden tatmin seviyesi fazla olan ve örgütlerine sarsılmaz bir şekilde bağlılık geliştiren çalışanların işe yönelik devamsızlık davranışlarından çekinmekte ve görevlerine devam etme davranışı sergilemektedirler (Sagie, 1998: 156). Mevcut görevlerinden ve yaptıkları işlerden tatmin olmayan kişilerin örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmektedir. Kişilerin iş tatmin seviyeleri bu yönden önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde görevlerinden tatmin olan çalışanların örgütün kendisine sunduğu çalışma ortamından dolayı işletmenin kurumsal ilkelerini içselleştirmekte ve bu şekilde örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Yumuşak vd., 2013: 76).

• **İşten Ayrılma Niyeti:** Örgütsel bağlılık noktasında yüksek olan kişiler, örgütte kalma eğilimine yönelik davranışlar sergilemektedirler (Savery ve Syme, 1996: 20). Bağlılık, çalışanın örgütte kalma niyeti ve isteğinin artışıyla sonuçlanmaktadır (Steers, 1977: 54). Örgütsel bağlılığa yönelik olarak son yıllarda gerçekleştirilen araştırma sonuçları, bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

### 2.3. HİZMETKAR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Liderlik ve örgütsel bağlılık konuları öteden beri üzerinde araştırma analiz ve inceleme yapılan kavramlardır. Liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, Buluç, (2009: 29)'un liderlik biçimlerinin örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmış olması, Karahan, (2008: 148)'in Bliau yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiş olması ve aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuş olması çalışmamıza yönelik merakımızı artırmış ve bu sebeple çalışmamız ortaya konulmuştur. Bu çalışmaların ışığında liderlik davranışının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna bakılırsa hizmetkar liderlik yaklaşımlarının da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Örgütlerde istenilen amaçlara, hedeflere ulaşmada ve planlanan faaliyetleri yerine getirmede yöneticiliğin başka bir felsefesi olan liderlik felsefesi konusu önemli olmaktadır. Örgütlerde bulunan yöneticilerin tek başlarına örgütün belirlenmiş olan amaçlarına ulaşabilmeleri olanaksızdır. Bu yüzden işleri ve uygulamaları birlikte yürütebilecekleri insanlardan oluşan gruplara ihtiyaç duyulacaktır. Bu noktada bu grupları istenilen yöne yönlendirebilecek liderlere gereksinim duyulacaktır. Başarılı bir lider iş görenlerin örgütte kalma ve başarma arzularına artırıcı etki yapabilecektir (Karahan, 2008: 87). Sonunda da liderin davranışlarından dolayı yaptığı işi, örgütü sevme/sevememe gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu noktada da liderlik tarzlarının o örgütte çalışan insanların örgütsel bağlılığına etkisi yadsınamayacağını söylemek mümkündür.

Yalçın ve İplik, (2005: 400-401) çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik kavramı, insanları yöneten kişilerin rollerinde köklü değişiklikleri mecburi kılan yeni bir liderlik modelidir. Özellikle her bir kurum içinde çalışan idareci ve yönetici konumundaki kişiler, kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımladığında ve bu rolü benimsediklerinde, iş yerinde insanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları daha insan odaklı olacak ve o kurumdan hizmet alan müşteriler de daha çok memnun kalacaklardır. Bunun farkında olan müessese ve şirketler, sistemlerini ve yönetim anlayışlarını çalışanlarının şahsi, mesleki ve ruhi gelişimlerini geliştirecek şekilde değiştireceklerdir. Sonuç olarak, ilişkili olduğu ve etkilediği olumlu örgütsel ve

bireysel sonuçlar nedeniyle hizmetkâr liderlik, okullar ve diğer örgütler açısından gerekli ve teşvik edilmesi gereken bir liderlik yaklaşımı olarak ifade etmek mümkündür (Akyüz ve Eren, 2013: 199). Bu durumda çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu yönde sergilemelerine zemin hazırladığı söylenebilir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması kuruluşlarda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin hayat kalitelerinin en önemli faktörlerinden birisinin, iş alanındaki memnuniyetin sağlanması olduğunu düşünecek olursak, örgütsel bağlılığın bir anlamda hayat kalitesini pozitif yönde destekleyen bir faktör olduğu söylenebilmektedir (Yağcı, 2007: 127).

Karahan, (2008: 160)'a göre başarılı bir lider örgüt üyelerinin örgütte kalma ve başarıma arzularını artırıcı etki yapabilen bir liderdir. Zaten örgütsel bağlılıkla liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunması da kurum içi iletişim kanallarının sağlıklı bir yapıda işlediğini ortaya koymaktadır

Çalışmamızda hizmet işletmelerinde görev yapan hizmetkâr liderler ve çalışanların örgütsel bağlılıkları incelendiğinden dolayı hizmetkar liderlik hizmet işletmelerinde “hizmet liderliği” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu işletmelerde hizmet liderliği, kaliteli ve istenen hizmetin sunulabilmesinin en temel belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel anlayıştaki yöneticiler belgeler aracılığıyla kaliteli hizmeti belirleme çabasında iken hizmetkâr liderler, hizmeti satın alan müşterilerin algısı ile kaliteyi belirlemeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle bir hizmetin sunulmasında iyiye değil, mükemmelle ulaşmak önemlidir. Hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinde mükemmel olma program olarak değil, ancak örgütün işleyiş felsefesi ve yaşam tarzı haline getirilerek sağlanabilmektedir. Bu düzeni ve yapıyı örgütsel seviyede inşa etmek, hizmete odaklanmış ve hizmet etme işini kendisine bir yaşam tarzı haline getirmiş hizmetkâr liderler ile mümkün olabilmektedir (Sayılı ve Baytok, 2012: 165).

Hizmetkar liderlik araştırmaları neticesinde elde edilebilecek sonuçlar ve uygulamaya geçirilecek hizmetkar liderlik geliştirme programları vasıtası ile çalışanlarına saygı duyan, affetmeyi ve tevazuyu erdem kabul eden, takipçilerinin gelişimine odaklanan ve onu görevi sayan, cesur ve sorumlu yöneticiler yeni yüzyılın liderleri olarak karşımıza çıkabilirler (Duyan ve Dierendonck, 20014: 25). Bu bağlamda hizmetkar liderlerin gelecek yıllarda, takipçileri üzerinde diğer liderlerden daha etkili olabilecekleri ve örgütsel bağlılığa daha çok katkı sağlayacakları söylenebilir.

Hizmet işletmelerinin zaman geçtikçe daha da karmaşılaşmaya başlayan örgüt yapıları ve sektörde bulunan rekabetin artması sebebiyle, gelecek zamanlarda

farklılıklar ortaya koyarak yaşamlarını sürdürebilmelerinde sahip oldukları liderlik potansiyeli belirleyici etken olmaktadır. Hizmet liderlerinin böyle bir ortamda başarılı olabilmeleri için, gelecekte yüksek kalitede hizmet sunma, kıyaslama metoduyla müşteri beklentilerini karşılama, farklılık oluşturmak, yeni liderlerin yetişmesine katkı sağlama ve ilgili hizmet işletmesi çalışanlarının hizmet kavramını iyi bilmeleri ve böylelikle iyi öğretilmeleri önem arz etmektedir (Sayılı ve Baytok, 2012: 166). Örnek verecek olursak, hizmet işletmesi olan hastanelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması için hizmet yönelimli liderlik büyük önem taşımaktadır (Karahana, 2008: 150). Yani hizmet işletmeleri ileriki dönemlerde başarılı olmak istiyorlar ise hizmetkar liderliğe ve yaklaşımlarına büyük ölçüde önem göstermeleri gerektiğini söylemek mümkündür.

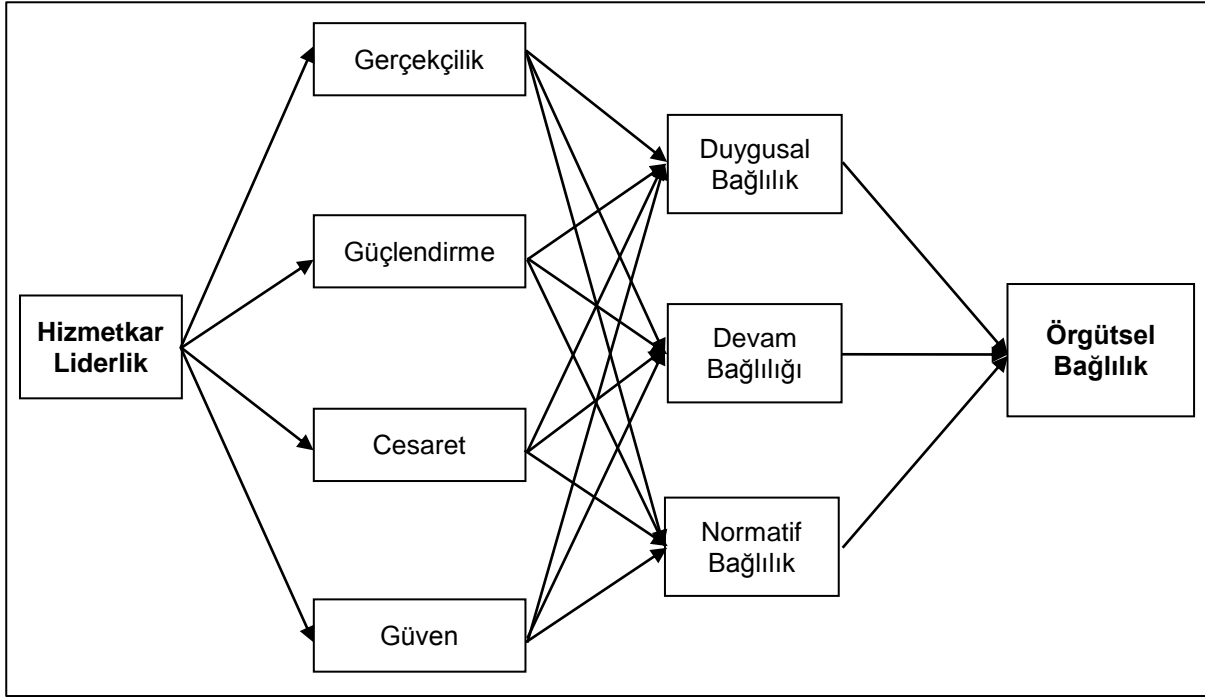
Sonuç olarak hizmetkâr liderlik anlayışı, insanları yöneten kimselerin rollerinde çok önemli değişiklikleri zorunlu hale getiren yeni bir liderlik tarzıdır. Özellikle kurumlar içerisinde görevlerini sürdüren yönetici statüsünde bulunan kimseler, kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımladıklarında ve bu rolü benimsediklerinde, kurumda çalışan insanların birbirlerine yönelik tutum ve davranışları örgütsel bağlılığa dönüşecek ve söz konusu kurumdan hizmet alan müşteriler de daha çok memnun olacaklardır. Bu durumun önemini farkına varan kurum ve şirketler, mevcut sistemlerini ve yönetim anlayışlarını çalışanlarının kişisel, mesleki ve ruhi gelişimlerini arttıracak şekilde yeniden gözden geçirmelidirler (Akyüz, 2014: 13). Kısaca ifade edecek olursak hizmet işletmeleri gelecekte hem örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve hem de çalışanların ve müşterilerin örgüte olan bağlılıklarını arttırabilmek istiyorlar ise yönetim hiyerarşisinde hizmetkâr liderliğe ve felsefesine önem vermeleri gerektiğini söylemek mümkündür.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmamıza ilişkin araştırmamızın modeli, amacı, kapsamı veri toplama araçları, araştırmamızın kısıtları, istatistiksel analiz ve sonuçları anlatılmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın modeli

Araştırma kapsamında hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlarda lider konumunda bulunan kişilerin sergilemiş oldukları hizmetkar liderlik davranışlarının takipçilerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu noktada oluşturulan araştırma modelini şu şekilde göstermek mümkündür:



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmaya yönelik olarak literatür taraması yapıldığında liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik araştırmalara rastlamak mümkündür. Ancak hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile örgütsel bağlılığı ortaya koyan araştırmalara daha az rastlanmaktadır. Bu bağlamda hizmet sektöründe faaliyet sergileyen örgütlerde, bir lidere bağlı olarak başarı sağlamaya çalışan takipçilerin örgüte olan bağlılıklarında liderlerinin kendileri üzerindeki etkisi olmaktadır. Hizmetkâr bir liderin, takipçileri ile olan iletişimi veya

onlara davranış tarzı, takipçilerinin örgüte olan bağlılıklarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yani liderin davranışları sonucunda takipçi, o örgüte sempatik duygular beslemekte ya da o örgütten soğumakta nihayetinde de ayrılmasına sebep olabilmektedir. Söz konusu etkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan mevcut araştırmada, hizmet kuruluşlarında hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen bir liderin davranışlarının takipçilerinin örgüte olan bağlılıklarına etkisi incelenecek ve bu bağlılığı artırmaya yönelik olarak öneriler sunulacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın teorik çerçevesini, hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları oluşturmaktadır. Araştırma zaman ve maliyet gibi değişkenler dikkate alınarak Ege Bölgesi'ndeki çeşitli illerdeki hizmet sektörlerinde görev yapan yöneticilere bağlı grup üyeleri olan kişiler üzerinde yapılmıştır.

#### **3.3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları**

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği unsurlar bütünü evren olarak tanımlanmaktadır. Birçok unsurlardan oluşan sistemler için kullanılan evren terimi, tekil unsurlar için "örnek olay", küçük sistemler için de "araştırma kümesi" gibi isimler ile adlandırılmaktadır. Örneklemi ise, evrenin tamamını temsil ettiği düşünülen ve evrenden alınan numune kümeleri olarak adlandırmak mümkündür. Buradaki önemli olan husus alınan örneklemin evreni yansıtması durumudur. Örneklem alırken bu hususa özellikle dikkat edilmelidir. Bu hususa uyulduğu takdirde alınan örneklemin evreni yansıtabileceği kabul edilebilir (Karasar, 2003: 109-111). Bu bağlamda çalışmanın evrenini Ege bölgesinde hizmet sektöründe bulunan işletmeler, örneklemini ise Balıkesir, İzmir, Kütahya ve Denizli illerinde hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşlarda görev yapan 402 kişi oluşturmaktadır. Çalışma işletmelerden seçilen bu örneklem üzerinde anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Uygulama amacıyla dağıtılan 421 anketten 402 anket geri dönmüştür. Anket kâğıtlarının geri dönüş oranı %95 olarak gerçekleşmiştir.

402 denekten oluşan örneklem kitlemizin bu tarz bir araştırma için kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu değerlendirilmektedir. Anketlerin bir kısmı internet üzerinden e-mail olarak, büyük bir kısmı ise yüz yüze görüşülerek araştırmanın kapsamı anlatılarak dağıtılmış ve geri toplanmıştır. Çalışmanın gerçekleştirildiği hizmet sektörleri ise; eğitim, sağlık, finans-muhasebe, turizm sektörlerinden oluşmaktadır.

Anket sorularının hazırlanmasında benzer araştırmalar ve konunun kuramsal çerçevesi etkili olmuştur. Araştırmada üç grup soru bulunmaktadır. Birinci grupta, liderlerin grup üyesi konumunda bulunan kişilere ilişkin demografik özellikler yer almaktadır. İkinci grupta, bir çalışma ortamında liderlik tarzı sergileyen kişinin takipçilerine yönelik tarzını ortaya koyan Liden ve arkadaşlarının (2008) geliştirmiş oldukları “**güven**”, “**güçlendirme**”, “**cesaret**” ve “**gerçekçilik**” başlıkları olmak üzere dört bölümden oluşan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü grupta ise, takipçilerin örgüte bağlılıklarını belirlemeye yönelik olarak Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “**duygusal bağlılık**”, “**devam bağlılığı**” ve “**normatif bağlılık**” başlıkları olmak üzere üç bölümden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. Soruların ölçülmesinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek “**1-kesinlikle katılmıyorum**”, “**2-katılmıyorum**”, “**3-kararsızım**”, “**4-katılıyorum**” ve “**5-kesinlikle katılıyorum**” ifadelerinden oluşmaktadır. Ayrıca çalışmada verilerin analiz edilmesinde istatistiksel paket programı kullanılarak, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tablosu, faktör analizi, güvenirlilik testleri ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

### 3.3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmaya yönelik olarak kısıtlamalar şu şekilde ifade edilebilir:

- İlk olarak hizmetkâr liderlik kavramının yeni sayılabilecek bir kavram olduğunu hatırlatmak gerekmektedir. Hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılığa yönelik olarak literatür taraması yapıldığında ülkemizde çok fazla sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir.
- İkinci kısıt ise anket içeriğine yöneliktir. Anketlere yönelik geliştirilen değişkenler genellikle yabancı ölkelerin kültürlerine göre oluşturulduğundan dolayı ülkemizde yapılan uygulamada bazı kavramlar tam olarak örneklem kitlesi üzerinde karşılık bulamamıştır. Bu sebepten dolayı ülkemizde yapılan çalışmalar ile farklı ölkelerde buna benzer yapılan çalışmalar benzerlik göstermeyebilecektir. Bu noktada çeviri işlemi yapılırken kültür uyumu dikkate almakta fayda olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca anket değerkenlerindeki sorularda farklı kurum kültürlerini yansıtan farklılıklar görülmektedir. Dolayısıyla farklı organizasyon yapılarında da buna benzer bir çalışma yapılabilir.
- Bu çalışma sadece hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlarda görev yapan 402 kişi üzerinde uygulanmıştır. Daha çok sayıda kişilere ve daha farklı kurum ve örgütlerin yapılarına uygulanması farklı sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik ile ilgili olan çalışmaların başka sektörlerde de aynı ya da farklı ölçekler kullanılarak yapılmasının fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.



- Demografik değişkenlerin dağılımını gösteren tabloya bakıldığında anket sorularına cevap veren kişilerin yüksek oradan evli bireylerden meydana geldiği göze çarpmaktadır. Toplumda evli olan insanların bekâr olan insanlara oranla hayata ve işe yönelik olarak sorumlulukları fazla olabileceği düşünöldüğünde bağlılık seviyelerinin yüksek ve net oranlarla gerçekleşmesinin nedeni olarak bu durum gösterilebilir. Bu noktada çalışmanın evli ve bekar katılımcılar arasında aynı değişkenler kullanılarak ayrı ayrı yapılmasının farklı sonuçlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmaya yönelik olarak yapılacak olan gelecek çalışmalarda kısıtların ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi için yukarıda belirtilen hususların dikkate alınmasının araştırmalara ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

### **3.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler**

Geniş bir literatür taraması sonucunda modele yönelik olarak belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda belirtilmektedir.

#### **3.4.1. Bağımsız Değişkenler**

Araştırma modelinde belirtilen Dirk Van Dierendonck ve Nuijten tarafından ortaya konulan hizmetkâr liderlik özellikleri dört kategoride ele alınmıştır. Bu kategoriler, güçlendirme, güven, gerçekçilik ve cesaret başlıkları ile ele alınan değişkenlerdir (Dierendonck, et Nuijten, 2011: 249-267).

#### **3.4.2. Bağımlı Değişkenler**

Araştırmada bağımlı değişken olarak Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık türleri kullanılmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir (Allen et Meyer, 1990: 847-858).

### **3.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler**

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler teste tabi tutulmuştur.

- H1: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu güçlendirme çabaları onların bağlılığını arttırır.
  - H1a: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu güçlendirme çabaları onların duygusal bağlılıklarını arttırır.

- H1b: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu güçlendirme çabaları onların devam bağlılıklarını artırır.
- H1c: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu güçlendirme çabaları onların normatif bağlılıklarını artırır.
- H2: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu cesaretlendirme çabaları onların bağlılığını artırır.
  - H2a: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu cesaretlendirme çabaları onların duygusal bağlılıklarını artırır.
  - H2b: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu cesaretlendirme çabaları onların devam bağlılıklarını artırır.
  - H2c: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu cesaretlendirme çabaları onların normatif bağlılıklarını artırır.
- H3: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilediği güven çabaları onların bağlılığını artırır.
  - H3a: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu güven çabaları onların duygusal bağlılıklarını artırır.
  - H3b: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu güven çabaları onların devam bağlılıklarını artırır.
  - H3c: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu güven çabaları onların normatif bağlılıklarını artırır.
- H4: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik gerçekçi yaklaşımı onların bağlılığını artırır.
  - H4a: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu gerçekçi çabaları onların duygusal bağlılıklarını artırır.

- H4b: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu gerçekçi çabaları onların devam bağlılıklarını arttırır.
- H4c: Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu gerçekçi çabaları onların normatif bağlılıklarını arttırır.

### **3.6. İstatistiksel Analizler ve Bulgular**

Bu kısımda araştırma anketinin genel güvenilirlik tablosu, örnekleme ile ilgili demografik değişkenlere yönelik frekans tablosu, anket sorularının faktör analizi, araştırmaya yönelik oluşturulan hipotezlerinin regresyon analizi bulguları, Hizmetkar liderlik ve Örgütsel bağlılık alt değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişki durumunu belirten korelasyon analizi ile araştırmaya katılan çalışanlardan anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözümlenmesi için gerekli istatistiksel işlemler ve yorumlar yer almaktadır.

#### **3.6.1. Güvenirlik Analizi**

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenirliliğinin belirlenmesinde literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en çok tercih edilen güvenirlilik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Buna göre elde edilen Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayısı 0,959 ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenirlilik katsayısı 0,864 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine yönelik Cronbach's Alpha genel güvenirlilik katsayısı ise 0,956 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla ölçeklerimize yönelik güvenirlilik katsayıları kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

#### **3.6.2. Araştırmanın Örnekleme ile İlgili Demografik Değişkenler**

Araştırmanın örneklemini Balıkesir, İzmir, Kütahya ve Denizli illerinde eğitim, sağlık, turizm, finans ve muhasebe sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşlarda görev yapan 402 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın demografik değişkenlerini, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurumda çalışma yılı, sektörde çalışma yılı, unvan ve aylık gelir oluşturmaktadır.

**Tablo 3.1 Demografik değişkenler Frekans Tablosu**

<b>CİNSİYET</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>UNVAN</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>KURUM YILI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>ERKEK</b>	237	58,9	Öğt. Gör	85	21,1	1 yıldan az	29	7,2
<b>BAYAN</b>	165	41,1	Arş. Gör	9	2,2	1-5	136	33,9
<b>TOPLAM</b>	<b>402</b>	<b>100</b>	Yrd. Doç.	14	3,4	6-10	102	25,3
			Doç.	9	2,2	11-15	78	19,4
			Prof.	4	0,9	16-20	43	10,7
<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Doktor	29	7,2	20+	14	3,5
<b>EVLİ</b>	274	68,2	Hemşire	57	14,2	<b>TOPLAM</b>	<b>402</b>	<b>100</b>
<b>BEKAR</b>	128	31,8	Memur	72	17,9			
<b>TOPLAM</b>	<b>402</b>	<b>100</b>	Müdür Yrd.	16	3,9	<b>GELİR</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
			İşçi	68	16,9	1300 TL ve altı	75	18,7
<b>SEKTÖR YILI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Muhasebeci	41	10,1	1301-2000	42	10,4
<b>1 yıldan az</b>	37	9,2	<b>TOPLAM</b>	<b>402</b>	<b>100</b>	2001-3000	29	7,2
<b>1-5</b>	146	36,3				3001-4000	162	40,3
<b>6-10</b>	87	21,6	<b>YAŞ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	4001+	94	23,4
<b>11-15</b>	94	23,4	20-24	97	24,1	<b>TOPLAM</b>	<b>402</b>	<b>100</b>
<b>16-20</b>	27	6,8	25-29	118	29,4			
<b>20+</b>	11	2,7	30-34	84	20,9			
<b>TOPLAM</b>	<b>402</b>	<b>100</b>	35-39	66	16,4	<b>EĞİTİM</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
			40-44	23	5,7	Lise	77	19,1
			45+	14	3,5	Ön Lisans	41	10,2
			<b>TOPLAM</b>	<b>402</b>	<b>100</b>	Lisans	115	28,7
						Yüksek Lisans	134	33,3
						Doktora	35	8,7
						<b>TOPLAM</b>	<b>402</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloya göre ankete katılanların demografik özelliklerine ait frekans bilgilerini açıklayacak olursak:

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere anketi cevaplayan katılımcıların % 58,9'u erkek ve % 41,1'i bayan katılımcılardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %24,1'i 20-24 yaş arası, %29,4'ü 25-29 yaş arası, %20,9'u 30-34 yaş arası, %16,4'ü 35-39 yaş arası, %5,7'si 40-44 yaş arası ve %3,5'i 45 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Aynı zamanda ankete cevap veren katılımcıların %19,1'i lise, %10,2'si ön lisans, %28,7'si lisans, %33,3'ü yüksek lisans ve %8,7'si doktora eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Yine Tablo 3.1'de görüldüğü üzere ankete katılanların %68,2'si evli ve %31,8'i bekâr olarak yaşamaktadır. Ayrıca anketi cevaplayanların % 9,2'si 1 yıldan az, %36,3'ü, 1-5 yıldır, %21,6'sı 6-10 yıldır, %23,4'ü 11-15 yıldır, %6,8'i 16-20 yıldır ve %2,7'si 20 yıl ve üzeri bu sektörde çalıştıkları görülmektedir. Tablo 3.1'e bakıldığında anketi cevaplayanların %7,2'si 1 yıldan az, %33,9'u, 1-5 yıldır, %25,3'ü 6-10 yıldır, %19,4'ü 11-15 yıldır, %10,7'si 16-20 yıldır ve %3,5'i ise 20 yıl ve daha fazla zamandır bu kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

### **3.6.3. Faktör Analizi**

Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi, bir ölçek çalışmasında, ölçme aracının faktör yapısını ortaya koymak ya da önceden belirlenen bir yapının doğrulanması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Faktör analizi aynı zamanda çok sayıda maddeden oluşan ölçme aracında maddeleri gösterdikleri benzerliklere göre alt gruplar altında toplamaya yardımcı olan bir teknik olarak da tanımlanabilmektedir (Seçer, 2015: 153).

#### **3.6.3.1. Hizmetkâr Liderliğin Faktör Sonuçları**

Hizmetkâr liderlikle ilgili ölçeğe Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve dörtlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen dörtlü faktörün Van Dierendonck ve Nuijten'in tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı hizmetkâr lider özellikleri boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

Faktör yükleri Tablo 3.2'de olduğu şekilde değişmektedir. Hizmetkâr liderlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruları diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir deyişle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 70.23'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 3.2 Hizmetkar Liderliğin Faktör Sonuçları**

SORULAR	GÜÇLENDİRME	GÜVEN	CESARET	GERÇEKÇİLİK
1) Kişisel problemlerim olduğunda amirimden yardım isterim.	,731			
2) Amirim benim kişisel konularıyla ilgilenir.	,478			
3) Amirim kişisel meselelerimi konuşmak için bana zaman ayırır	,621			
4) Amirim ben kötü durumdayken bana sormadan benim kötü durumumu fark edebilir.	,513			
7) Amirim toplumsal aktivitelerde yer alır.	,711			
12) Amirim işe yönelik meydana gelen problemleri yeni ve yaratıcı fikirler ile çözebilir.	,630			
14) Amirim işim ile ilgili önemli kararları kendi kendime vermem hususunda beni teşvik eder.	,716			
18) Amirim kesin olarak kariyer gelişimi hedeflerime ulaşmam ile yakından ilgilidir.	,769			
19) Amirim yeteneklerimi geliştirmemi sağlayan iş deneyimlerini bana sunar.	,479			
20) Amirim benim kariyer hedeflerimi bilmek ister.	,793			
24) Amirim işimi kolaylaştırmak için elinden geleni yapar.	,651			
5) Amirim topluma hizmet etmenin önemini vurgular.		,525		
6) Amirim toplumumuzdaki insanlara yardım etme konusunda duyarlıdır.		,754		
11) Amirim örgüt ve amaçlarına yönelik her türlü bilgiye sahiptir.		,824		
13) Amirim mesleğim ile ilgili önemli kararlar verme noktasında bana inisiyatif/sorumluluk verir.		,544		
17) Amirim benim kariyer gelişimime öncelik verir.		,450		
25) Amirim etik standartları yüksek seviyede tutar.		,878		
26) Amirim her zaman/daima dürüştür.		,565		
28) Amirim dürüstlüğü kârdan daha fazla önem verir.		,939		
8) Toplumda gönüllü hizmet konusunda amirim tarafından teşvik ediliyim.			,524	
10) Karmaşık ve çözülmesi zor problemler karşısında amirim verimli bir şekilde düşünebilir.			,544	
16) Önemli bir karar vermek zorunda kaldığımda ilk olarak amirime danışmak zorunda değilim.			,806	
21) Amirim kendi başarılarından çok benim başarılarımla ilgilenir.				,684
22) Amirim kendi ilgilerine değil benim ilgilerime öncelik verir.				,853
23) Amirim benim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi ilgi duyduğu şeyleri feda eder.				,855

KMO: ,870 Açıklanan Toplam Varyans: % 70,23 Barlett Test : ,000

Hizmetkâr liderlik ile ilgili 28 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda dört faktöre ayrılmıştır. Bu sorulardan 9, 15 ve 27. sorular faktör ve güvenirlilik analizi sonuçlarını negatif etkilediği gerekçesiyle çıkarılmıştır.

### 3.6.3.2. Örgütsel Bağlılığın Faktör Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili ölçeğe Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve üçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılıkla ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir.

Hizmetkâr liderlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde normal bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla bu durum soruları diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir deyişle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 56,81'ini anlatmaktadır.

**Tablo 3.3 Örgütsel Bağlılığın Faktör Sonuçları**

SORULAR	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
1)Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten mutluluk duyarım.	,626		
2)Kendi organizasyonumu organizasyon dışındaki insanlar ile tartışmaktan hoşlanırım.	,625		
3)Organizasyonun problemlerini tıpkı kendi problemlerimmiş gibi hissederim.	,849		
7)Bu organizasyonun benim için büyük oranda kişisel bir anlamı var.	,552		
8)Organizasyonuma bağlılık konusunda güçlü bir his duyuyorum.	,555		
11)Eğer şimdi organizasyonumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımdan çok fazla şey bozulur.	,584		
12)Şimdi organizasyonumu bırakmak benim için çok pahalıya mal olmazdı.	,765		
18)Ben bir kişinin kendi organizasyonuna daima bağlı kalması gerektiğine inanıyorum.	,404		
21)Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alırsam organizasyondan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmem.	,784		
22)Bana bir organizasyona sadık kalmanın değerli olduğu inancı öğretildi.	,658		
23)İnsanlar kariyerlerinin büyük bölümünde bir organizasyonda kaldıklarında işler daha iyi gider.	,627		
6)Bu organizasyona duygusal bağlılık hissetmiyorum.		,610	
13)Şuanda organizasyon içinde kalmak istekten dolayı olduğu kadar gereklilikten de kaynaklanıyor.		,793	
15)Bu organizasyondan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin yetersizliğidir.		,805	
9)Eğer başka birisini yerime ayarlamadan ayrılırsam ne olabileceği konusunda hiçbir kaygı duymuyorum.			,442
10)Tam şuanda kendim istesem bile organizasyonumdan ayrılmak benim için zor olurdu.			,692
16)Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri de buradan ayrılmak ciddi bir şekilde fedakarlıklar gerektirir. Başka bir organizasyon burada sahip olduğum tüm imkanları sağlayamayabilir.			,841
19)Organizasyondan organizasyona atlamak bana çok etikdışı gelmemektedir.			,597
20)Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden birisi sadakatin önemli olduğunu düşünmemdir ve bunun için kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğu hissini duymamdır.			,648

KMO: ,790

Açıklanan Toplam Varyans: % 56,81

Barlett Test: ,000

Örgütsel Bağlılık ile ilgili 24 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda üç faktöre ayrılmıştır. Bu sorulardan 4, 5, 14, 17 ve 24. sorular faktör ve güvenilirlik analizini negatif etkilediği için çıkarılmıştır.

### 3.6.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olduğu belirlenen iki değişkenden birinin bağımlı değişken olarak ve diğerinin bağımsız değişken olarak atanması ile aralarındaki bu ilişkinin matematiksel bir eşitlik ile açıklanması sürecidir. Regresyon analizi hem deneysel

araştırmalarda hem de tarama araştırmalarında iki değişken arasındaki ilişkiden hareketle, bu değişkenlerden biri aracılığıyla diğerinin tahmin edilmesine dayalı araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Seçer, 2015: 136). Regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişki doğrusal ise doğrusal regresyon, değil ise doğrusal olmayan regresyon olarak adlandırılmaktadır (Kalaycı, 2014: 199). Bu noktada çalışmamıza yönelik olarak yapılan regresyon analizi test sonuçları ve yorumlamaları aşağıda ifade edilmiştir.

### **1-) Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkar liderin güçlendirme çabaları ile çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki Regresyon Analizi ve Sonuçları**

Tablo 3.4'te hizmetkar lider özelliklerinden güçlendirmenin duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 4.4'deki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. Güçlendirme ile bağlılık türleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi  $R^2$  değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde  $R^2$  değeri duygusal bağlılık için 0.527, devam bağlılığı için 0.217 ve normatif bağlılık için 0.305 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal bağlılığı, modeldeki hizmetkar lider özelliklerinden güçlendirme çabaları % 52,7'sini, normatif bağlılığı ise %30.5'ini ve devam bağlılığını ise %21,7'sini açıklamaktadır.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden hizmetkâr liderlerin güçlendirmesi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Ancak devam bağlılığında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ancak B değerlerine baktığımızda en fazla duygusal bağlılığı arttırdığı görülmektedir. Yani güçlendirme 1000 birim arttırıldığında çalışanların bu duruma 854 birim karşılık verdiği söylenebilir. Güçlendirme normatif bağlılığı da arttırmaktadır ancak bu duygusal bağlılıktaki gibi şiddetli bir etki yaratmamaktadır. Yani güçlendirme 1000 birim arttırıldığında normatif bağlılık 243 birim değişmektedir. Güçlendirmenin devam bağlılığı üzerindeki etkisine baktığımızda ise ters yönlü anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir. Yani güçlendirme çabalarının artmış olduğu bir örgütte çalışanlar o örgüte yönelik olarak zorunlu bağlılık hissetmedikleri saptanmıştır. Burada da güçlendirme çabaları 1000 birim arttırıldığında devam bağlılığı 521 birim azalacaktır. Bu zelliklerin p değeri sırasıyla .000, .000, ve .000 olarak bulunmuştur. Bağlılıkların standardize edilmiş Beta değerleri ise sırasıyla .854, -.521, ve .243 olarak gerçekleştiği görülmektedir.



**Tablo 3.4** Hizmetkar Lider Özelliklerinden Güçlendirmenin Duygusal, Devam Ve Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

	$\beta$	t	Psig	R <sup>2</sup>	Durbin Watson
<b>Duygusal Bağlılık</b>	,854	18,554	0	,527	1,738
<b>Devam Bağlılığı</b>	-,521	0,075	0	,217	1,794
<b>Normatif Bağlılık</b>	,243	11,651	0	,305	1,551

\*\*Anlamlılık seviyesi 0,05'tir.

Regresyon analizine göre hipotezin kabul/red durumuna baktığımızda örgütlerde hizmetkar liderlik özelliklerinden güçlendirme uygulamaları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırdığı ancak devam bağlılığını azalttığı görülmektedir. Yani duygusal ve normatif bağlılığı artırır hipotezimiz kabul görürken devam bağlılığını artırır hipotezimiz red olarak gerçekleşmiştir.

## **2) Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkar liderin cesaretlendirme çabaları ile çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki Regresyon Analizi ve Sonuçları**

Tablo 3.5'de hizmetkar lider özelliklerinden güçlendirmenin duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. Cesaretlendirme ile bağlılık türleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi R<sup>2</sup> değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R<sup>2</sup> değeri duygusal bağlılık için 0.190, devam bağlılığı için 0.182 ve normatif bağlılık için 0.236 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal bağlılığın, modeldeki hizmetkar lider özelliklerinden cesaretlendirme çabaları % 19'unu, devam bağlılığın %18,2'sini ve normatif bağlılığın ise %23,6'sını açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden hizmetkâr liderlerin cesaretlendirme ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Ancak B değerlerine baktığımızda en fazla duygusal bağlılığı, sonra normatif bağlılığı arttırdığı, devam bağlılığını ise azalttığı görülmektedir. Yani cesaretlendirme 1000 birim arttırıldığında çalışanların bu duruma sırasıyla 713, -376 ve 471 birim karşılık verdiği söylenebilir. Cesaretlendirme duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı arttırmakta ancak devam bağlılığını azaltmaktadır. Bağlılık türlerinin p değeri sırasıyla .000, .002, ve .000 olarak bulunmuştur. Bağlılıkların standardize edilmiş Beta değerleri ise sırasıyla .713, -.376, ve .724 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 3.5** Hizmetkar lider özelliklerinden cesaretlendirmenin duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları

	$\beta$	t	Psig	R <sup>2</sup>	Durbin Watson
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0,713	8,515	0	0,19	1,55
<b>Devam Bağlılığı</b>	-0,376	3,024	0,002	0,182	1,784
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,471	9,77	0	0,236	1,801

\*\*Anlamlılık seviyesi 0,05'tir.

Regresyon analizine göre hipotezin kabul/red durumuna baktığımızda örgütlerde hizmetkar liderlik özelliklerinden cesaretlendirme uygulamaları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırdığı ancak devam bağlılığını azalttığı görülmektedir. Yani duygusal ve normatif bağlılığı artırır hipotezimiz kabul görmekte ve devam bağlılığı artırır hipotezimiz red olarak gerçekleşmektedir.

### **3) Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkar liderin gerçekçi çabaları ile çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki Regresyon Analizi ve Sonuçları**

Tablo 3.6'da hizmetkar lider özelliklerinden gerçekçiliğin, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 4.6'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. Gerçekçilik ile bağlılık türleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi R<sup>2</sup> değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R<sup>2</sup> değeri duygusal bağlılık için 0.148, devam bağlılığı için 0.074 ve normatif bağlılık için 0.229 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal bağlılığın, modeldeki hizmetkar lider özelliklerinden gerçekçilik çabaları % 14'ünü, devam bağlılığın %7,4'ünü ve normatif bağlılığın ise %22,9'unu açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden hizmetkâr liderlerin gerçekçi davranışları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık devam bağlılığı ve arasında anlamlı bir ilişki ancak devam bağlılığı ile ters yönlü ilişkili olduğu saptanmıştır. Ancak B değerlerine baktığımızda en fazla duygusal bağlılığı sonra normatif bağlılığı arttırdığı görülmektedir. Yani bir liderin gerçekçi davranışları 1000 birim arttırıldığında çalışanların bu duruma sırasıyla duygusal bağlılığa 672 ve normatif bağlılığa 643 birim karşılık verdiği söylenebilir. Gerçekçilik 1000 birim arttırıldığında bu durumda devam bağlılığı 198 birim azalacaktır. Gerçekçi davranışlar duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı hemen hemen aynı derecede arttırmaktadır ancak bu durum devam bağlılığında ters yönde bir etki yarattığı görülmektedir. Bağlılık türlerinin p değeri sırasıyla .000, .003, ve .000 olarak bulunmuştur. Bağlılıkların standardize edilmiş Beta değerleri ise sırasıyla .672, -.198, ve .643 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 3.6** Hizmetkar lider özelliklerinden gerçekçiliğin, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları

	$\beta$	t	Psig	R2	Durbin Watson
<b>Duygusal Bağlılık</b>	,672	7,33	0	,148	1,521
<b>Devam Bağlılığı</b>	-,198	2,291	0,003	,074	1,84
<b>Normatif Bağlılık</b>	,643	9,569	0	,229	1,96

\*\*Anlamlılık seviyesi 0,05'tir.

Regresyon analizine göre hipotezin kabul/red durumuna baktığımızda örgütlerde hizmetkâr liderlik özelliklerinden gerçekçilik uygulamaları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını olumlu yönde arttırdığı görülmektedir. Ancak devam bağlılığına yönelik olarak ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani duygusal ve normatif bağlılığı artırır hipotezimiz kabul görürken devam bağlılığı artırır hipotezimiz red olarak gerçekleşmiştir.

#### **4) Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkâr liderin güven çabaları ile çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki Regresyon Analizi ve Sonuçları**

Tablo 3.7'de hizmetkar lider özelliklerinden gerçekçiliğin, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 4.7'deki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. Gerçekçilik ile bağlılık türleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi  $R^2$  değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde  $R^2$  değeri duygusal bağlılık için 0.392, devam bağlılığı için 0.237 ve normatif bağlılık için 0.262 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal bağlılığın, modeldeki hizmetkar lider özelliklerinden güvene dayalı uygulamaları % 39,2'sini, devam bağlılığın % 23,7'sini ve normatif bağlılığın ise % 26,2'sini açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden hizmetkâr liderlerin güven verici uygulamaları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu fakat devam bağlılığı ile ters yönlü olduğu saptanmıştır. Ancak B değerlerine baktığımızda en fazla duygusal bağlılığı sonra devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arttırdığı görülmektedir. Yani bir liderin güvene dayalı davranışları 1000 birim arttırıldığında çalışanların bu duruma sırasıyla duygusal bağlılığa 781 ve normatif bağlılığa ise 67 birim devam bağlılığına ise ters yönde 289 birim karşılık verdiği söylenebilir. Bağlılık türlerinin p değeri sırasıyla .000, .000, ve .000 olarak bulunmuştur. Bağlılıkların standardize edilmiş Beta değerleri ise sırasıyla .781, -.289, ve .067 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 3.7. Hizmetkar lider özelliklerinden güvenin, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları**

	$\beta$	t	Psig	R2	Durbin Watson
<b>Duygusal Bağlılık</b>	,781	14,122	0	,392	1,652
<b>Devam Bağlılığı</b>	-,289	5,15	0	,237	1,786
<b>Normatif Bağlılık</b>	,486	10,484	0	,262	1,406

\*\*Anlamlılık seviyesi 0,05'tir.

Regresyon analizine göre hipotezin kabul/red durumuna baktığımızda örgütlerde hizmetkâr liderlik özelliklerinden güvene dayalı yönetim uygulamaları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını olumlu yönde arttırdığı görülmektedir. Ancak devam bağlılığına yönelik olarak ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani duygusal ve normatif bağlılığı artırır hipotezimiz kabul görürken devam bağlılığı artırır hipotezimiz red olarak gerçekleşmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde çalışmamızın istatistiksel sonuçlarına ilişkin ortaya çıkan bulgular yorumlanmakta ve araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumları anlatılmaktadır.

Regresyon analizine göre hipotezin kabul/red durumuna baktığımızda örgütlerde hizmetkâr liderlik özelliklerinden güçlendirme uygulamaları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırdığı ancak devam bağlılığını azalttığı görülmektedir. Yani duygusal ve normatif bağlılığı artırır hipotezimiz kabul görürken devam bağlılığını artırır hipotezimiz red olarak gerçekleşmiştir. Yine örgütlerde hizmetkâr liderlik özelliklerinden cesaretlendirme uygulamaları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırdığı ancak devam bağlılığını azalttığı görülmektedir. Yani duygusal ve normatif bağlılığı artırır hipotezimiz kabul görmekte ve devam bağlılığı artırır hipotezimiz red olarak gerçekleşmektedir. Ayrıca örgütlerde hizmetkâr liderlik özelliklerinden gerçekçilik uygulamaları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını olumlu yönde arttırdığı görülmektedir. Ancak devam bağlılığına yönelik olarak ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani duygusal ve normatif bağlılığı artırır hipotezimiz kabul görürken devam bağlılığı artırır hipotezimiz red olarak gerçekleşmiştir. Son olarak örgütlerde hizmetkâr liderlik özelliklerinden güvene dayalı yönetim uygulamaları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını olumlu yönde arttırdığı görülmektedir. Ancak devam bağlılığına yönelik olarak ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani duygusal ve normatif bağlılığı artırır hipotezimiz kabul görürken devam bağlılığı artırır hipotezimiz red olarak gerçekleşmiştir.

Son durumda hipotezlerin genel olarak kabul ve red durumları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

**Tablo 4.1 Hipotezlerin Genel Olarak Kabul Ve Red Durumları**

HİPOTEZLER		KABUL/RED DURUMU	
<b>H1</b>	Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkar liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu <b>güçlendirme</b> çabaları onların bağlılığını artırır.	Duygusal Bağlılıklarını Arttırır	<b>KABUL</b>
		Normatif Bağlılıklarını Arttırır	<b>KABUL</b>
		Devam (Zorunlu) Bağlılıklarını Arttırır	<b>RED</b>
<b>H2</b>	Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkar liderin takipçilerine yönelik sergilemiş olduğu <b>cesaretlendirme</b> çabaları onların bağlılığını artırır.	Duygusal Bağlılıklarını Arttırır	<b>KABUL</b>
		Normatif Bağlılıklarını Arttırır	<b>KABUL</b>
		Devam (Zorunlu) Bağlılıklarını Arttırır	<b>RED</b>

HİPOTEZLER			KABUL/RED DURUMU
H3	Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkar liderin takipçilerine yönelik sergilediği <b>güven</b> verici çabaları onların bağlılığını arttırır.	Duygusal Bağlılıklarını Arttırır	KABUL
		Normatif Bağlılıklarını Arttırır	KABUL
		Devam (Zorunlu) Bağlılıklarını Arttırır	RED
H4	Hizmet sektöründe görev yapan hizmetkar liderin takipçilerine yönelik <b>gerçekçi</b> yaklaşımı onların bağlılığını arttırır.	Duygusal Bağlılıklarını Arttırır	KABUL
		Normatif Bağlılıklarını Arttırır	KABUL
		Devam (Zorunlu) Bağlılıklarını Arttırır	RED

Tablo 4.1'e göre:

#### a) Duygusal Bağlılığa Yönelik Yorumlama

- **Güçlendirme:** Analiz sonuçlarında da görülüyor ki duygusal bağlılığı artmasını sağlayan en yüksek değerli sonuç güçlendirmeye aittir. Dolayısı ile, çalışanların işlerini yaparken sorumluluk almalarını sağlamak, yeteneklerini geliştirmeleri için imkanlar yaratmak, uygun zamanlarda yetki devri yöntemi ile çalışanların kişisel güçlenmelerini sağlamak ve böylelikle bireylerin yeteneklerini, becerilerini ve kaynaklarını geliştirebildikleri bir örgüte çalışanlar/takipçiler yüksek bir oranda duygusal bağlılık sergiledikleri söylenebilir.

- **Güven:** Analiz sonuçlarına göre, duygusal bağlılığın ikinci sırasında güven verici yöneticilik uygulamaları yer almaktadır. Yani kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde yer alan, örgüt dışında olumlu halkla ilişkiler ve örgüt içinde ise olumlu insan kaynakları çabaları beraberinde çalışanlarda duygusal bağlılık yarattığı ve önemli derecede de arttığını söyleyebiliriz. Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını önemseyen, topluma ve çalışanlarına büyük katkılar sağlayan ve böylelikle örgütte güven ve sadakat kavramını inşa eden ve önemseyen bir örgüte yönelik olarak çalışanların duygusal bağlılıklarının artacağı söylenebilir.

- **Cesaretlendirme:** Analiz sonuçlarına göre duygusal bağlılığın üçüncü sırada cesaretlendirme özelliği yer almaktadır. Yani risk almasına müsaade edilen, eski yöntem ve uygulamaları bir kenara bırakıp yeni yaklaşımlar ve davranışlar sergilemesine imkan sağlanan ve gerektiğinde inisiyatif alması sağlanan bir örgütte bulunan takipçilerin ve çalışanların o örgüte yönelik olarak duygusal bağlılık sergiledikleri söylenebilir.

• **Gerçekçilik:** Analiz sonuçlarına göre duygusal bağlılığı arttıran son hizmetkar liderlik özelliği gerçekçilik olduğu görülmektedir. Yani örgüt içerisinde gerçek kimliğin gizlenmediği, herkesin duygu ve düşüncelerini tutarlı bir şekilde ifade ettiği ve problemler ve çözümlerle ilgili olarak her şeyin açık ve net bir şekilde arkadan iş çevirmeden yürütüldüğü bir örgütte çalışan kişiler, o örgüte yönelik olarak duygusal bağlılık sergiledikleri görülmektedir.

### **b) Devam Bağlılığa Yönelik Yorumlama**

Analiz sonuçlarında görüldüğü üzere hizmetkar liderlik özelliklerinden hiç biri örgütle zorunlu bağlılık olarak tanımlanan devam bağlılığına katkı yapmamakta ve azaltıcı etki yaratmaktadırlar. Örgütlerde Hizmetkar liderlik özelliklerinden Güçlendirme, Güven, Cesaretlendirme ve Gerçekçilik özellikleri sergilenen bir örgütte insanlar, çalışanlar ve takipçiler o örgüte yönelik zorunlu bir bağlılık hissetmemekte ve bu tarz yaklaşımlar sergileyen lider ise çalışanlarını zorunlu (devam) bağlılığından uzaklaştırmış olmaktadır. Yani çalışanların işlerini yaparken sorumluluk almalarını sağlamak, yeteneklerini geliştirmeleri için imkanlar yaratma, örgütte güven ve sadakat kavramını inşa etme ve önemseme, risk almasına müsaade etme, inisiyatif almasını teşvik etme ve herkesin duygu ve düşüncelerini açık ve tutarlı bir şekilde ifade ettiği bir örgütte görev yapan çalışanlar/kişiler/takipçiler o örgüte yönelik zorunlu bir bağlılık hissetmemektedirler. Ya duygusal ya da normatif (ahlaki) bağlılık sergilemektedirler.

### **c) Normatif Bağlılığa Yönelik Yorumlama**

Analiz sonuçlarına bakıldığında araştırmamızda test edilen hizmetkar liderlik davranışları normatif bağlılığa olan etkilerine bakıldığında en çok gerçekçi davranışlar ya da uygulamalar normatif bağlılığı diğer özelliklere göre daha çok sebebiyet vermektedir. İkinci olarak da örgütte sağlanan güven verici liderlik uygulamalarının olduğu ve üçüncü olarak cesaretlendirici davranışların normatif bağlılığı artırdığı ve en sonda da çalışanlara yönelik güçlendirme uygulamaları örgütteki normatif bağlılığı artırdığı görülmektedir. Yani en fazla gerçek duygu ve düşüncelerin, fikirlerin ve/veya emirlerin açık ve net bir şekilde, gizlemeden ifade edildiği, etik davranışlar sergileyerek güven ortamının olduğu, yeni yöntemler ve stratejiler geliştirmek için risk almanın teşvik edildiği ve uygun zamanlarda yetki devri ya da farklı bir uygulamayla çalışanların performansının attırılması için zemin hazırlanan bir örgütte ahlaki anlamda bağlılık anlamına da gelen normatif bağlılığın arttığı söylenebilir.

Özetleyecek olursak; hizmetkar liderlik özelliklerinden güçlendirme, cesaret, güven ve gerçekçilik uygulamalarının sergilendiği hizmet işletmelerinde bu özellikler o örgütteki çalışanların/takipçilerin/kişilerin duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yani bu özellikleri sergileyen hizmetkar bir lider takipçilerinin içten gelen/istekli

bağlılık olan duygusal bağlılıklarını ve ahlaki bağlılık anlamına da gelen normatif bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir. Bu özelliklerin önem verildiği bir örgütte istenilen bağlılık olan duygusal ve normatif bağlılıkların sağlanabileceği görülmektedir. Araştırma sonuçlarından çıkan diğer bir önemli sonuç ise çalışanların çekinmeden ve gizlemeden duygu ve düşüncelerini ifade edebildiği, sadakat ve güven verici bir ortamın oluşturulduğu, yeni olan stratejilere yönelik gereken risklerin alınabildiği ve son olarak da gerektiği zamanlarda inisiyatif veren hizmetkar liderlik uygulamalarının içselleştirildiği ve önem verildiği bir örgütte çalışanlar o örgüte yönelik zorunlu bağlılık anlamına da gelen devam bağlılığı sergilemedikleri aksine o örgüte istekle, şevkle bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Çünkü yapılan analizlerde söz konusu hizmetkar liderlik özelliklerinin hepsinin zorunlu bağlılık olan devam bağlılığına yönelik olarak ters yönlü bir eğilim gösterdiği görülmektedir. Bu durumda duygusal ve normatif bağlılıkların arttığı sonucunu da destekler bir sonuç olarak gerçekleşmiştir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada hizmet sektöründe hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Günümüzde kuruluşlarda görev yapan kişilerin buldukları kurumlara olan bağlılıklarına etki eden birçok etkenin varlığı inkar edilemez. Bu bağlamda kişilerin buldukları örgüte olan bağlılıklarının oluşmasında o örgütte yönetim veya yönetme kademesinde bulunan kişilerin yönetme ve idare etme tarzlarındaki farklılıklar ve özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu noktada çalışmamızda hizmet sektöründeki örgütlerdeki hizmetkâr liderlik uygulamalarının örgütsel boyuttaki bağlılıkla olan ilişkisi araştırmaya konu edilmiştir.

Özellikle sanayi devriminden sonra fabrikaların ortaya çıkması, seri üretimin başlaması insan unsurunun yerine makinelerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Ancak, günümüz teknolojisinde otomasyon ve robot teknolojiler ile çoğu şey mümkün hale gelmiş olmasına rağmen kuruluşlar, örgütler ve işletmeler için insan, insan yönetimi ve örgütte nitelikli çalışanların kalmasını sağlamak konusu önem arz etmeye başlamıştır.

Örgütlerde insanların sürdürülebilir bir şekilde verimli çalışmalarını sağlamada yöneticilerin onları yönetme tarzı ve yönetim uygulamaları etkili olmaktadır. Bu bağlamda hizmetkar liderlik özelliklerinden, cesaret, güven, güçlendirme ve gerçekçi davranma çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını arttırmak açısından yöneticilere ve liderlere yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bu noktada hizmetkâr liderlik kavramına, literatür ve uygulama alanı dikkate alındığında, son yıllarda daha çok rastlandığını söylemek mümkündür.

Çalışmanın sonuçları bağlamında, hizmetkâr liderliğin araştırmaya konu edilen özelliklerinin hepsinin duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif yönlü, anlamlı bir ilişkisinin olduğu ve söz konusu özelliklerin çalışanların örgüte zorunlu sebeplerden ötürü kalmaları anlamına gelen devam bağlılığı ile negatif yönlü anlamlı ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, arzulanan bir durum olarak literatürdeki benzer çalışmalar ile tutarlılık sergilemektedir. Analiz sonuçlarına baktığımızda hizmetkar liderlerin, çalışanların duygusal bağlılıklarını en çok artıran özelliklerinin güçlendirme (%85,4) uygulamaları olduğu gözlemlenmiştir. Bunu sırasıyla güven (%78,1), cesaretlendirme (%71,3) ve gerçekçilik (%67,2) izlemektedir. Hizmetkar liderlik özelliklerinin normatif bağlılık üzerindeki etkileri ise sırasıyla gerçekçilik (%64,3), güven (%48,6), cesaretlendirme (%47,1) ve güçlendirme (%24,3) olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına baktığımızda güçlendirme uygulamaları duygusal bağlılığı ilk sırada artırırken; normatif bağlılığı ise ilk sırada arttıran özellik gerçekçilik olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak hizmetkâr liderliğin gerçekçilik uygulamalarının çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmalarını sağlamaya yardımcı olduğu söylenebilir. Yani görevlerin, hedeflerin, iletişimin ve uygulamaların gerçekçi, açık ve anlaşılır olarak ifade edildiği örgütlerde normatif bağlılığın arttığı söylenebilir. Son olarak hizmetkâr liderlik özelliklerinin devam bağlılığı üzerindeki etkileri ise sırasıyla gerçekçilik (-%19,8), güven (-%28,9), cesaretlendirme (-%37,6) ve güçlendirme (-%52,1) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara da bakıldığında örgütlerde hizmetkâr liderlik özellikleri sergileyen liderlerin takipçileri o örgüte devam (zorunlu) bağlılığı sergilemedikleri görülmektedir. Ayrıca devam bağlılığını en çok azaltan ve duygusal bağlılığı da en çok arttıran özelliğin çalışanlara yönelik güçlendirici uygulamalar olduğu belirlenmiştir. Yani çalışanların işlerini yaparken sorumluluk almaları sağlanan, yeteneklerini geliştirmeleri için imkânlar yaratılan, uygun zamanlarda yetki devri yöntemi ile çalışanların kişisel güçlenmelerine olanak veren ve böylelikle bireylerin yeteneklerini, becerilerini ve kaynaklarını geliştirebildikleri bir örgütte içten (duygusal) ve sorumluluk bilinci ile (normatif) bağlılık artacaktır.

### **Araştırmacılara Öneriler;**

Çalışmamızı belli alanlarda kısıtlayan kısıtlar söz konusudur. Bundan sonraki araştırmalarda bu kısıtların ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi amacıyla araştırmacılara tavsiye edilen hususlar şu şekilde ifade edilebilir; Konuyla ilgili sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik ile ilgili bu güne kadar yapılan anket uygulamaları da sınırlı sayıdadır. Ayrıca anketlere temel teşkil eden değişkenler genellikle yabancı ülkelerin kültürlerine göre oluşturulduğundan dolayı ülkemizde yapılan uygulamada bazı kavramlar tam olarak örneklem kitlesi üzerinde karşılık bulamamıştır. Farklı kurum kültürlerine yansıtan farklılıklar da anket soruları içerisinde görülmektedir. Dolayısıyla farklı

organizasyon yapılarında ve farklı kültür özellikleri taşıyan ülkelerde ortaya konulan uygulama ülkemizde yapıldığında beklenen sonuçları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ülkemiz kültürüne uygun olarak geliştirilecek anket uygulamaları konu ile ilgili daha sağlam sonuçlar ortaya koyabilir. Ayrıca çalışma Ege Bölgesinde gerçekleştirildiği için, farklı bölgeleri ve illeri kapsayan çalışmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bir diğer kısıt ise bu çalışma sadece hizmet sektörleri olan eğitim, sağlık, turizm, finans ve muhasebe sektörlerinde 402 kişi üzerinde uygulanmıştır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik ile ilgili olan çalışmaların daha başka sektörlerde ve daha çok sayıda kişiler üzerinde de uygulanmasının fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### **Uygulayıcılara öneriler;**

Sonuç olarak liderlerin gerektiği zamanlarda çalışanlara yetkilerini devrederek ve böylelikle liderliği paylaşmaya yönelik güçlendirme, insanlara değer verme, örgütte güven ve sadakat kavramını inşa etme, inisiyatif almalarını sağlama, takipçilerin gelişmesine öncelik vererek onları cesaretlendirme ve aynı zamanda herkesin duygu ve düşüncelerini tutarlı bir şekilde ifade ettiği ortam oluşturma gibi davranış biçimleri çalışanların örgütsel bağlılığı noktasında önemli bir etkisi olmaktadır. Örgüte bağlılık hissedenden bir çalışmada performans artışı, işten kaytarmama, mesaiye zamanında gelme, daha verimli çalışma, gerektiğinde işe yönelik sorumluluk alma, üst ve astları ile uyumlu çalışma gibi özellikler gelişecektir. Bu konularda eksik davranan yöneticilerle birlikte çalışan kişilerin bağlılık konusunda olumsuz yönde etkilenebilirler ve örgütte kalmaları da zorunluluktan olmakta ve işten ve örgütten en ufak bir boşlukta ayrılma, işe gelmeme, geç gelme, verimli olmama ve sonunda da örgütten ayrılma söz konusu olabilmektedir. Bu tip yaklaşım sergileyen yöneticilerin çalışanlarına karşı daha mütevazı, daha paylaşımcı ve onların gelişmelerine önem veren bir koçluk düşünce yapısını benimsemiş olmaları önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- ADAIR, John. (2008). Yenilikçi Liderlik; Takım Üretkenliğinin Organizasyonu ve Fikirlerin Hasadı. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- AKDEMİR, Ali, (2008). Vizyon Yönetimi Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- AKINCI, Z. B. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- AKIŞ, Yeşim Toduk. (2008). Bir Bakışta Hizmetkar Lider, Leadership Insights, Amrop Hever Turkey, CEO'S 2004. İstanbul: Copyright © Amrop Hever.
- AKYÜZ Bülent ve EREN Müfide Şule. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi
- AKYÜZ, Bülent. (2014). Yönetimde Hizmetkar Liderlik. Ankara: Gece Kitaplığı.
- ASLAN, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- ASLAN, Şebnem ve ÖZATA, Musa. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis- Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, Yönetim Ve Ekonomi Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.
- BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba. 2010. Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- BAKAN, İsmail, Büyükbeşe Tuba ve Bedestenci Çetin. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım İstanbul: Aktüel Yayınları.
- BALAY, Refik, (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Pegem Akademi.

- BALAY, Refik, KAYA Ahmet ve GEÇDOĞAN YILMAZ Reyhan, (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi.
- BALAY, Refik. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALTAŞ, Acar, (2003). Ekip çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BASS, B.M., (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications. New York: The Free Press,
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. (2008). Örgütsel Davranış. Ankara: Ekinoks Basım ve Yayım Dağıtım.
- BATEMAN, Thomas. S. and STRASSER, Stephen. (1984). A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment. Academy of Management Journal.
- BERBEROĞLU, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı. Eskişehir: AÜ İİBF Dergisi.
- BERNARDİN, J. H. ve J. E. RUSSEL. (1998). Human Resource Management: An Experiential Approach. Irwin/McGraw-Hill: Second Edition.
- BOLAT, Oya İnci. ve BOLAT, Tamer. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- BOLAT, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- BOYLU, Yasin, PELİT, Elbeyi ve GÜÇER, Evren, (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.
- BROWN, Michael E., TREVIÑO, Linda K., HARRİSON, David A.. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

- BULUÇ, Bekir. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.
- BURNS, J.M. (1978). Leadership, Harper & Row Publishers, New York.
- CERFF, Karen ve WINSTON, Bruce E. (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model. An Extension of Patterson and Winston's Models, Servant Leadership Research Roundtable. School Of Leadership Studies Regent University.
- CHEN, Zhen Xiong ve FRANCESCO Anne Marie, (2003). The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China", Journal Vocational Behavior
- CHENG, B., S. Chou L., F.; Wu T. Y.; Huang, M., P. ve Farh J., L. (2004). Paternalist Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations, Asian Journal of Social Psychology.
- CHURCH, Marcia Katigbak,. (1993), Investigation and Measurement of Personality Structure in a Non-Western Culture: Relating Indigenous Philipinne Dimensions to the Big Five Model, Doctorate Dissertation, Washington State University.
- COHEN, Aaron, Multiple Commitments in the Workplace, ,Lawrence Earlbaum Associates Publishers, Mahwah N.J., Psychology Press, London, 2003.
- COLE, G.A. (1993). Management Theory And Practice. London: DP PublicationLtd.
- COOK, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., and Coffey, E., (1997). Management and Organizational Behavior, Chicago: McGraw Hill Book.
- ÇELİK, C. ve Sünbül, Ö., (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- DAVIS, K., (1988). İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış. Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay vd.), İstanbul: Nadir Kitap.

- DEMİRCİ, M. Kemal. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi.
- DEVELİOĞLU, Kazım ve TEKİN, Ömer A., (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- DOĞAN, Ebru Şengül. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- DOĞAN, Tayfun. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Öznel İyi Oluş. Doğu Üniversitesi Dergisi.
- DURĞUN, Serpil. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi.
- DUYAN, Emin Cihan ve DİERENDONCK. Dirk van (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. Sosyoloji Konferansları.
- EDİZLER, Gaye, (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. Selçuk İletişim.
- ERBEN, G., S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri. (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- ERÇETİN, Şule. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları
- ERDAL Oya, KESKİN Halit. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi.
- ERDAL, Murat, Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü; Kooperatif Ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi, Yüksek Lisans Tezi.
- ERDEM, O., & DİKİCİ, A. M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.
- ERDOĞAN, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Yayın.

- EREN, E. (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınevi.
- EREN E., (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul
- EREN, Erol. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- EREN, Erol. (2011). Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- EREN, Erol. (2013). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, İstanbul: BETA Basım Yayım.
- ERKUTLU, H. Vahit. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları. Ankara: Efil Yayınevi.
- EROĞLU, Feyzullah, (1998). Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Basım Yayım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERTAN-KANTOS, Züleyha, (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi.
- FINDIKÇI, İlhami, (2013). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik. İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım.
- GARDNER, J.W. (1990). On Leadership, New York: The Free Press,
- GREENLEAF, Robert K. (1970).The Servant as Leader. Indianapolis: Westfield, IN:The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- GRUSKY, O. (1966). Career Mobility and organizational commitment, Administrative Science Quarterly.
- GÜNEY, Salih. (2012). Liderlik. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. İş ve İnsan Dergisi.
- GÜRBÜZ, Sait. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar.
- GÜRÇAY, C. (1994), “Verimlilik+Kültür=Verimlilik Kültürü”, İzmir: DEÜ İİBF Dergisi.



GÜVENÇ, B. (1989). İnsan ve Kültür, İstanbul: Remzi Kitabevi.

HEDLUND, J., FORSYTHE, G.B., HORVATH, J.A., WILLIAMS, W. M., SNOOK, S., STERNBERG, R. J., (2003). Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders. The Leadership Quarterly.

HOFFEDITZ, E. Louise. (1934). Family Resemblances in Personality Traits. The Journal of Personal Psychology.

JIA, Heather Hartke. (2008). Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Cyberloafing Behavior, Illionis: Doctorate Dissertation, Southern Illionis University Carbondale.

KAHVECİ, Hakkı, AYPAY, Ahmet. (2011). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

KANTEN, Pelin, YEŞİLTAŞ, Murat ve ARSLAN, Ramazan. (2014). Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü. 2. Örgütsel Davranış Kongresi. DOĞUŞ Ofset Matbaacılık.

KARAHAN, A. (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi.

KETCHAND, A.A., STREWSER, J.R., (1998). The existence of Multiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting. Behavioral Research in Accounting.

KILIÇ, Nevin, VATANSEVER, Çiğdem ve IŞIK, İdil. (2014). Farklı liderlik tarzları güvenlik iklimini nasıl etkiliyor? 2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. DOĞUŞ Ofset Matbaacılık.

KILIÇ, R., & BOZKAYA, E. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Isparta: Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences.

- KILINÇ, Tanıl, (2002). Liderlik Üzerine Bir Analiz, Hastane Dergisi.
- KIREL, Çiğdem ve ÖZKALP, Enver. (1998). Örgütsel Davranış. AÜ İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi web Ofset Basım.
- KIREL, Çiğdem, (1998). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi web Ofset Basım.
- KIREL, Çiğdem. (1989). Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler. Eskişehir: AÜ İİBF Dergisi.
- KIRIM, A. (1998). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KITTISOPEE, Tanattha, (2001). The influences of personality, social cognition, and environmental factors on pharmaceutical care. Iowa: Doctorate Dissertation, The University of Iowa.
- KİMBEL, R. D. (2002). The relationship between employees' constructive thinking ability and organizational commitment, Doctorate Dissertation, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company.
- KOÇEL, Tamer. (1999). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KOÇEL, Tamer. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım
- KÖKNEL, Özcan. (1995). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- KÖKSAL, Onur, (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu; Paternalizm. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- LAUB, James Alan. (1999). Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida. Boca Raton, Florida: Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor Of Education,
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.

- LEE, H., S. (2001). Paternalist Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics. *Journal of Economic Issues*.
- MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MEYER, John ve ALLEN, Natalie "A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*.
- MOWDAY, R., STEERS, R. and PORTER, L. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*.
- MOWDAY, R.T, PORTER, L.W. and STEERS, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. Newyork Press INC.
- NEUBERT, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*.
- NORTHOUSE, P.G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- NORTHOUSE, Peter G., (2014) *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar*. (Çeviren: Cengiz Şimşek) İzmir: Sürat Üniversite Yayınları
- OBENG, K., Ugboro, I. (2003). *Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study*", *Journal of The Transportation Research Forum*.
- ODABAŞI, Y. (1986). *Tüketici Davranışı*, Eskişehir: AÜ Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- OKAY, Ayla. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- OWEN, Hilarie, HODGSON, Vicky ve GAZZARD, Nigel. (2011). *Liderlik El Kitabı: Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Klavuz*. İstanbul, (Çeviren: Münevver Çelik).

- ÖNEREN, Melahat ve ÇİFTÇİ, G. Ebru. (2013). Liderlik Özellikleri Müzakere Tazını Etkiler Mi? Nicel Bir Araştırma. 21.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı Ankara: Nobel Yayıncılık.
- ÖRÜCÜ, Edip; SEZEN KIŞLALIOĞLU Ruşen,. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (1998). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- PADAVİC, I. ve EARNEST, W., R. (1994). Paternalism as a Component of Managerial Strategy. *The Social Science Journal*.
- PAGE, Don ve WONG, Paul T.P. (2000). A conceptual Framework for Measuring Servant Leadership. Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University Cahpter 5. Canada: Trinity Western University.
- PATTERSON K.A, (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. Regent University (Doctorate Degree).
- PELLEGRİNİ, E., K.; SCANDURA, T., A. ve JAYARAMAN, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*.
- PIHL, R. O. ve CARON, M. (1980). The Relationship Between Geographic Mobility, Adjustment, and Personality. *Journal of Clinical Psychology*.
- PLOMIN, Robert ve NESSELROADE, John. R. (1990). Behavioral Genetics and Personality Change", *Journal of Personality*. Copyright by Duke University Press.
- REICHERS, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*.
- ROACH, Paul David. (2006). Evolutionary Theory and Birth Order Effects on Big Five Personality Traits Among the Shuar of Amazonian Ecuador: The First Cross-Cultural Test. Doctorate Dissertation, University of Oregon, Oregon.
- ROST, J.C. (1991). Leadership For The Twenty-First Century, Praeger, New York.

- SAGİE, Abraham. (1998). "Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Vocational Behavior*.
- SAVERY, L.K. ve SYME P.D., (1996). "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists". *Journal of Management Development*.
- SAYLI, Halil ve BAYTOK, Ahmet. (2012). *Örgütlerde Liderlik, Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- SCOTT, W. Richard. (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- SOMECH, A. (2003). "Relationships Of Participative Leadership With Relational Demography Variables: A Multi-Level Perspective" *Journal Of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.*
- SOMER, Oya ve GOLDBERG, Lewis.R. (1999). "The Structure of Turkish Trait Descriptive Adjectives". *Journal of Personality and Social Psychology*.
- SÖKMEN, Alptekin, (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SÖNMEZ, Melek Alev, (2006). "Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi".
- SPEARS, Lary C., (2010). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- STEERS, Richard M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*.
- ŞAFAKLI, O. V. (2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Üzerine Bir Çalışma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- ŞEN, S. (1981). *İşletme yönetimi*. Ankara: Emel Press.
- ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A., (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- ŞİŞMAN, Mehmet, (2002). *Örgütler ve Kültürler*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.

- TAĞRAF Hasan, ÇALMAN İskender. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- TAĞRAF, H. ve İ. ÇALMAN. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- TAŞCI, Deniz. (2013). Örgüt Kuramı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. Editörler: Deniz Taşcı Ve Erkan Erdemir.
- TATLILIOĞLU, Kasım, (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Tarih Okulu Dergisi (TOD).
- TAYLOR, Tim, MARTİN, HUTCHINSON, Barbara N., vd. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders” International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice.
- TDK, Türkçe Sözlük 2014 [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&kelime=ilham%20etmek%20%28veya%20vermek%29&cesit=2&guid=TDK.GTS.539ad98c9c93c4.70754383](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=ilham%20etmek%20%28veya%20vermek%29&cesit=2&guid=TDK.GTS.539ad98c9c93c4.70754383) (Erişim Tarihi: 02.04.2015).
- TDK, Türkçe Sözlük 2014, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.550ef905054db2.78804553](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.550ef905054db2.78804553) Erişim Tarihi: 22.03.2015)
- TELLİ, Eda, ÜNSAR A.Sinan, OĞUZHAN Adil. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. Electronic Journal of Vocational Colleges.
- TİRYAKİ, Ayça, (2008). İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- TROUBA, Edwin John. (2007). A Person-Organization Fit Study of the Big Five Personality Model and Attraction to Organizations With Varying Compensation System Characteristics, Doctora Dissertation, DePaul University, Chicago.

- TÜRKÜM A.Sibel, (2004). Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan Çağdaş Yaşamda Kişilik ve Kişilerarası İlişkiler. Eskişehir: A.Ö.F. Yayınları.
- ULRICH Dave, (1998). Intellectual capital: Competence x Commitment. Sloan School of Management Review.
- UYGUR, Akyay, “Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık”, 2009, Barış Platin Kitabevi, ISBN:978-9944-137-28-7, Ankara.
- VATANSEVER, Çiğdem. (2014). Bir Otobiyografi Üzerinden Otantik Liderlik Analizi: Turgut Uzer'in Olymp Ve Faniler Kitabı, 2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı.
- WADDELL, Jean T., (2006). Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable School Of Leadership Studies Regent University.
- WAHN, J.C. (1998). Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment. Group and Organization Management.
- WASTI, S. Arzu. (2002). Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context”, International Journal of Intercultural Relations.
- Winston, Bruce E. (2003). Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model, Servant Leadership Research Roundtable. School Of Leadership Studies Regent University.
- YALÇIN, Azmi ve İPLİK Fatma.Nur. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- YAĞCI, Kamil. (2007). Meyer – Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- YILDIZ, F.Feramuz. (2014). Johari penceresi ve Otantik Liderlik: Geri bildirim ve Kişisel açılım ile kişisel farkındalık ve ilişkilerde Şeffaflık. 2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı.

- YILMAZ, Abdullah, ÇELİK, Adnan ve ULUKAPI, Hande, (2013). Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Konya ilinde bir araştırma. 21.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- YILMAZ, Recep ve ŞAHİN, Abdullah, (2014). Liderlik Tipolojileri Üzerine Bir İnceleme Liderlik ve Çağdaş Boyutları. İstanbul: Derin Yayınları, Editörler: Pınar Altıok GÜREL ve Recep YILMAZ.
- YÖRÜK, Durmuş ve DÜNDAR Süleyman. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- YUMUŞAK, S., ÖZAFŞARLIOĞLU, Ö. G. S., & YILDIZ, H. (2013). İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi.



## EK 1. Anket Formu

<b>HİZMETKAR LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) Kişisel problemlerim olduğunda amirimden yardım isterim.					
2) Amirim benim kişisel konularıyla ilgilenir.					
3) Amirim benim kişisel meselelerimi konuşmak için bana zaman ayırır					
4) Amirim ben kötü durumdayken bana sormadan benim kötü durumumu fark edebilir.					
5) Amirim topluma hizmet etmenin önemini vurgular.					
6) Amirim toplumumuzdaki insanlara yardım etme konusunda duyarlıdır.					
7) Amirim toplumsal aktivitelerde yer alır.					
8) Toplumda gönüllü hizmet konusunda amirim tarafından teşvik edilirim.					
9) Eğer işler yolunda gitmiyorsa amirim bunu söyler.					
10) Karmaşık ve çözülmesi zor problemler karşısında amirim verimli bir şekilde düşünebilir.					
11) Amirim örgüt ve amaçlarına yönelik her türlü bilgiye sahiptir.					
12) Amirim işe yönelik meydana gelen problemleri yeni ve yaratıcı fikirler ile çözebilir.					
13) Amirim mesleğim ile ilgili önemli kararlar verme noktasında bana inisiyatif/sorumluluk verir.					
14) Amirim işim ile ilgili önemli kararları kendi kendime vermem hususunda beni teşvik eder.					
15) Amirim zor durumları hissettiğim zaman en iyi şekilde çözmem noktasında beni özgür bırakır.					
16) Önemli bir karar vermek zorunda kaldığımda ilk olarak amirime danışmak zorunda değilim.					
17) Amirim benim kariyer gelişimime öncelik verir.					
18) Amirim kesin olarak kariyer gelişimi hedeflerime ulaşmam ile yakından ilgilidir.					
19) Amirim yeteneklerimi geliştirmemi sağlayan iş deneyimlerini bana sunar.					
20) Amirim benim kariyer hedeflerimi bilmek ister.					
21) Amirim kendi başarılarından çok benim başarılarımla ilgilenir.					
22) Amirim kendi ilgilerine değil benim ilgilerime öncelik verir.					
23) Amirim benim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi ilgi duyduğu şeyleri feda eder.					
24) Amirim işimi kolaylaştırmak için elinden geleni yapar.					
25) Amirim etik standartları yüksek seviyede tutar.					
26) Amirim her zaman/daima dürüştür.					
27) Amirim amaçlarımızı gerçekleştirmemizde ya da başarıya ulaşmada etik değerler ile ters düşmez.					
28) Amirim dürüstlüğü kardan daha fazla önem verir.					

**Kaynak:** Robert C. Liden , Sandy J. Wayne , Hao Zhao , David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", The Leadership Quarterly 19 (2008) 161–177,

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLENDİRME ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1)Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2)Kendi organizasyonumu organizasyon dışındaki insanlar ile tartışmaktan hoşlanırım.					
3)Organizasyonun problemlerini tıpkı kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.					
4)Bu organizasyonda olduğu gibi başka bir organizasyona da kolaylıkla bağlanabilirim.					
5)Organizasyonumda ailenin bir parçasıymış gibi hissetmem.					
6)Bu organizasyona duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
7)Bu organizasyonum benim için büyük oranda kişisel bir anlamı var.					
8)Organizasyonuma bağlılık konusunda güçlü bir his duyuyorum.					
9)Eğer başka birisini yerime ayarlamadan ayrılırsam ne olabileceği konusunda hiçbir kaygı duymuyorum.					
10)Tam şuanda kendim istesem bile organizasyonumdan ayrılmak benim için zor olurdu.					
11)Eğer şimdi organizasyonumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımdan çok fazla şey bozulur.					
12)Şimdi organizasyonumu bırakmak benim için çok pahalıya mal olmazdı.					
13)Şuanda organizasyon içinde kalmak istekten dolayı olduğu kadar gereklilikten kaynaklanıyor.					
14)Bu organizasyondan ayrılmayı düşünmek için çok az sayıda seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
15)Bu organizasyondan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin yetersizliğidir.					
16)Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri de buradan ayrılmak ciddi bir şekilde fedakarlıklar gerektirir. Başka bir organizasyon burada sahip olduğum tüm imkanları sağlayamayabilir.					
17)Bence bu günlerde insanlar sık sık bir şirketten diğerine geçmektedir.					
18)Ben bir kişinin kendi organizasyonuna daima bağlı kalması gerektiğine inanıyorum.					
19)Organizasyondan organizasyona atlamak bana çok etikdışı gelmemektedir.					
20)Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden birisi sadakatin önemli olduğunu düşünmemdir ve bunun için kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğu hissini duymamdır.					
21)Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alırsam organizasyondan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmem.					
22)Bana bir organizasyona sadık kalmanın değerli olduğu inancı öğretildi.					
23)İnsanlar kariyerlerinin büyük bölümünde bir organizasyonda kaldıklarında işler daha iyi gider.					
24)Bir şirket adamı ya da kadını olmak istemenin artık çok akıllıca olduğunu düşünmüyorum.					

**Kaynak:** ALLEN, Natalie.J. ve John P. MEYER (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational psychology, 63:1-18.