

T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR  
LİDERLİK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ:  
KONYA İLİ ÖRNEĞİ**

**Neriman ÇELİK**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Aykut BEDÜK**

**Konya-2017**



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Bilimsel Etik Sayfası**

Öğrencinin	Adı Soyadı	NERİMAN ÇELİK
	Numarası	124127001026
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tezin Adı	KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası  
(İmza)



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Doktora Tezi Kabul Formu**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Neriman ÇELİK		
	Numarası	124127001026		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof.Dr.Aykut BEDÜK		
Tezin Adı	Konaklama İşletmelerinde Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konya İli Örneği			

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan **Konaklama İşletmelerinde Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konya İli Örneği** başlıklı bu çalışma 14/12/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler
Prof. Dr. Aykut BEDÜK	Danışman
Prof. Dr. H. Serdar ÖGE	Üye
Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA	Üye
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Üye
Prof. Dr. Ahmet DİKEN	Üye

imza

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde ve doktora eğitimim süresi boyunca bana yol gösteren kıymetli danışmanım, *Prof. Dr. Aykut Bedük* hocama bana gösterdiği sonsuz destek, sabır ve anlayış için teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca akademik birikimi ve engin tecrübeleri ile araştırmaya çok değerli katkılar sunan sayın *Prof. Dr. Şevki Özgener* hocama sonsuz şükranlarımı sunarım.





**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



Öğrencinin	Adı Soyadı	NERİMAN ÇELİK	
	Numarası	124127001026	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. AYKUT BEDÜK	
Tezin Adı	KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ		

### ÖZET

Çalışmada Konya ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkisi anket yöntemi yardımıyla oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Çalışmanın amacı Konya ili ve ilçelerinde bulunan konaklama işletmelerindeki çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarını ve bu algılamaların çalışanların örgütsel özdeşleşme ve iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırma bulgularına göre konaklama işletmeleri çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından olan güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; otantikliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; tevazunun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; sorumlu yöneticiliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca cesaretin örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif ancak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından olan güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; tevazunun iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; sorumlu yöneticiliğin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve cesaretin iş tatmini üzerinde negatif ancak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini





T.C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



vi

Öğrencinin	Adı Soyadı	NERİMAN ÇELİK	
	Numarası	124127001026	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. AYKUT BEDÜK	
	Tezin İngilizce Adı	THE EFFECT OF THE SERVANT LEADERSHIP PERCEPTIONS ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND JOB SATISFACTION IN ACCOMMODATION ENTERPRISES: THE CASE OF KONYA	

### SUMMARY

In this study, the effects of servant leadership perceptions on the organizational identification and job satisfaction in the accommodation enterprises operating in the provinces and districts of Konya were analyzed with the help of the questionnaire. The purpose of my study is to determine the perception of servant leadership in the accommodation enterprises established in Konya provinces and districts and the effect of this perception on the organizational identification and employee satisfaction levels of employees. According to the research findings, servant leadership perception of the employees of the lodging enterprises has a positive and significant influence on organizational identification and it also has a positive and significant effect on job satisfaction.

It has been understood that the empowerment, a sub-dimension of the servant leadership, has a positive and significant influence on the organizational identification; the authenticity, a sub-dimension of the servant leadership, has a positive and significant influence on organizational identification; humility, a sub-dimension of the servant leadership, has a positive and significant influence on the organizational identification; stewardship, a sub-dimension of the servant leadership, has a positive and significant influence on organizational identification. Furthermore,

it has also been found that the courage, a sub-dimension of the servant leadership, has a negative but significant effect on organizational identification.

According to the research findings; it has been found that the empowerment, a sub-dimension of the servant leadership, has a positive and significant influence on the job satisfaction; the humility has a positive and meaningful influence on job satisfaction; stewardship has a positive and significant influence on job satisfaction and the courage has a negative but significant effect on job satisfaction.

**Key Words:** Servant Leadership, Organizational Identification, Job Satisfaction





## İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	i
Doktora Tezi Kabul Formu.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
SUMMARY.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK TEORİSİ

1.1. Liderlik Kavramı ve Gelişimi.....	6
1.2. Liderlik Teorileri.....	9
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	10
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	10
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	12
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	12
1.2.2.3. Yönetim Matrisi.....	13
1.2.2.4. X ve Y Teorisi.....	14
1.2.2.5. Sistem 4 Modeli.....	14
1.2.2.6. Lewin, Lippit ve White'ın Liderlik Modeli.....	15
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	16
1.2.3.1. Fiedler'in Liderlik Modeli.....	16
1.2.3.2. Amaç Yol Teorisi.....	17
1.2.3.3. Tannenbaum and Schmidt'in Durumsal Liderlik Teorisi.....	18
1.2.3.4. Vroom ve Yetton Liderlik Modeli.....	20
1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	20
1.2.4.1. Lider-Üye Etkileşimi.....	20
1.2.4.2. Karizmatik ve Vizyoner Liderlik.....	21
1.2.4.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....	23

1.2.4.4. Otantik (Özgün) Liderlik.....	24
1.2.4.5. Etik Liderlik.....	24
1.2.4.6. Stratejik Liderlik.....	24
1.2.4.7. Hizmetkâr Liderlik.....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMETKÂR LİDERLİK TEORİSİ

2.1. Hizmetkâr Liderlik Teorisi.....	27
2.2. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri.....	31
2.3. Hizmetkâr Lider Örnekleri.....	47
2.3.1. Abraham Lincoln.....	48
2.3.2. Mevlânâ Celâlî'd-Din Rumi.....	49
2.3.3. Yunus Emre.....	51
2.3.4. Hacı Bektaşî Veli.....	51
2.3.5. Akşemseddin.....	52
2.3.6. Mustafa Kemal Atatürk.....	53
2.3.7. Ebulfez Elçibey.....	54
2.3.8. Mohandas Karamchand Gandhi.....	55
2.3.9. Martin Luther King.....	56
2.3.10. Konfüçyüs.....	56
2.4. Hizmetkâr Örgüt Yapıları.....	57
2.4.1. Hizmetkâr Liderliği Yönetim Modeli Olarak Kabul Eden Örgütler.....	59

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ

3.1. Kimlik, Sosyal Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme.....	64
3.1.1. Kimlik.....	64
3.1.2. Sosyal Kimlik Teorisi.....	65
3.1.3. Örgüt Kimliği.....	68
3.1.4. Örgütsel Özdeşleşme Teorisi.....	72
3.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	75
3.3. Örgütsel Özdeşleşme Çıktıları.....	79
3.4. İş Tatmini Kavramı.....	80
3.5. İş Tatmini Teorileri.....	81

3.5.1. Çift Faktör Teorisi.....	81
3.5.2. İş Özellikleri Teorisi.....	83
3.5.3. Amaç Saptama Teorisi .....	84
3.6. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	85
3.7. İş Tatmini Sonuçları .....	87
3.8. Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	89

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	91
4.2. Literatürde Yapılan Çalışmalar .....	95
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	97
4.3.1. Örneklem Büyüklüğünün Tespit Edilmesi ve İşlem-Dönüş Oranı .....	97
4.3.2. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları.....	99
4.3.3. Verilerin Analiz Yöntemi.....	102
4.3.4. Araştırma Modeli .....	102
4.4. Araştırma Bulguları .....	105
4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	106
4.6. Demografik Bulgulara İlişkin İstatistikler .....	110
4.7. Korelasyon Analizleri.....	111
4.8. Regresyon Analizleri .....	112
4.8.1. Hizmetkâr Liderlik Algısının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.....	113
4.8.2. Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.....	114
4.8.3. Hizmetkâr Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	115
4.8.4. Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	116
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKÇA.....	127
EK.1. HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİNE SAHİP ŞİRKETLER LİSTESİ....	155
EK.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU .....	159

**TABLULAR LİSTESİ**

Tablo- 3. 1: Herzberg Motivasyon-Hijyen Faktörleri .....	82
Tablo- 4. 1: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları .....	106
Tablo- 4. 2: Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları .....	108
Tablo- 4. 3: Standardize Edilmiş Faktör Yükleri Sonuçları .....	109
Tablo- 4. 4: Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans (f) ve Yüzde (%) Dağılımları .....	110
Tablo- 4. 5: Pearson Korelasyon Analizi.....	111
Tablo- 4. 6: Hizmetkâr Liderlik Algılamasının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	113
Tablo- 4. 7: Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	114
Tablo- 4. 8: Hizmetkâr Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	116
Tablo- 4. 9: Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	117

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil- 1. 1: Yönetim Tarzı Matrisi .....	13
Şekil- 1. 2: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	17
Şekil- 1. 3: Liderlik Doğrusu .....	19
Şekil- 1. 4: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	19
Şekil- 2. 1: Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	36
Şekil- 2. 2: Hizmetkâr Liderlik Özellikleri.....	37
Şekil- 2. 3: Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	39
Şekil- 2. 4: Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	40
Şekil- 2. 5: Hizmetkâr Liderlik Gelişim Üçgeni.....	41
Şekil- 2. 6: Hizmetkâr Liderlik Modeli I.....	42
Şekil- 2. 7: Hizmetkâr Liderlik Modeli II.....	43
Şekil- 2. 8: Bağımlı ve Bağımsız Değişken Arasındaki Varsayımsal İlişkiler.....	46
Şekil- 2. 9: Hizmetkâr Liderlik Elmas Modeli.....	58
Şekil- 3. 1: Özdeşleşmenin Yapısal Modeli .....	68
Şekil- 3. 2: Örgütsel Bağlılık Öncülleri.....	78
Şekil- 3. 3: İş'in Karakteristik Modeli.....	84
Şekil- 3. 4: Amaç Saptama Teorisi.....	85
Şekil- 3. 5: İş Tatmini ve Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler.....	86
Şekil- 3. 6: Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	89
Şekil- 4. 1: Araştırma Modeli .....	103
Şekil- 4. 2: Faktör Yapısı.....	107

## KISALTMALAR LİSTESİ

**LMX:** Lider- Üye Etkileşimi

**LMX7:**Lider-Üye Etkileşim Ölçeği

**CED:**Merkezi, Ayırt edici, Süreklilik



## GİRİŞ

Liderler, insanlık tarihi boyunca yaşamış oldukları toplumların yanı sıra diğer toplumlar içinde önemli etkilerde bulunmuş, hatta birçoğu tarihte bıraktıkları derin izler ile yüzyıllar boyunca nesilden nesile anlatıla gelen hikâyelere sahip olmuşlardır. Tıpkı askeri, siyasi ve sosyal liderlerin etkisine benzer biçimde örgüt liderleri de yüzyıllardır örgütlerinin kârlılığı ve devamlılığı açısından önemli figürler olarak kabul görmüşlerdir. Bu nedenle de örgütlerin yönetim becerileri için çeşitli liderlik teorileri ileri sürülmüştür. Bunlar bir anlamda ortaya atıldığı zamanın ruhunu, geçerli ekonomik, sosyal, ticari ve yönetim ilişkileri ile temel yönetim kurallarını içinde barındıran ve gelecek yüzyıllara yansıtan teoriler olmuşlardır.

20. Yüzyılın ikinci yarısı, özellikle son çeyreği insanlığın eğitim, ekonomi, sosyal, ticaret ve sağlık alanında önemli gelişmeler kat etmeye başladığı yıllara denk düşmektedir. Bu gelişmeler aynı zamanda ortaya çıkan liderlik sorunlarının çözümü amacıyla yeni yönetim ve liderlik teorilerinin geliştirildiği yıllardır. Ve bu yeni yönetim tarzlarından biri de hizmetkâr liderlik teorisi. Hizmetkâr liderlik teorisi, 1970 (Greenleaf) yılı itibariyle literatüre kazandırılan bir kavram olmasına karşın, özellikle son on yıl içinde yabancı literatürde çeşitli yönleri ile incelenmesi hususunda pek çok araştırma yapılan teorilerden biri haline gelmiştir.

Teorinin başta ABD olmak üzere dünyanın bir çok yerinde önem kazanması, şirketlerin yönetim politikaları olarak hizmetkâr liderlik felsefesini açık bir biçimde duyurmaları (diğer hiçbir liderlik tarzlarında böyle bir uygulamanın var olmayışı), örgüt ve yöneticilerin bu yönde bir taahhüd altına girmeleri, teorinin yalnızca örgütleri ya da çalışanları değil tüm toplumun mutluluğunu ve iyiliğini hedeflemesi ve en önemlisi hizmetkâr liderliğin öğrenilebilir bir liderlik tarzı olması ve tek şef/tek liderlik değil aksine liderliğin bir takım işi olduğunu öne süren bir liderlik teorisi olma özelliklerine sahip olması kavramın saygınlığını arttıran gerçeklerden yalnızca bir kısmıdır. Bilhassa insan merkezli çalışan hizmet işletmeleri için kavram çok daha kritik bir durum taşımaktadır. Bu nedenle çalışmanın turizm işletmeleri üzerinde yapılıyor olması tesadüfi bir durum değildir.

Dannhauser duruma Şu Şekilde bir açıklama sunmaktadır: “*Geleneksel otokratik tiplerin yerine 21. yüzyıl baŐlarında çalışanların kişisel ve mesleki gelişimi artıran, büyüten aynı zamanda takım çalışması ve topluluk birleŐimi, kişisel olarak karar verme sürecinde diŐerlerinin de katılımını arayan, etik ve zen davranışı temelinde kurumlara zen gösteren ve kalitesini de artıran yeni tip bir model ne çıkmaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşım “hizmetkâr liderlik” olarak anılmaktadır*” (Dannhauser, 2007: 1-10).

Hizmetkâr liderin özellikleri ve örgütsel sonuçlar birbirleri ile etkileşim içindedir. Hizmet etme ihtiyaı ve harekete geçirme (motivasyonun) modelin temelini oluşturmakta ve hizmet etme ihtiyaı liderin öncelikli ve en önemli tavrı olup içselleŐtirdiĐi dürüstlük, adalet, bütünlük ve diŐer değerler davranış ve tutumunu önemli lde etkilemektedir (Dierendonck, 2011: 1234).

Bu durum turizm sektörü açısından incelendiğinde, sahip olunan özellikler itibariyle sektörde yer alan aktörlerin birbirleriyle önemli lde örtüştüğü görülmektedir. nk hizmet işletmelerinde bir değer olarak ortaya konan “*hizmet*” insan aracılığıyla gerçekleşmektedir. Hizmet işletmelerindeki dış vre faktörlerinin sürekli değişim içinde olması ve işletmelerin ayakta kalabilmelerinin gereği bu değişimlere uyum sağlamaktır ve hizmet işletmeleri sunulan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti doğrultusunda Őekillenecek rgt imajına sahiptir. Dolayısıyla hizmet işletmelerinde çalışanların arzu ve isteklerinin dikkate alınması, çalışanların öncelikli ihtiyaçlarının karŐılanması, kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanması ve sürekli öğrenmeye teşvik edilmesi önem arz etmektedir (evik ve Kozak, 2010: 80-85).

Bu ise üyelerinin ihtiyaçlarına, gelişimine ve ilerlemesine açıkça odaklanan hizmetkâr liderler aracılığı ile gerçekleŐebilecektir. Hizmetkâr liderliğin üyelerin ihtiyaçlarına odaklanıŐı onu diŐer liderlik teorilerinden ayırmaktadır. nk hizmetkâr liderlik kendi menfaatlerinden sıyrılmıŐ, aĞzllĞn karŐıtlıĐı olan bir liderlik biçimine odaklanmaktadır. Hizmetkâr lider ile yeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Mayer, araştırmasında hizmetkâr liderlerin örgütlerde üç temel insan ihtiyacına (zerklik, ilişki, yetkinlik) odaklandığını ifade etmektedir. Hizmetkâr liderler bu ihtiyaçlar çerçevesinde üyelerin iŐlerini yapmasına izin vermek için alan sağlayarak,



üyelerinin güven ve ustalık duygusu geliştirmesini istemekte ve hizmetkâr liderlik yapısının iş tatmini ve örgüt performansını arttıracığını belirtmektedir (Mayer, 2010: 148-153).

İş tatmini kavramı endüstri ilişkileri çalışmalarında kullanılan en zorlu yapılardan biri (Locke, 1976; Seashore ve Taber, 1975: 333) olmakla beraber, çalışanların bir tutumu olarak örgütsel davranış alanında ilgi gören başlıca konulardan biri olarak günümüze kadar uzanmaktadır (Luthans, 1995: 125). Çünkü iş tatmini konusu özellikle bireyin işine yönelik tutumlarına atıfta bulunmakla birlikte (Ciarnien'e vd., 2010: 978) yalnızca endüstriyel ilişkilerde değil aynı zamanda psikolojinin de araştırma alanlarında da yer alma eğilimi göstermiş (Fincham ve Rhodes, 1999: 155) ve kavram ilgili yazında en bilinen çalışmayı ortaya koyan Locke'un araştırmalarından günümüze kadar pek çok kez makale ve tez çalışmalarında yer almıştır. Hatta Oshagbemi bu rakamı yaklaşık 3.350 olarak ifade etmiştir (Oshagbemi, 1999: 329). İş tatmini konusunda bilinen en genel çalışmaya sahip olan Locke iş tatminini *bir bireyin yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum* olarak tanımlamıştır (Locke, 1976: 2)

Özdeşleşme terimi yazında ilk kez Freud (1922) tarafından dar bir anlamda diğer bireylerle kurulan duygusal bir bağ olarak tanımlanırken (Gautam vd., 2004: 302), Freud'dan sonra Harol Lasswell (1935) tarafından daha geniş bir biçimde tanımlanmıştır. Lasswell çalışmasında özdeşleşmeye ilişkin ayrıntılı tanımlamalar da bulunmuş ve özdeşleşmeyi diğer bireylerle oluşan duygusal ilişki ve doğrudan benzer olma algısının meydana getirdiği süreç olarak ifade etmiştir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Örgütsel özdeşleşme ise bireyin değerleri ile örgüt değerlerine uyum sağlaması sonucu bireyin pek çok psikolojik ihtiyacının bu şekilde tatmin olması olarak ifade edilmiştir (Pratt, 1998: 180-184).

Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme birlikte ele alındığı pek çok araştırmada hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatminini ve örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde olumlu etkilere yol açtığı tespit edilmiştir. Çünkü bilhassa hizmet işletmelerinde örgütsel etkinliğin ve örgüt performansının arttırılmasında iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmenin yadsınamaz bir önemi bulunmaktadır.

Çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasında, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri davranış ve tutumlar etkin bir rol oynamaktadır. Hizmetkâr liderlik özellikleri arasında yer alan insana hizmet etme, insan merkezlik, takım ruhuna sahip olma, yüksek iletişim (Topaloğlu ve Yalçıntaş, 2017: 434), alçakgönüllülük/tevazu, ahlaki sevgisi, sahip olduğu vizyon ve sağladığı güven ile çalışanları güçlendirerek onların gelişimlerini sağlamaktadır (Patterson, 2003: 1-10). Aynı zamanda yöneticinin sergileyeceği pozitif tutumlar sonucunda çalışanların kendilerinin ve fikirlerinin önemsendiğini hissetmeleri, onların örgüte karşı olumlu duygu ve düşünceler beslemesine, örgüt için sorumluluk almaya, örgüte daha fazla katkıda bulunma isteğine yol açmaktadır. Bu bağlamda özellikle hizmetkâr liderlerin öncelikli biçimde başkalarının (çalışanların) ihtiyaçlarını gözetmesi (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 855) çalışanlar üzerinde olumlu örgütsel davranışlara yol açacaktır. Çünkü örgütle özdeşleşme bireyin bütünsel ihtiyacını karşılamakta, örgütler, bireyin yaşamında bir anlam bulmasına yardımcı olmakta ve bireyin yaşamına anlam kazandırmaktadır. Böylece özdeşleşme birey olarak çalışanın biliş, duygu ve davranışlarını bir bütün olarak etkilemektedir (Pratt, 1998: 180-184).

Bu nedenle araştırma ile ilgili yazında hizmetkâr liderlik ile hem çalışanlar hem de örgütler için önemli olan iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme kavramları birlikte değerlendirilmekte ve turizm sektöründe hizmetkâr liderlik algılamalarının değerlendirilmesine dönük bir çalışmanın ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye neden olup olmadığı ve bu etkinin pozitif yönde bir etki yaratıp yaratmadığı sorularına yanıt aramak üzere tasarlanan bu çalışma dört bölüm şeklinde tasarlanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde liderlik teorisi tanımlanarak, geçmişten günümüze kadar uzanan liderlik teorileri açıklanmaktadır.

İkinci bölüm araştırma konusunun temel değişkenlerinden biri olan hizmetkâr liderlik teorisine ilişkin bilgilerden meydana gelen kısımdır. Bu bölümde özellikle ulusal ve uluslararası yazın taranarak hizmetkâr liderlik üzerine bugüne kadar yapılmış çalışmalar bir araya getirilerek, Türkçe yazında hizmetkâr liderlik konusunda kaynak olabilecek bir araştırmayı ortaya koymak hedeflenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ilk olarak örgütsel özdeşleşme kavramı tanımlanarak, özdeşleşme kavramı ile ilişkisi olan kimlik ve sosyal kimlik teorileri hakkında açıklamalarda bulunulmuş, örgütsel özdeşleşme çıktıları hakkında bilgi verilmiştir. Bölümün ikinci kısmında ise iş tatmini kavramı hakkında bilgi sunulmakta, iş tatmini konusunda ilgili yazında yapılmış ulusal ve uluslararası çalışmalar taranarak, iş tatminine ilişkin teoriler açıklanmaktadır.

Araştırmanın son kısmı olan dördüncü bölümde gerçekleştirilen araştırmanın analiz ve bulgularına yer verilerek; araştırma sonucundan elde edilen bulgular tartışılarak öneriler sunulmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK TEORİSİ

#### 1.1. Liderlik Kavramı ve Gelişimi

Liderlik, insan davranışlarının doğası ile insanoğlunun örgütlerde güç ve etki kazanma şekilleri üzerine geliştirilen teorilerden meydana gelen büyüleyici bir hikâyedir (Brownell, 2010: 363).

Liderlik kavramının tarihsel gelişimi 1300'lü yıllara kadar uzanmaktadır. Bu dönemde ilk kez yol gösterici olarak ifade edilmiş olmasına rağmen liderlik teriminin bilimsel olarak alan yazında kullanılmaya başlanması 20 yy. sonlarıdır (Güney, 2012: 34). Çok uzun bir tarihsel geçmişi bulunmasına rağmen ilgili yazında liderliğe ilişkin yapılan tanımlamaların çoğunda bir etki süreci ortaya konmuş ancak, bu denli çağdaş bir önem taşıyor olmasına karşın kavram üzerine mutabık kalınan tek bir tanım bulunamamıştır.

Brownell, bu durumu liderliğin nasıl tanımlandığına dair düşüncelerin, etkin liderlik özelliklerinin ve kabul görmüş liderlik felsefelerinin her on yılda bir gelişme göstermesine ve gelinen son durumda liderliğin birçok boyutunun bulunması şeklinde ifade etmektedir (Brownell, 2010: 363). Dolayısıyla, yönetim alanında liderlik kavramına ilişkin birçok farklı araştırmacının farklı tanımlar ortaya koyduğu bir gerçektir.

Geçmişten günümüze değin liderlik ve lider kavramlarına ilişkin yapılan tanımlamalardan ilki Yukl'e aittir. Yukl "*Örgütlerde Liderlik (Leadership in Organizations)*" isimli kitabında liderliğin tanımına ilişkin keyfi ve fazlasıyla öznel olduğu şeklinde bir yorum sunmakta; kavram hakkında tam bir doğru tanımın olmadığından bahsetmekte ve liderliği, bir grup ya da örgüt içindeki faaliyetleri ve ilişkileri yapılandırmak için bir kişi tarafından (ya da grup tarafından) diğer kişilere (veya gruplara) uygulanan bir etki süreci şeklinde tanımlamaktadır (Yukl, 2002: 3-5).

Moorhead ve Griffin ise *etki*'yi başkalarının algılarını, tutumlarını ya da davranışlarını etkileme becerisi olarak ifade etmektedir. Buna göre Moorhead ve Griffin, bir kişinin etki yoluyla başkalarının davranışlarını değiştirmekte ki

etkililiğinin, kendisinin veya bir başkasının gerçek bir lider olup olmadığını gösterdiğini ve birinin bir başkasını/başkalarını etkileme yeteneğine sahip oluşunu kişinin liderlik potansiyeli taşıdığına dair açık bir işareti olarak belirtmektedirler. Dolayısıyla, liderlik bir süreç olarak bir hedefi gerçekleştirmek için grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için gayretsiz bir etkinin kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Moorhead ve Griffin, 2001: 360).

Larry Cuban ise okullarda yönetim ve liderlik uygulamaları (1988) üzerine yazdığı eserinde liderliği, başkalarının arzulanan amaçlara ulaşma eylemlerini etkilemek şeklinde ifade etmiş ve liderleri başkalarının amaçlarını, motivasyonlarını ve eylemlerini şekillendiren kişiler olarak nitelemiştir. Cuban, liderlik konusuna ilişkin tanımlamasına geniş bir bakış açısı sunarak, liderliği tanımlamış ve bunun nedenini liderliğin yalnızca örgütlerde ya da tek bir formda olmadığını kendi ifadesi ile şu şekilde açıklamıştır: *“Liderlik konusunda geniş bir tanımlama seçtim. Çünkü liderlerin her örgütte var olduğunu ve her insanın zaman ve duruma bağlı olarak liderlik edebileceğini varsayıyorum.”* (Cuban, 1988: 1).

Cuban’a göre liderlik, tıpkı yeni bir programı başlatır gibi yaratıcılık, yenilikçilik ve enerji gerektirmektedir. Diğer yandan, liderliğin olabilmesi için üyelerin (takipçilerin) de liderliği kabul etmesi şarttır. Üyeler (takipçiler) lider tarafından etkilenme isteği taşıyarak bu sürece hazır olmalıdır (Cuban, 1988: 1-2).

Modern yönetimin babası olarak adlandırılan Peter Drucker’ın liderliğe bakışını *“Drucker ve Liderlik”* isimli kitabında yer veren ve Drucker’ın öğrencisi olan Cohen’e göre Drucker, liderlere yöneticilerden farklı olarak örgütlerin sorumlulukları kadar toplumsal sorumluluklarında emanet edildiğini ve bir liderin lider cübbesini giymeye karar verdiği andan itibaren üstlenmek zorunda olduğu davranış tarzları olduğunu belirtmiştir (Cohen, 2010: 91).

Dolayısıyla, liderlik liderin kendisiyle ve yaptıkları ile ilgili bir süreci ifade etmektedir ki; bu süreç lider, üye (takipçi) ve koşullar arasında meydana gelen karmaşık bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreçte ki etkilemenin kaynağı, liderin örgütlerde sahip oldukları yönetsel pozisyonlarının kendilerine sundukları yetkileri

olabileceği gibi herhangi bir yönetsel pozisyon işgal etmeyen ve hiç bir yetkiye sahip olmayan bir kişi için ise farklı kaynakları teşkil etmektedir. Zira etkileme liderin sahip olduğu güç kaynakları ile yakından ilişkilidir ve bu kaynaklar sayesinde liderler başkalarını belirli yönde davranışlara sevk edebilmektedirler (Koçel, 2015: 673-675).

Liderler, bu aşama da yalnızca liderlik hakkında sahip oldukları bilgi ve becerilerini uygulayarak süreci yürütmektedirler (Sharma ve Jain, 2013: 310). O halde liderler, başkalarının düşüncelerini, davranışlarını ve/veya hislerini önemli derecede etkileyen bireylerdir (Gardner, 1995: 6). Ancak, bazen bir yönetici tanımlanırken de herhangi bir örgütte liderlik pozisyonuna atanan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle her iki kavramın uygulamada karıştırılabildiği görülmekle beraber yönetici ve lider kavramları arasındaki farklılıklar birçok araştırmacı tarafından net bir şekilde ifade edilmektedir (Buchanan ve Huczynski, 1997: 593).

Örneğin, Cuban'a göre liderlik var olan ve yeni belirlenen hedeflere ulaştırmada değişimi başlatmak iken; yönetim, bir bakım faaliyeti olarak güncel örgütsel düzenlemeleri verimli ve etkili bir şekilde sürdürmektir (Cuban, 1988: 1-2). Bu nedenle her iki kavramın ayrı ayrı tanımlanması konunun daha anlaşılabilir kılınması açısından önem taşımaktadır (Hersey vd., 1996: 7).

O halde yönetim ve liderlik kavramlarına ilişkin birkaç önemli ayrım sunulması gerekmektedir. Ancak, bu görüşler aşırıya kaçarsa lider, ilham verici bir figür; yönetici ise statükoya sarılmış hantal bir bürokrat olmanın ötesine geçemeyecektir. Oysaki örgütler de yönetimin önemini göz ardı etmemeye dikkat edilmelidir. Etkili liderlerin kendileri de iyi birer yönetici olmalı ya da etkili yöneticiler tarafından desteklenmelidir. Unutulmaması gereken şey etkili liderlerin de yönettikleri ve etkili yöneticilerin de liderlik ettikleridir (Yukl, 1989: 252; Robbins ve Judge, 2013: 376).

Öte yandan yönetim, liderlikten daha formel ve bilimsel niteliğe sahip olup planlama, bütçeleme ve denetleme gibi tek yönlü becerilere dayanmaktadır. Liderlik, yönetimin aksine örgütün neler yapabileceğine dair bir vizyona sahip olmayı içermekte ve geniş bir ağ işçiliğinden gelen takım çalışması ve işbirliğini ortaya çıkarmak ve her inançtan yararlanarak ana şahsın bu ağda motive olmasını

gerektirmektedir. Liderler, örgütü yönetecek bir vizyon (yüksek bir hedef) yaratır iken, yöneticinin temel görevi vizyonun uygulanmasıdır. Böylece yönetici ve ekibi, liderin formüle ettiği son noktaya ulaşmak için gerekli araçları seçip, kontrolü elinde tutarken, lider güveni arttırıp geliştirmektedir (Dubrin, 2001: 4-5).

Bunlarla beraber araştırma konumuzu doğrudan ilgilendiren örgütlerdeki liderliğe ilişkin ilgi ise İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sanayi sosyolojisinde “*İnsan İlişkileri Hareketi*” tarafından teşvik edilmiş (Buchanan ve Huczynski, 1997: 593-594), o tarihten itibaren günümüze kadar da birçok liderlik teorisi ortaya konmuştur. Bunun temel nedeni ise her yerde ve her koşulda başarılı olabilecek tek tip bir liderlik modelinin olmamasıdır.

Robbins, geçmişten günümüze kadar uzanan liderlik teorilerine ilişkin şu şekilde bir özet sunmaktadır: İlk teoriler liderlerin sahip oldukları evrensel kişilik özelliklerini bulmaya çalışırken; ikinci teoriler bir liderin davranışı açısından liderliği açıklamaya çalışmaktadır. Ancak, yaklaşımların her ikisi de hatalı ve aşırı basitleştirilmiş liderlik anlayışına dayanan yanlış başlangıçlar içermektedir. Bu nedenle, üçüncü teoriler daha önceki liderlik teorilerinin araştırma bulgularının çeşitliliğini bir araya getirerek modellerin yetersizliklerini açıklamak için sürekli yeni modellerle ilgilenen teorilerden meydana gelmektedir (Robbins, 1997: 238). Bugün ise gelinen nokta da ortaya konan teorilerin yetersiz oluşu ve ihtiyaçları karşılayamaz hale gelişi yeni modern liderlik kuramlarının ortaya çıkışıyla son bulmuştur.

Yeni bir dönemin doğuşu, dünyanın her geçen gün kontrol edilmesi güç, öngörülemezliği gittikçe artan ve çalkantıların çokça yer aldığı bir yer haline gelişi, geçmiş dönemlerde insanoğluna hizmet eden birçok aracın bugün kullanılamaz hale gelmesine sebep olmuş ve bugün yeni liderlik modellerinin ortaya çıkışına sebep olmuştur (Werhane ve Morland, 2011: 1).

## **1.2. Liderlik Teorileri**

Liderliğin iş, devlet, yaşam ve çalışma alanı gibi sayısız grup ve örgütleri şekillendiren ve onlar için vazgeçilmez olduğuna inanılan bir kavram olarak tanımlanmasının akabinde “*Bir lideri büyük kılan faktör nedir?*” sorusu akıllara

düşmektedir. Verilecek cezbedici cevap ise “*Büyük takipçiler!*”dir. Bu cevaba ilişkin bazı gerçekler olmasına rağmen, konu çok daha karmaşık bir boyut taşımaktadır. Bu karmaşıklık ise çeşitli teorilerin ortaya çıkışıyla son bulmaktadır (Robbins, 1997: 238).

### **1.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı, 1900’lü yıllar itibariyle ortaya çıkan ve lideri lider olmayan kişilerden ayıran karakteristik özellikleri kapsayan bir yaklaşımdır. Tarih boyunca liderlere ilişkin tanımlamalar yapılırken Napolyon, Churchill, Buda, Roosevelt, Reagan, Mao gibi pek çok güçlü lider örnekleri sunulmuş, çoğunda liderlerin kişisel yetenek ve özellikleri ortaya konmuştur. Özellikler teorisi üzerine gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde çoğunda 80’e yakın liderlik özellikleri belirtilmiş ve bunlardan yalnızca 4 ya da 5 tanesinin yaygın olduğu görülmüştür (Robbins ve Judge, 2013: 377).

Aynı zamanda özellikler yaklaşımı, liderliği yalnızca tek bir değişkene (lider değişkeni) göre incelemesi nedeni ile teoriyi genel geçerliliğe sahip olmaktan alıkoymuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda başarılı liderlerin bahsedildiği şekilde benzer özellikler taşımadığı ya da grup içinde liderden daha fazla belirtilen özelliklere sahip kişilerin var olması ancak, bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmayışı da teorinin eleştiri aldığı bir diğer sonuçtur. Bunun temel nedeni ise kişileri tanımlarken kullanılacak sınırsız özelliklerin var olması ve sadece kişisel faktörlerin değil durumsal koşullarında kişisel özellikler kadar önem taşımasıdır (Zel, 2006: 124). Tüm bunlar ise özellikler yaklaşımı ile uyumsuzdur. Bu durumda tek başına bireysel özelliklerin liderlik için yeterli olmadığı anlaşılmaktadır (Güney, 2012: 370).

### **1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları**

1945’lerin öncesinde özellikler yaklaşımının aldığı pek çok eleştirinin sonucunda çoğu araştırmacı davranışların etkin liderlik ile ilişkili olduğunu belirlemek üzere liderlerin sergilediği davranışlara odaklanmıştır (Hersey vd., 1996: 101).

Literatürde liderliği açıklayan ilk yaklaşımlar, liderlerin doğuştan geldiklerini öne sürerken, davranışsal düşünce okullarından etkilenen daha sonraki araştırmacılar



bu fikri reddederek bunun yerine başarılı liderlerle ilişkili pek çok özelliğin öğrenilebileceğini önermişlerdir (Wagner III ve Hallenbeck, 1998: 230). Araştırmacılar başarılı liderlerin davranışlarını daha az başarılı liderlerin davranışları ile kıyaslamışlar ve etkin liderlerin davranışlarının farklı olduğunu varsaymışlardır (Moorhead ve Griffin, 2001: 338).

Davranışsal yaklaşımların genel olarak ortaya koyduğu sonuç liderlikte kişisel özelliklerin değil liderin davranışları (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 207), liderlik yaptığı gruptaki kişilerle olan ilişkileri, liderin üyeleri ile iletişimi, yetki devri, karar verme, planlama ve kontrol tarzları, hedefleri belirleme ve anlaşmazlıkları çözme yöntemi gibi liderin etkinliğini belirleyen davranışlar olduğu şeklindedir (Koçel, 2015: 678). Fakat davranış yaklaşımlarına ilişkin yaklaşık 1992 tane çalışma gerçekleştirilmiş olmasına karşın her bir çalışma liderlik kavramlarını iki faktöre indirgemiş olmasından dolayı yaklaşımlar eleştiri almışlardır (Robbins ve Judge, 2013: 380).

Yapılan her araştırmada farklı yöntemlerin kullanılmış olması, liderlik davranışının ölçülmesinde farklı kaynaklara başvurulması (bazı araştırmalarda çalışanlara bazılarında lidere soru yönlendirilmesi ya da gözlemcilerin gözlem sonuçlarından faydalanmak), en etkili liderlik tipinin ne olduğuna ilişkin net bir sonuca varılamayışı (bazı araştırmaların bireyler arası ilişkilere önem vermesi, bazılarının işe yönelik işlerde daha başarı elde etmesi), araştırmaların farklı kültürleri yansıtmıyor oluşu (etkin liderlik tarzlarının demokratik ya da otokratik olmasının kültürler arası farklılık gösterebileceği varsayılmamış) gibi nedenlerle de davranışsal yaklaşımlar çeşitli eleştirilere maruz kalmışlardır (Güney, 2012: 386-387).

Teoriye ilişkin tüm bu eleştirilere rağmen davranışsal teorilerin varsayımları eğer bugün doğru olarak kabul edilmiş olsaydı bireyleri lider yapacak şekilde eğitebilmek mümkün olabilecek ve belirli lider davranış kalıpları ile programlar tasarlanabilmiş olacaktı (Robbins, 1997: 242). Ama yine de davranışsal liderlik yaklaşımları da tıpkı özellikler yaklaşımı gibi liderlik konusunda önemli ipuçları sağlamış olmakla beraber tam olarak teoriye açıklık getirememiş olması nedeni ile yeni yaklaşımların arayışına sebep olmuştur.

Liderlikte davranışsal yaklaşımlar, Ohio State çalışmaları başta olmak üzere birçok araştırmayı kapsamaktadır. Özellikle Klasik Ohio State ve Michigan Üniversitesi'nin davranış teorilerinin geliştirilmesi üzerine yaptığı çalışmalar liderlik araştırmaları içinde en önemli örnekler ve havza olayları olarak kabul edilmektedir (Fairholm ve Fairholm, 2009: 11).

#### **1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, özellikler yaklaşımı ile ilgili çalışmaların yetersizlikleri sonucunda Ohio State Üniversitesi'nde lider davranışlarının boyutlarını ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmalardan meydana gelmektedir. Gerçekleştirilen liderlik araştırmalarına ilk olarak binden fazla boyutla başlanmış daha sonra çalışanların tanımları aracılığıyla iki liderlik davranış boyutuna kadar indirgenmiştir. Bu boyutlar, *yapıyı harekete geçirme* ve *anlayış*'tır. Yapıyı harekete geçirme de lider hedefleri başarmak için çalışanlarının ve kendisinin rolünü yeniden tanımlayıp şekillendirmekte, bunu gerçekleştirirken ise belirli işleri çalışanlarına sevk edip, çalışanlarından önceden belirlenmiş performans standartlarını yakalamasını bekleyerek, görevlerin verilen süre içinde tamamlanması yönünde çalışanları yönlendirmektedir (Schermerhorn vd., 2000: 289). Anlayış liderlik boyutunda ise lider ile çalışanları arasında karşılıklı sevgi, saygı, sıcak ilişkiler ve güvene dayalı davranışlar hâkim olmaktadır (Baysal ve Tekarslan'dan Aktaran: Tağraf ve Çalman, 2009: 137).

#### **1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Michigan liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma programı olarak ortaya çıkmıştır. Michigan liderlik çalışmalarının amacı etkili grup performansıyla sonuçlanan liderlik davranışlarının modelini belirlemektir. Araştırmacılar, farklı örgütlerde yüksek ve düşük verimlilik gösteren grupların denetçileri ve astları ile görüşmeler yapmış, denetimcilerin davranışlarına ilişkin bilgi toplamış ve analiz etmişlerdir (Stoner ve Freeman, 1992: 477-478).

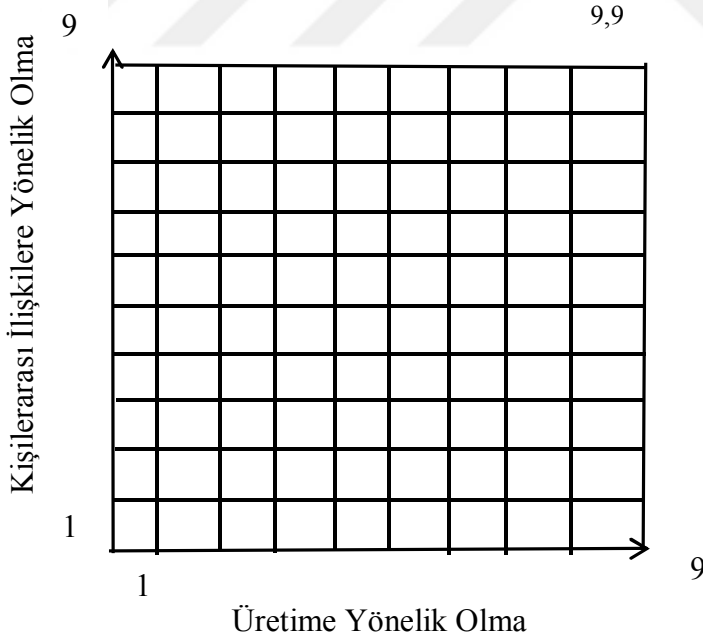
Michigan liderlik araştırmacıları, Ohio State üniversitesi ölçme ve araştırma merkezi tarafından yapılan ve lider davranışının özelliklerini keşfetmeye dönük

araştırmaya benzer biçimde, liderliğe ilişkin iki davranış boyutu ortaya koymuş ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını gözetip bireyler arası ilişkileri önemseyen lidere *kişiyeye dönük lider*; işlerin başarılması ve iş tekniği ile ilgilenen lidere ise *üretim odaklı lider* ismini vermişlerdir (Moorhead ve Griffin, 2001: 339).

### 1.2.2.3. Yönetim Matrisi

Yönetim matrisi (Izgara /Grid) liderlik çalışması, 1958-1960 yılları arasında Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiş ve model ilk olarak 1964'te yayımlanmıştır. Blake ve Mouton'un tutum boyutları liderlik sürecinde başkaları için düşünmeye atıfta bulunan lideri *kişiyeye yönelik lider*, üretimin öncelik noktasına geldiği lideri *üretim odaklı lider* olarak tanımlamışlardır. Blake ve Mouton'a göre, bu iki boyut üst düzeylerin sinerjik bir bütünleşmesi olan yüksek bir liderlik tarzı oluşturmuştur (Molloy, 1998: 2-3). Blake ve Mouton modellerine ilişkin bir matris sunmuşlardır. Bu matris Şekil- 1.1'de verilmektedir (Daft, 2000: 510).

**Şekil- 1. 1: Yönetim Tarzı Matrisi**



Kaynak: Daft, 2000: 510

Blake ve Mouton Şekil- 1.1'de ortaya koydukları matrislerinde 9-1 noktasını görev odaklı lider olarak tanımlayarak bu noktada ki liderin önceliğinin görev olduğunu, matris üzerindeki 1-9 noktasında ki liderin ise kişiyeye odaklı lider özelliğine

sahip olduğu ve bu liderin önceliğinin birey olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Blake ve Mouton 5-5 tarzı benimseyen bir lideri hem göreve hem de bireylere ortalama önem veren liderler olarak belirtmişlerdir (Daft, 2000: 510-511).

#### **1.2.2.4. X ve Y Teorisi**

McGregor, nesiller boyu liderlerin psikolojik profilinin liderlik üzerine etkisini ortaya koymuş ve böylece lider profilinin daha derinlemesine incelemenin potansiyel yararını ifade etmiştir (Peck ve Dickenson, 2009: 20).

McGregor (1960), ortaya koyduğu liderlik kuramında liderlerin X ve Y tipi şeklinde iki farklı perspektife sahip olduğunu, bu nedenle de farklı davranışlar sergilediklerini öne sürmüştür. McGregor'e göre X tipi lider, insanların doğaları gereği işlerinin yükümlülüklerini yerine getirmek konusunda isteksiz olduklarını ve bunun yerine, mümkün olan en az gayreti harcamak için işten çıkarmak veya iş çıktısını azaltmanın yollarını bulacaklarını varsaymaktadır. Bu nedenle de çalışanların etkin ve verimli çalışabilmeleri için sıkı bir denetim ve kontrol mekanizmasının sağlanması, gerektiğinde cezalandırmaya dahi gidilebileceği şeklinde bir liderlik tarzını belirtmektedir (Mohamed ve Nor, 2013: 716).

Y tipi liderlik tarzına sahip lider ise X tipi lider tarzının tam aksi özelliklerine sahiptir. Y tipi lider, insanların asla doğuştan tembel doğmadıklarını, denetimcilerin ve çalışma koşullarının çalışanları tembel, verimsiz hale getirdiği görüşünü savunmaktadır. Bu nedenle sürekli kontrol ve denetimin aksine örgütsel amaçları gerçekleştirmede çalışanları kendi haline bırakıp, sorumluluk vererek kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlayacak katılımcı bir liderlik tarzı ortaya koymaktadır (Arslan ve Staub, 2013: 104).

#### **1.2.2.5. Sistem 4 Modeli**

Davranışsal liderlik yaklaşımları kapsamında yürütölen bir diğer araştırma sistem dört modelidir. R. Likert (1961) sistem dört modeli ile dört temel lider davranış kalıbı tanımlamıştır. Likert, araştırmasını özellikle yüksek performans gösteren liderlerin liderlik özelliklerini belirlemek üzere kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiş ve dört farklı yönetim tarzı belirtmiştir (Hersey vd., 1996: 108).

Likert modelinde ki dört yönetim tarzı veya sistemini şu şekilde ifade etmektedir (Dinnini, 2017:1; Martin, 2001: 686):

1. *İstismarcı otoriter*: Rensis Likert teorisinin ilk sistemi, takım çalışması olmadan ve tehditler dışında başka bir iletişim olmaksızın örgütünün üst kademelerinde karar verme ile karakterize edilmektedir.

2. *Yardımsaver-otoriter*: Likert sisteminin ikincisi ödüllerin tek motivasyon kaynağı olduğu, ekip çalışması ve iletişimin minimum düzeyde tutulduğu, yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkinin efendi ile hizmetli arasındaki gibi bir ilişkiye dayandığı şeklindedir.

3. *Katılımcı*: Likert sisteminin üçüncüsü olan katılımcıda, yöneticiler kısmen çalışanlara güvenir, motivasyona ilham vermek, hedefleri gerçekleştirmek için üst düzey bir sorumluluk üstlenmek ve takım çalışması ve iletişim konusunda ılımlı bir tutuma ilham vermek için hem ödülleri hem de katılımları kullanmaktadır.

4. *Demokratik*: Bu sistem yönetsel güven ve çalışanlara olan güven üzerine kuruludur. Bu sistem de topluca belirlenmiş, hedefe dayalı ödüller, örgüt hedeflerini karşılamak için toplu bir sorumluluk duygusu; işbirlikçi ekip çalışması ve açık iletişim söz konusudur.

#### **1.2.2.6. Lewin, Lippit ve White'ın Liderlik Modeli**

Lewin, R. Lippit, R. White'ın liderlik modeli üç farklı karar verme stiline bakmakta, bunları ise otoriter, demokratik ve serbestçi olarak gruplandırmaktadır. Otoriter liderler neredeyse tüm kararları kendi başlarına alan, demokratik lider; grup üyeleriyle kendi kararlarına gelmelerinde yardımcı olmak için grupla birlikte çalışan, serbest bırakma lideri; grubu istediği gibi yapmak üzere yalnız bırakan liderlik tarzları olarak ifade edilmiştir. Liderlik karar tarzları üzerine yapılan çalışmaların sonuçları çoğu grubun demokratik bir lideri tercih ettiğini ortaya koymuş ancak, otoriter bir lider tarafından yönetilen grup üyelerinin son derece itaatkâr veya birbirleriyle etkileşimde agresif davranan ve örgütü terk etme ihtimalleri yüksek olan bir grup olma özelliği gösterdiğini belirtmişlerdir (Wagner III ve Hollenbeck, 1998: 224-225).

### 1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımı davranışsal teorilerin karmaşık iş dünyası ve toplum için yeterli olmadığı fikrinden kaynaklanan teorilerden meydana gelmektedir. Çünkü spesifik davranışlar gerçekte yalnızca belirli durumlar içinde ortaya çıkmakta liderlerin iç ve dış etkenlerin etkisiyle farklılık gösteren belirli durumlardaki liderliği tanımlamaya çalışmaktadır. Bu anlamda liderlik belirli durumsal bağlamı düşünmeden tanımlanamamaktadır. Bu nedenle de durum teorisyenleri etkin liderlik tarzını belirlerken örgütün büyüklüğü, çalışanların olgunluğu, görev karmaşıklığı gibi liderin faaliyet gösterdiği çevrenin sahip olduğu kritik koşullara öncelik vermektedirler (Fairholm ve Fairholm, 2009: 11-13).

Bu nedenle durumsallık yaklaşımları, liderlerin durumsal koşullara dayalı en iyi eylem yolunu seçmesini önermekte, farklı liderlik biçimleri farklı karar verme türleri için daha uygun olduğunu savunmaktadır (Amanchukwu vd., 2015: 8).

#### 1.2.3.1. Fiedler'in Liderlik Modeli

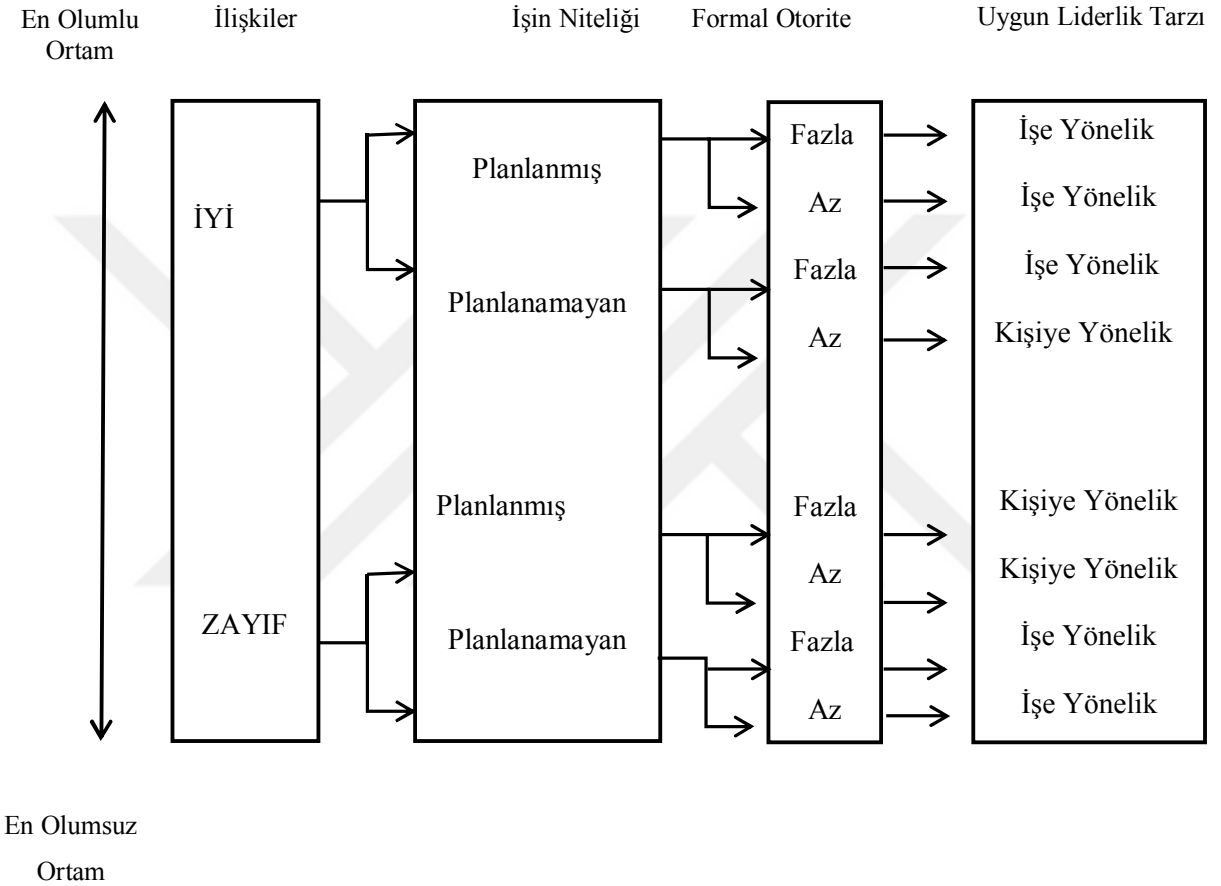
İlk olarak durumsal liderliğe ilişkin yapılan en kapsamlı çalışma Fred Fiedler'in durumsal liderlik kuramıdır. Fred Fiedler, liderlik etmenin tek en iyi yolunun olmadığını ileri sürdüğü liderlik modelinde liderin koşullara göre hareket etmesi gerektiğini öne sürmektedir (Bolden, 2004: 10).

Fiedler'e göre liderliğin başarılı olmasındaki en temel faktör kişinin temel liderlik tarzı olup, bu tarzı iş odaklı ve ilişki odaklı olarak iki kategoride toplamaktadır. Buna göre liderin etkinliği, liderlik tarzı ile durumun lidere ne derecede kontrol yetkisi sunup sunmadığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Eğer ki durum iş odaklı bir lider gerektirdiği halinde lider ilişki odaklı ise ya durum düzeltilmeli ya da liderin değiştirilmesi gerekmektedir. Aksi halde optimal etkinlik yakalanamamaktadır (Schermerhorn vd., 2000: 291-292).

Fiedler ileri sürdüğü modelinde iş odaklı ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının, liderin otorite derecesi, yapılan işin niteliği ve lider üye (takipçi) arasındaki ilişki düzeyine göre belirlenmesi gerektiği, en olumlu ve olumsuz durumlarda iş odaklı liderliğin başarılı olacağını savunmuştur. Modelde yer alan faktörlere göre en uygun

olacak liderlik tarzlarını ise kendisi aşağıdaki Şekil- 1.2'deki gibi göstermektedir. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişki, görev yapılarının belirginliği, liderin hiyerarşiye dayanan yetkisinin düzeyi gibi faktörler değişkenlik göstermekte ve Şekil- 1.2'deki gibi liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2015:690).

**Şekil- 1. 2: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**



Kaynak: Koçel, 2015:690

### 1.2.3.2. Amaç Yol Teorisi

Durumsal liderlik teorilerine ilişkin kapsamlı çalışmalardan bir diğeri amaç-yol teorisi. Amaç yol teorisi esas olarak liderliğin motivasyon, iş tatmini ve performans üzerine etkisini araştırmaya dönük bir yaklaşımdır. Georgopoulos ve Michigan Üniversitesi'ndeki Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'ndeki meslektaşları, yıllar önce liderliğin performans üzerindeki etkisini analiz etmek için yol hedefi kavramlarını ve

terminolojisini kullanmış olsalar da, konuyla ilgili modern gelişim Robert House ve Martin Evans'a aittir (Luthans, 1995: 352-353).

Amaç-yol teorisinde liderin iki ana işlevi bulunmaktadır. Bunlar amaçları açıkça belirlemek, liderin ödüllendirilecek davranışlara ilişkin üyelerine bilgi vermesi ve üyelerin belirlenen amaçları gerçekleştirebilmeleri için liderin ödülleri arttırmasıdır. Liderin esas görevi ise yapılacak işleri netleştirmek veya değiştirmek suretiyle grup üyelerinin işten duyacakları tatmini arttırmak olmalıdır (Ivancevich vd., 1994: 396).

House ve Evans yaklaşımlarında dört tip liderlik tarzından bahsetmektedirler. Bunlar (Robbins ve Coulter, 1999: 524).

1. *Otoriter lider*, astlar, kendilerinden ne beklediğini tam olarak bilmekte ve kendilerine verilen talimatlar doğrultusunda hareket etmektedir.

2. *Destekleyici lider*, lider samimi, cana yakın ve astları için gerçek bir endişe taşımaktadır.

3. *Katılımcı lider*, astların fikirlerini almakta ancak, nihai kararı kendisi vermektedir.

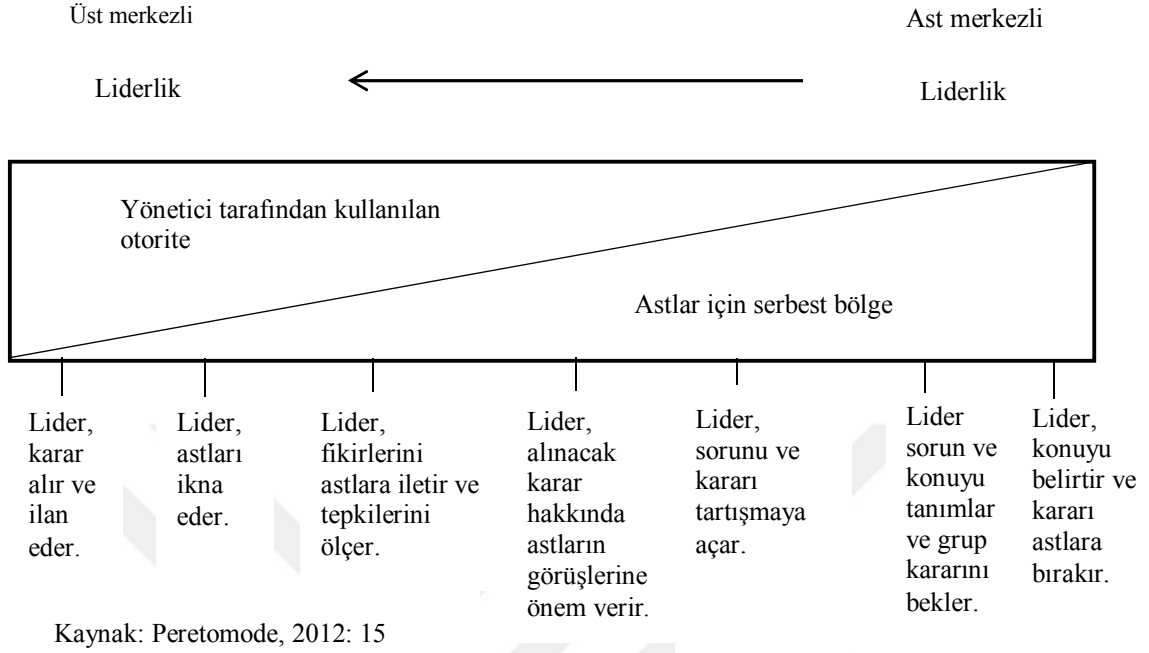
4. *Başarıya yönelik lider*, astları için zorlu hedefler belirleyip onları bu yönde destekleyen liderdir.

### 1.2.3.3. Tannenbaum and Schmidt'in Durumsal Liderlik Teorisi

Diğer durumsallık teorilerinden biri Tannenbaum ve Schmidt'in (1975) ortaya koydukları liderlik modeli ve Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik modellerinin bir uzantısı olan Hersey ve Blanchard'a ait olan durumsal liderlik teorileridir. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik modellerinde yöneticilerin, astların ve koşulların yöneticilerin liderlik tarzı seçimini etkilediğini belirtmişler ve modellerini ast-üst ilişkisi, lider merkezli /üst merkezli (otokratik) ile ast merkezli (demokratik) olmak üzere üç faktör üzerine geliştirmişlerdir. Modellerinde 7 farklı durum öne sürülmektedir. Bu model aşağıdaki Şekil- 1.3 aracılığıyla açıklanmaktadır (Peretomode, 2012: 15).



**Şekil- 1. 3: Liderlik Doğrusu**



**Şekil- 1. 4: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi**



Kaynak: Paksoy, 1993: 19

Hersey ve Blanchard en uygun görev ve ilişki davranışının astın olgunluğuna dayandığını önermekte, bir astın işe ilişkin güven ve becerisine bağlı olarak iki farklı davranış modeli sunmaktadır. Bu durumda eğer ki astlar düşük olgunluk düzeyine sahip iseler (az yetenekli olma/düşük eğitim ya da kendine olan güven eksikliği) lidere

olan ihtiyaçları artacak aksi halde olgunluk düzeyi yükseldikçe liderden uzaklaşp kendileri karar alabileceklerdir (Stoner ve Freeman, 1992: 482-483).

Şekil- 1.4'e göre T1 tarzındaki lider yönlendirici, T2 tarzındaki lider astlarına rehberlik yapan, T3 tarzındaki lider belli konularda tartışma oluşturmakta ve astların katkılarını almak üzere üyeleri cesaretlendirip teşvik eden, T4 tarzındaki liderde çok az yönlendirme olup ve liderin sergilediği, iletişim ve destekleyici davranış düzeyi düşüktür (Paksoy, 1993: 20).

#### **1.2.3.4. Vroom ve Yetton Liderlik Modeli**

Vroom ve Jago (1988) tarafından gözden geçirilmiş olan normatif durumsallık modeli (Yukl, 1989: 265) ilk olarak Vroom ve Yetton tarafından ortaya konmuş (Güney, 2012: 398) ve geniş davranışlar yerine davranışın belirli yönlerine odaklanmış, anlamlı aracı değişkenleri ve önemli durumsal denetleyici değişkenleri tanımlamıştır (Yukl, 1989: 265).

Çolak'a göre model de farklı liderlik tarzları sunulmaktadır. Bunlardan ilki Otokratik1 (AI), kararı kendi alan liderlik tarzlarıdır. İkinci liderlik tarzı olan Otokratik2 (AII), üyelerden bilgi almasına rağmen tıpkı ilk liderlik tarzı gibi kararları kendisi almaktadır (Aktaran: Öztürk, 2016: 3091).

Sonraki Danışman (CI) ve Danışman (CII), üyeleri ile bireysel ve grupsal bir araya gelerek fikirlerini alır fakat son kararı kendisi alır ya da Danışman (CII) de son kararı alma yetkisini kendinde bulundurur. Grup1 (GI) ve Grup2 (GII), problemleri üyeleri ile paylaşarak ortak karara varırlar. Ancak Grup2 bu kararı grup şeklinde bir süreçle değerlendirmektedir. Son olarak yetki devreden (DI) liderlik tarzında problemleri üyelerine devrederek onların çözüm önerilerini kabul etmektedir (Gatewood vd., 1995: 507-508).

#### **1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

##### **1.2.4.1. Lider-Üye Etkileşimi**

Lider-üye etkileşim teorisi olarak adlandırılan dikey bağlantı teorisi, liderlerin farklı astlarla zaman içinde farklı değişim ilişkileri geliştirdiklerini açıklayan teoridir.

İlk kez Graen ve meslektaşları (1975) tarafından önerilen lider-üye etkileşim teorisinin diğer liderlik teorilerinden ayırt edildiği nokta teorinin lider-üye arasındaki ikili ilişki üzerine odaklanıyor oluşudur. Bu teori, çeşitli nedenlerle liderlerin astlarıyla farklı türde ilişkiler kurduklarını ileri sürmekte ve liderlerin tüm astlarına benzer biçimde müdahale edip etmediğine odaklanmakta ve birçok liderlik teorilerini astlarına benzer eylemleri önermesi açısından tartışmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

Bu açıdan potansiyel farklılıkların önemi, Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi modeliyle keskin bir odaklanma içine girmiş, liderin kişisel özelliklerine, durumun özelliklerine ya da ikisi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak liderliği açıklamak isteyen geleneksel teorilerin aksine diyalektik ilişkiyi analiz seviyesi olarak kabul etmede benzersiz bir özellik göstermiştir (Gerstner ve Day, 1997: 827).

Öte yandan lider-üye etkileşim modeli liderler ve üyeleri (takipçileri) arasındaki ilişkilere dikkat etmenin çok yararlı olabileceğini düşündürmektedir. Teori ilk geliştirildiğinde liderin yalnızca astları ile ilişkisine bakılmış ve bazı astlara daha büyük özen, özerklik ve idari görevleri yerine getirme konusunda daha fazla sadakat, taahhüt ve yardım için maddi menfaatler verildiği (Gatewood vd., 1995: 511-512), liderlerin astları, grup içi mi yoksa grup dışında mı olduklarına bağlı olarak farklı muamele de bulunduğu yönünde durumsallık taşıdığı görülmüştür. Keskin bir şekilde farklılaşmış bir grup, grup içinde dışlanan astlar arasında kırgınlık duyguları yaratmakta ve takım tanımlamasını zayıflatmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 442).

#### **1.2.4.2. Karizmatik ve Vizyoner Liderlik**

Karizma kavramı Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan ve “*İlahi ilham yeteneği*” anlamı taşımaktadır (Gül, 2003’den Aktaran: Aykanat, 2010: 47). Ancak, karizmatik liderlik tartışması örgütlerde ilk kez Max Weber (1947) tarafından bahsedilmiştir. Weber, otoriteyi tanımlarken geleneksel, rasyonel ve karizmatik olmak üzere üç farklı biçimde ifade etmiş, karizmatik lideri sıradan insanlardan farklı olağanüstü niteliklere ve güce sahip kişiler olarak belirtmiştir (Judge vd., 2006: 204).

Weber'den sonra karizmatik liderlik konusunu ele alan ve teoriyi asıl geliştiren House ve Howell (1977)'e göre ise karizmatik liderlik, kendine ve astlarına güvenen, risk alabilen, iletişim yeteneği yüksek, bireylerin duygusal yönlerini önemseyen, öz saygıya sahip ve üyelerinin gelişimini daimi olarak gözetten ve gücünü karizmatik özelliklerinden alıp üyeler üzerinde duygusal etkiye neden olan liderlik tarzı şeklinde ifade edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008: 215-216).

Karizmatik liderlik, kişisel yeteneklerinin gücü tarafından üyeler üzerinde derin ve olağanüstü etkilere sahip olma özellikleri taşıyan eski lider anlayışına bir nevi geri dönüştür. Karizmatik terimi, eski Yunanlılara kadar uzanıp İncil'de gösterilmesine rağmen, modern gelişimi Robert Evi'nin çalışmalarına atfedilmektedir. Siyasi ve dini liderlerin analizine dayanarak House, karizmatik liderlerin astlara olan güveni ve kendi öz güveni, astları için yüksek beklentileri, ideolojik vizyonunu ve kişisel örneğini kullanmasıyla karakterize olduğunu ileri sürmekte (Luthans, 1995: 355) ve genellikle yüksek stil ve becerilere sahip, kişiliklerinin kuvveti sayesinde doğrudan doğruya odaklarında olmayanları dahi etkilemeye muktedir kişiler olarak ifade edilmektedir (Carrell vd., 1997: 471).

Karizmatik liderlerin yeleri (takipçileri), lideri liderin misyonuyla tanımakta, lidere aşırı sadakat ve güven göstermekte, liderin değer ve davranışlarını taklit ederek ve liderle olan ilişkilerinde kendilerine saygı edinen bir grubu temsil etmektedir (Luthans, 1995: 355). Diğer yandan karizmatik liderler ya da idealleştirilmiş nüfuz sahibi liderler üyelerinin rol modelleri olup, kendine güvenen, kararlı, çok yetenekli ve risk almak için istekli olmak gibi özellikleri sayesinde kendi yeleri üzerinde etki oluşturup, kendilerine hayranlık, saygı ve güven gibi duygular uyandırmaktadırlar (Bass, 1997: 21).

Genel olarak karizmatik liderler, bir stratejik vizyon duygusuyla karakterize edilip toplum ya da örgüt için idealize edilmiş fütüristik bir hedefe sahip olduğu iddia edilmektedir. Bu ise vizyoner liderliği oluşturmakta ve teoride bir liderin var olan şartları iyileştiren bir durum hazırladığı ölçüde vizyon sahibi olduğu kabul edilmekte ve lider sahip olduğu bu vizyonu açıkça ifade edebilmektedir. Vizyoner liderliği ortaya koyan Conger'in çalışmasında vizyonu karizmatik liderliğin temel taşı olarak ele

alması, Weber'in vizyonel formülasyonu (ya da onun açısından karizmatik fikirler) açısından tutarlıdır ve bir misyona sahip liderler (belirli bir hedef anlamında) de karizmatik olabilse de vizyon sahibi liderler misyonlarının ideal bileşeni nedeniyle karizmatik atıflara yatkın bir görüntü çizmektedirler (Hawa ve Kuwok-bun, 2012: 7).

Vizyon sahibi liderler, örgütün amaçlarına dönük, iş gücüne ve topluma katkıda bulunulmasına ilişkin geniş bir bakış açısı sunma özelliklerine sahip kişilerdir (Robbins ve Coulter, 1999: 530-532).

#### **1.2.4.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci ve dönüşümsel liderlik yaklaşımları liderlik yazınında Burns ve Bass tarafından geliştirilmiştir. Etkileşimci lider, lider ile izleyicileri arasında etkileşimsel bir ilişkiyi, dönüşümsel liderlik ise lider ile izleyiciler arasındaki değişime dönük ilişkiyi ifade etmektedir (Gürüz ve Gürel, 1995: 297).

Dönüşümcü liderlikte lider, astların bireysel hedefleri ile örgütsel hedeflerini bir araya getiren ve astları üzerinde olağanüstü etkiler yaratan kişilerdir. Dönüşümcü liderler misyon ve vizyon sunan, astlarına gurur duygusu aşılayan ve böylece kendisi de astları tarafından gurur duyulan ve saygı duyulan kişi haline gelen liderlerdir. (Judge vd., 2006: 204-205; Bass, 1997: 21-22; Piccolo ve Colquitt, 2006: 328).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin ve üyelerin birbirlerini motivasyon ve ahlakın daha üst seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşimde bulunmaları durumunda ortaya çıkmakta (Bolden vd., 2003: 17) ve bu tarz liderlerin etkinliği ise karizmalarına ve oluşturduğu güçlü ilişkilere dayanmaktadır. Bu güçlü ilişkiler, açık iletişim, takım çabalarını şekillendirmek ve desteklemek ile paylaşılan vizyonu gerçekleştirmek amacıyla gerekli kaynakları sağlamak gibi işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirerek gerçekleştirilmektedir (Brownell, 2010: 365).

Etkileşimci liderlik ise yönetsel liderlik olarak da bilinmekte olup, örgütlerde denetim, organizasyon ve grup performansı üzerine yoğunlaşmaktadır. Etkileşimci liderlik, liderin ödül ve cezalar yoluyla üyelerini ilgili amaçlara teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderliğin aksine, etkileşimci liderler geleceği değiştirmek

istememezler, sadece mevcut koşulları koruma çabasında bulunmaktadırlar. Etkileşimci liderler, üyelerinin hata ve sapmaları üzerine odaklanmakta, kriz ve acil durumlarla, projelerin belirli bir biçimde gerçekleştirilmesi gerektiğinde etkili olmaktadır. Çünkü etkileşimci liderler, ileriye dönük düşünme fikirleri yerine yalnızca süreçlerle ilgilenmektedirler (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358).

#### **1.2.4.4. Otantik (Özgün) Liderlik**

Yunanca *authenteo* kelimesinden türemiş olan otantikliğin ilk kâşifleri arasında William James ve onun 1980 yılındaki yazıları gelmektedir (Vannini ve Franzese, 2008: 1622). Otantik liderlik teorisi, 2001 yılında Bill George ve arkadaşları tarafından ortaya atılan liderlik teorisidir (Eren, 2013: 524).

Otantik liderler farklı bakış açılarını teşvik ederek ve izleyenlerle işbirliğine dayalı ilişki ağları kurarak ve böylece üyeleri üzerinde otantik olarak tanımladıkları bir yol izleyerek, üyelerin saygı ve güvenini kazanmak için derin kişisel değerler ve kanaatlere uygun hareket eden liderlerdir (Avolio vd., 2004: 806).

#### **1.2.4.5. Etik Liderlik**

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu davranışın desteklenmesi olarak tanımlanan bireysel düzeydeki bir fenomeni temsil etmektedir. Etik liderlik tarzında lider, üyelerini iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla etkilemektedir. Etik liderliğin amacı, çoğunlukla etik davranışlar sergileyerek, genel olarak örgütte astlar olarak adlandırılan üyeleri etkilemektir (Pless ve Maak, 2011: 6).

Etik liderler, kendilerini örgütlerde rol modelleri olarak görürler ve etik davranışlarını çalışanlarına modelleyerek etikleri belirginleştirirler. Bunu ise etik standartları belirleyip ve bildirerek ve bu standartların uygulanmasını sağlamak için ödüller ve cezalar kullanarak sağlamaktadır (Brown ve Mitchell, 2010: 584-585).

#### **1.2.4.6. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik teorisi, Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen strateji ve liderlik kavramları arasındaki ayrıma dikkat çeken bir liderlik teorisidir.

Stratejik liderlik teorisi, örgütün üst kademesindeki insanları ele alırken; diğer liderlik teorileri örgütün her seviyesindeki liderleri ifade etmektedir (Vera ve Crossan, 2004: 223).

Stratejik liderlik, bir kişinin örgüt için uygun bir gelecek yaratacak değişiklikler başlatması için esnekliği korumak, öngörmek, stratejik düşünmek ve diğerleriyle çalışma olanağı olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlik diğer liderlik teorilerinden ayrı olarak rakiplerin anlaması ve dolayısıyla taklit etmesi zor olan stratejik liderlik süreçlerinin yaratılmasını sağlayarak örgüt için rakipleri karşısında büyük bir rekabet avantajı sunmaktadır (Ireland ve Hitt, 2005: 63-75).

Stratejik lider tüm bunları geleceği öngörebilme, vizyon yaratabilme, esneklik ve personel güçlendirme uygulamalarını kullanarak gerçekleştirmekte ve ihtiyaç duyulduğunda stratejik değişimler ortaya koyabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 378).

#### **1.2.4.7. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr lider doğuştan, yaratılıştan gelen istekle hizmet ederek liderlik yapan, hizmeti kendi inançları ile uyumlaştıran ve diğerlerinin önceliklerini karşılamaya çalışan kişidir (Boyum, 2006: 3).

Hizmetkâr liderlik kavramını ilk kez ortaya atan Robert K. Greenleaf'in (bundan sonra sadece Greenleaf olarak bahsedilecektir) kim olduğunun özetle ortaya konulması, kavramın gelişimi, gerekçesi, önemi ve kullanımı ile yakından ilgilidir. Çünkü kavramın temelleri Greenleaf'in çalışma hayatı, zamanla oluşan tecrübesi ve hayatla ilgili düşünce ve fikirleri ile örülmüştür.

Greenleaf'in hizmetkâr liderlik kavramına ilişkin ilk üç serilik kitaplarının birincisi olan ve 1970 yılında yayımlanan "*Hizmetkâr Liderlik (The Servant As Leadership)*" kitabında gerçek kişi hizmetkâr lidere, özelliklerine ve hizmetkâr liderliğe yönelik açıklamalarda bulunmuştur. Daha sonra çok önemli toplumsal etkilerde bulunduğu inandığı büyük kurumların liderliklerine yönelik olarak 1972 yılında "*Hizmetkâr Kurumlar (The Institution As Servant)*" isimli ikinci kitabını,

büyük kurumların yönetim kurulu/mütevelli heyeti üyeleri ile idarecilerine yönelik olarak 1974 yılında “*Hizmetkâr Üyeler ( Trustees Servants)*” isimli üçüncü kitabını yayımlamıştır. Daha sonra, 1977 yılında ilk üç kitabını “*Hizmetkâr Liderlik*” adı altında çok az bir değişiklikle birleştirmiş ve 1979 yılında “*Hizmetkâr Öğretmenler (Teacher As Servant)*” kitabını piyasaya sürmüştür.

Dolayısıyla, sadece gerçek kişi hizmetkâr lidere yönelik açıklamalarla yetinilmesinin teoriyi tam olarak anlamakta yetersiz kalacağı düşüncesiyle araştırmanın ikinci bölümünde hizmetkâr liderlik teorisinin asıl sahibi Greenleaf’in ilk üç serisindeki mantık çerçevesinde öncelikle gerçek kişi hizmetkâr liderin sahip olması gereken özellikler, hizmetkâr liderlik teorisine katkıda bulunan diğer araştırmacıların modelleri ile kurumlarda ki hizmetkâr liderlik konuları değerlendirilmeye çalışılacaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMETKÂR LİDERLİK TEORİSİ

#### 2.1. Hizmetkâr Liderlik Teorisi

Hizmetkâr teorisinin fikir babası olan Greenleaf, 1904 yılında Terre Haute, Indiana (ABD) kentinde doğmuştur. Doğum tarihi itibarıyla yaşadığı şehir endüstri devrimine yakından şahitlik etmiştir. Mesleği teknikerlik olan babası George halka hizmet etmeyi seven bir kişi olup Greenleaf en son yazdığı yazıda örnek aldığı orijinal hizmetkâr liderin babası olduğunu ifade etmiştir. Greenleaf, Rose Polytechnic okulunda mühendislik eğitime başlamış daha sonra Minnesota'da bulunan Carleton College'a transfer olmuş ve matematik dalındaki öğrenimini 1926 yılında burada tamamlamıştır (Frick, 2016: 1).

Greenleaf, kendi neslinin 1920'lerde başlayan ekonomik gelişme dönemini, 1930 krizini, ikinci dünya savaşını ve 1950 ve 1960'lı yıllarda ortaya çıkan büyüme dönemini gördüğünü, uzun çalışma döneminin kendisine geniş bir bakış açısı kazandırdığını, liderlik kavramı ve büyük kurumların yönetimi ve organizasyon yapıları hakkında ilgilenme cesareti verdiğini de belirtmiş ve çalışma hayatındaki tüm bu tecrübe ve birikimler sonucunda hizmetkâr liderlik konusunda yazmaya karar verdiğini ifade etmiştir. Greenleaf, hizmetkâr liderlik fikrinin oluşmasındaki en önemli etkenin, Yahudi-Hristiyan dini geleneğinin hizmetkâr kavramına yabancı olmaması ve Alman yazar Herman Hesse'nin *Doğu Yolculuğu* isimli romanında ana karakter olarak yer alan *Leo* olduğunu belirtmiştir (Greenleaf, 1980: 2-4).

Greenleaf'in olağandışı bir varlık olarak tanımladığı *Leo*, romanda *Cemiyet Kardeşliği* üyelerinden oluşan ve her biri farklı amaçlarla yolculuğa katılanların valizlerini taşımak gibi hizmetleri yerine getirmenin yanı sıra yolculuğa katılan kişileri neşesi ve şarkıları ile topluluk olarak bir arada tutan kişidir. Leo gruba eşlik ederken her şey iyi gitmektedir. Ancak, Leo'nun ortadan kaybolması ile her şey tersine dönmüş, böyle bir durumda nasıl hareket edileceğine yönelik kurallar yazılı halde yolculara verilmiş olmasına rağmen grup fikir ayrılığına düşmüş ve yolculuk sona ermiş, grup Leo'suz yolculuğunu tamamlayamamıştır. Yolculuğa katılan kişilerden birisi (yazar Hesse) Leo'yu bulmak, cemiyetin ve yolculuğun tarihini yazmak

istemekte ancak, izinsiz yapılmak istenmesi nedeniyle bu istek cemiyet kurallarına göre suç teşkil etmektedir. Bu kişinin yargılanması sırasında önceden hizmetkâr olarak bilinen Leo'nun cemiyetin lideri ve mahkeme başkanı olarak karar vermesi, aynı zamanda yolculuğu ve grubu organize eden kişinin de hizmetkâr lider Leo olduğu öğrenilmektedir (Hesse, 2016: 65).

Greenleaf'in ortaya attığı hizmetkâr liderlik kavramı sadece yönetici ya da idareci konumunda olan gerçek kişilere ve yönettikleri örgütlere özgü bir liderlik anlayışı ile kısıtlı bir kavram veya bir teori değildir. Kavram, insanları mutsuz eden içinde yaşanan toplum ve medeniyet için daha iyi, paylaşımcı, anlayışlı ve mutlu bir geleceği inşa edecek kişi ve örgütlerin tümüne yönelik hayalini gerçekleştirecek bir araçtır. Bu nedenle kendisi büyük kurumların yönetiminde görev alan kişilere *hizmeti* esas alan liderliğe yönelik açıklamalar da bulunmaktadır.

*“Hizmetkâr lider, Leo’da tasvir edildiği gibi önce hizmetkârdır. Liderlik, bir kişinin doğal bir duyguyla hizmet etmeyi, öncelikle hizmet etmeyi istemesi ile başlar. Sonra bilinçli bir tercihle liderlik etmeyi arzu eder. Hizmetkâr lider, önce lider olan kişi ile keskin bir şekilde farklıdır, nedeni belki de alışılmadık bir şekilde güç dürtüsünü veya maddi mal edinme ihtiyacını azaltmaya ihtiyaç duymasıdır. Önce lider olan kişi için hizmet etmek, liderlik tesis edildikten sonra gelen bir tercihtir. “Hizmetkâr lider” ile “lider hizmetkâr” iki aşırı tiplerdir. Aralarında, insan doğasının sonsuz çeşitliliği içinde gölgeler ve karışımlar bulunmaktadır”* (Greenleaf, 1970: 7).

Farklı yazarlar ve akademisyenler Greenleaf'in yukarıda özetlenen hizmetkâr lider tanımının temel esaslarına sadık kalarak, farklı tanımlamalar yapmış olup, bunlardan bazıları ise aşağıdaki gibidir;

Keith, akademisyenlerin hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemeye çalışarak hizmetkâr liderliği ortaya koymaya çalıştığını belirtmiştir. Keith, Greenleaf'in bir teori ortaya koymadığını aksine bir felsefeyi tanımladığını, bu nedenle diğer liderlik teorileri ile karşılaştırılmasında hizmetkâr liderliğe özgü en önemli esaslarının dikkate alınması gerektiği ve bu esasların (Keith, 2017: 1);

(1) Ahlaki özelliğidir ki sadece kendi kişisel ahlak ve dürüstlüğe sahip olması değil üyeleri de bu özelliklere sahip olmak için teşvik eden ve böylece vizyonunu ve örgüt hedeflerini test edebilen,

(2) Sadece örgütün iyiliği için değil üyelerinin iyiliği için üyelerine hizmet etmeye odaklanan ve böylece uzun dönemli ilişkiler kurarak onların gelişmeleri ve büyümelerini sağlayarak zamanla potansiyellerini tam olarak kullanabilmelerini sağlayabilen,

(3) Çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve bir bütün olarak toplum dâhil tüm paydaşların başarılı olması için uğraşan,

(4) Ve kendisi olma özelliğidir ki bu özellik aptallık seviyesindeki aşırı lider kibrine karşı geliştirilmiş bir terim olduğunu belirtmiştir.

Boyum, Greenleaf'in liderlik teorilerinin yanı sıra doğu felsefesinden etkilendiğini ileri sürmüştür. Hizmetkâr liderliğin, liderin öncelikle hizmetkâr olduğunu ve hizmet etmeyi doğal bir duyguyla hissetmesiyle başladığını, diğerlerinin önceliklerini karşılamaya çalıştığını, başarının hizmet edilenlerin daha sağlıklı, daha özgür, daha özerk ve daha akıllı olmaları ve sonuçta kendilerinin de hizmetkâr olmaları hali olduğunu ifade etmiştir. Boyum ayrıca bir liderin ancak, hizmetkâr olarak kaldığı takdirde lider olabileceğini belirtmiştir (Boyum, 2006: 3).

Andersen, Greenleaf'in önerdiği hizmetkâr liderliği anlamada lider özellikleri ve eylemlerinin doğru veya iyi davranış olarak kabul edilmesinin zorunlu olmadığını, teorinin gerçek özgünlüğünün hizmetkâr liderlerin yaptıkları vurgusu üzerine kurulu olduğunu ifade etmiştir. Özellikle 21. yüzyıl yönetim ve liderlik yazılarına maruz kalanlar üzere birçok liderin hizmetkâr liderlerin söz konusu özelliklerini ve eylemlerini liderlerin doğal olarak yapması gereken olumlu eylemler olarak kabul edeceklerini belirtmiştir. Ancak, az sayıda liderin bunları tutarlı ve sürekli bir şekilde yapacaklarını, önemli olanın eylem olduğunu çünkü bütün bu eylemlerin tutarlı ve tekrarlayan görüntüsünün üyelerin liderlerini gerçek hizmetkâr lider olarak görmelerine neden olacağını belirtmiştir. Bu nedenle üyelerin hizmetkâr liderin eylemleri ve faaliyetlerini gözlemlerinin, hizmetkâr liderin liderliğine nefes ve ömür

veren üyelerinin oluşturulmasında kritik derecede öneme sahip olduğunu ifade etmiştir (Andersen, 2008: 3-4).

Spears, Fortune dergisinin yayımladığı çalışılabilecek en iyi 100 örgüt sıralamasında yer alan birçok örgütün, hizmetkâr liderlik anlayışını kabul ettiğini belirtmiştir. Spears, hizmetkâr liderliğin anlam ve pratiğine olan ilginin artmaya devam ettiğini, hizmetkâr lider özelliklerinin genellikle birçok kişide doğal olarak bulunduğunu, birçok doğal eğilimde olduğu gibi liderliğin de öğrenme ve uygulama yoluyla geliştirilebileceğini ve teorinin daha iyi hizmet veren kurumlar yaratmada geleceğe büyük umutlar sunduğunu ifade etmiştir (Spears, 2010: 29-30).

Wallace, hizmetkâr liderliği dünya görüşü olarak ele almakta ve teorinin felsefik temelini ne olduğunu irdelemektedir. Wallace, hizmetkâr liderlik teorisinin felsefik bir temeli olmadığını, dini esas alması gerektiğini, teorinin özel ahlaki veya etik bir sisteme dayandığını, insanın neden hizmetkâr lider olarak davranması gerektiğine açık ve net bir cevap sunmaktan uzak olduğunu savunmaktadır. Wallace, kişinin hizmetkâr lider olarak hizmet verebilmesinin temel nedeninin din olduğunu belirterek, hizmet ruhunu 5 temel dini esas olarak (Budizm, Hristiyanlık, İslam, Hinduizm ve Yahudilik) açıklamaya çalışmış ve Hristiyanlık ve Yahudiliğin hizmetkâr liderlik esaslarına en yakın dinler olduklarını belirtmiştir. Sonuç olarak Wallace, hizmetkâr liderlik teorisi ile Hristiyanlık dini arasında kurulması gereken bağın kurulmadığı için eleştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Wallace, 2007: 116-117).

Wong ve Davey ise hizmetkâr liderlik teorisinin mantıksal ve mekanistik olmaktan çok hümanistik ve ruhsal olması nedeniyle radikal bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir. Wong ve Davey bu iddialara karşın, Drucker Vakfı'na yayımlanan "*Geleceğin Lideri*" isimli kitapta, komuta-kontrol yaklaşımını içeren liderliğin reddedildiğini, liderliği köklerinden öğrenmenin ve paylaşılan bir vizyon ile bir işbirliği ruhunun savunulduğunu, geleceğin liderlerinin karşılaşacakları en büyük zorluğun temel değerlere sahip ve uzun dönemli daha iyi ortak gelecek için farklı çalışma gruplarına ilham veren rol modeli olarak hizmet etmek olduğuna inanıldığını ifade etmişler hatta Toyota ve Sony gibi kurumların uyguladığı aşağıdan-yukarıya liderlik örneklerinin parladığını belirtmişlerdir (Wong ve Davey, 2007: 4-10).

Brown ve Bryant, literatürde bazı akademisyenlerin dönüşümcü liderliğin egoist yapısının hizmetkâr liderliğin tevazulu yapısı ile zıtlık oluşturduğunu belirtmişlerdir. Brown ve Bryant, dönüşümcü liderliğin hizmet yerine sadece örgütün amaçları üzerine kurulu olması nedeniyle ahlaki değerleri en az dikkate alan teori olduğundan bahsetmişlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin etik değerleri ihlale yatkın olduklarını ve böylece paydaşların çıkarlarını örgütsel sonuçlar lehine tercihte bulunmakla geçersiz kılacaklarını, buna karşın hizmetkâr liderlerin ise prensip-değer merkezli, örgütsel sonuçlara daha az öncelik tanıyan, kendi değerleri ve üyelerinin ihtiyaçlarına ve gelişmesine öncelik veren bir anlayışa sahip oldukları iddiasında bulunduğunu belirtmişlerdir (Brown ve Bryant, 2015: 14).

Çünkü Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını ortaya atarken bilinçli bir tercihle “*lider hizmetkâr*” yerine “*hizmetkâr lider*” terimini kullandığını, hizmetkâr kelimesinin küçümsenen, hatta olumsuz anlamlar yüklenen bir kelime olması, buna karşın lider kelimesinin ise otorite ve gücü temsil eden tam aksi yöndeki bir değeri oluşturduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik kavramı Camus’un romanlarındaki gibi uyumsuz, hatta birbirinin zıttı iki kelimenin birleşiminden oluşan paradoksal bir kavram olmakla birlikte; kavram Greenleaf’in lider ve çalışanlar arasında öngördüğü ilişkinin, kurumlar ve toplumun gelecekte mutlu olabilmesine yönelik kehanetinin de temel ögesi durumunu taşımaktadır (Greenleaf, 1970: 1-37).

Drucker da tıpkı Greenleaf’e benzer bir liderlik modelini savunduğu görülmektedir. Drucker, liderlerin ister askeriye ister hastane ister kilise ister bir ticari örgüt olsun fark etmeden Greenleaf’in teorisinde ortaya koyduğu benzer lider özelliklerine sahip olması gerektiğini öne sürmüştü ve her daim etik olmayan liderlik tarzları ile mücadele etmiştir. Drucker, tıpkı Greenleaf gibi liderlik için genel yasalar belirtmiş ancak, bu ilkeleri hizmetkâr liderlik teorisi olarak adlandırmamıştır.

Cohen bunları kendisi ile yaptığı söyleşilerinde birebir kayıt ettiğini ve kendisinin bu ilkeleri çok fazla önemseydiğini, hatta bu yasaları “*liderliğin can damarı*” olarak adlandırdığını ifade etmektedir. Drucker’ın ortaya koyduğu bu liderlik yasaları; *dürüstlük, hedef ve misyon belirleme, sıra dışı bir adanmışlık gösterme, olumlu düşünme, çalışanlara özen gösterme, liderin kendinden önce sorumluluklarına*

*öncelik vermesi ve liderin zor zamanlarda her daim ilk olarak kendini öne çıkartması gereğidir. Aynı zamanda Drucker ortaya koyduğu liderlik teorisinde liderde olmaması gereken ve liderlik için “yedi ölümcül hata” olarak adlandırdığı özellikleri ise kibir, şehvet, açgözlülük, öfke, üşengeçlik, hasetlik ve pisboğazlıktır (Cohen, 2010: 91-167).*

## **2.2. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri**

Hizmetkâr lider teorisini diğer liderlik teorilerinden farklı kılan en önemli neden hizmetkâr liderin sahip olduğu özellikleridir. Greenleaf (1970), hizmetkâr liderin sahip olması gereken zorunlu özellikleri ilk kitabında başlıklar halinde ortaya koymakla birlikte bu başlıkların içine farklı boyutları içeren özellikler serpiştirmiş ve belirttiği bu özelliklerden bazılarını sonraki kitaplarında daha ayrıntılı olarak açıklamıştır.

Greenleaf'in kitaplarında ayrı başlıklar altında, numaralandırma yapmadan yer verdiği hizmetkâr lidere ait on temel özellik aşağıda açıklanmıştır. Hizmetkâr liderlik teorisinin özü bu özelliklerde yatmaktadır. Bu nedenle kavramın tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle ilk olarak fikri ortaya atan kişi Greenleaf'in hizmetkâr lider özellik tanımlamaları, sonra da kurucusu olduğu *Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi*'nin kendisinden sonraki yöneticisi olan ve kitaplarını en iyi yorumlayan akademisyenlerden birisi olarak kabul edilen Profesör Dr. Larry C. Spears tarafından yapılan (Dierendonck, 2011) açıklamalara verilecek ve özelliklere ilişkin farklı yorumları olan araştırmacıların görüşleri modelleri ile birlikte açıklanacaktır.

Spears ise hizmetkâr liderin sahip olduğu özelliklerin Greenleaf'in bahsettiği özellikler ile sınırlı olmadığını, bu anlayışın sunduğu gücü meydan okumaya açık olanlara iletmek için görev yaptıklarını belirtmiştir. Spears tarafından ileri sürülen ve sonradan eklenen herhangi bir lider özelliği bulunmamaktadır. Hizmetkâr liderin sahip olması gereken on temel özellik Greenleaf'in ilk kitabında ayrı bir özellik olarak belirttiği *Geri Çekilme-Kişinin Optimum Tavrı* özelliğini kapsamamaktadır. Ancak, bu özellik daha sonra Dierendonck (2011) tarafından geliştirilen değerlendirme modelinde bir lider özelliği olarak ayrıca ve farklı bir kapsamda ele alınmıştır.

Bir hizmetkâr liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibidir (Greenleaf, 1970; Spears, 2004; 2005):

### ***Dinleme ve Anlama***

Greenleaf'e göre hizmetkâr liderin sahip olması gereken öncelikli ve birincil özelliği liderin çalışanları dinlemesi ve anlamasıdır.

### ***Kabullenme ve Empati***

Greenleaf'e göre hizmetkâr karşısındaki insanı her zaman kabul eder, empati (duygudaşlık) yapar ve hiçbir zaman reddetmez. Bu nedenle hizmetkâr lider de karşısındaki insanı her zaman kabul etmeli ve empati yapmalıdır.

### ***İyileştirme ve Hizmet Etme***

Greenleaf, iyileştirme özelliğini hizmetkâr liderin önemli farklılıklarından birisi olan insanların gelişimine adanmasının bir önceliği olarak görmektedir. Çünkü açık bir şekilde ifade edilmese de lider ve üyelerinin paylaştıkları ortak hedef bir *bütün* olmaktır.

### ***Farkındalık ve Algılama***

Greenleaf, algılamanın tüm kapıların açılması halinde farkındalığının artacağını ve kişinin etrafında gerçekleşen olayları gözlemleyebileceğini, farkındalığın kişinin lider olmasını güçlendireceğini ve gerekmesi halinde gelecekte gerçekleşecek olaylara karşı kendini hazırlayacağını, beklenmedik olaylara karşı hemen olumlu tepki verebileceğini, acil ve önemli arasındaki farkı anlamasının kolaylaşacağını ileri sürmektedir.

### ***İkna***

Greenleaf, zorlama gücü ile hiçbir insanın zarar görmediği tespit edilse bile, hizmetkârın, arzulanan herhangi bir toplumsal amacı hızla gerçekleştirmek için baskıyı ve manipülatif hareketleri reddetmesi, insani ilişkilerde mümkün olan tüm yollarla ikna yolunu tercih etmesi ve yavaş bir biçimde, sindirerek, amacı gerçekleştirmeye çalışması gerektiğini belirtmektedir.

### ***Kavramsallaştırma***

Greenleaf, bir liderin en önemli özelliklerinden birisinin kavramsallaştırma yeteneği olduğunu ileri sürmektedir. Spears, bu özelliği *büyük hayalleri hayal etme* olarak tanımlamakta, günlük olaylar ve gerçeklerin ötesinde geleneksel olarak lidere özgü bir özellik olarak kabul edilen gelecekte uygulanacak stratejiyi belirleme, bakış açısını kavramsallaştırma yeteneği olarak tanımlayarak hizmetkâr liderin günlük bakış açısı ile kavramsal düşünce arasında nazik dengeyi araması gerektiğini belirtmektedir.

### ***Öngörü-Uzak Görüşlülük***

Greenleaf, liderin öngörülü, uzak görüşlü olmasını liderlik yapabilmesi için gerekli en önemli özelliklerinden başında geldiğini, bunun için liderin iki entelektüel yeteneğe (genellikle formal olarak akademik yollardan elde edilmeyen) *bilinmeyi hissetme* ve *görülmeyi görebilme* yeteneklerine ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir.

### ***Sorumlu Yöneticilik***

Sorumlu yöneticilik özelliği insanların gelişimine adanma özelliği ile birlikte hem alt kademe yöneticilerin hem de astların hizmetkâr liderler olarak gelişimini sağlayacak hem de sıradan veya düşük performans gösteren kurumların mükemmel performansa sahip olmalarına ve nihai hedef olan daha iyi toplumun oluşturulmasına hizmet edeceklerdir.

### ***İnsanların Gelişimine Adama***

Hizmetkâr liderler, beraber çalıştıkları kişilerin gelişmelerine katkıda bulunma ve onlara rehberlik etme sorumluluklarına sahip olması gerekmektedir. İnsanların gelişimine adama özelliği, hizmetkâr liderlerin insanların kurumlarda ki çalışmalarını sırasında yaptıkları katkıların ötesinde bir değere sahip olduklarına inanmaları ve bu nedenle çalışma arkadaşlarının kişisel gelişmelerine katkıda bulunma sorumluluğunu hissetmeleri gerektiğidir.

### ***Toplum Oluşturma***

Greenleaf, mevcut kaynakları kullanarak daha iyi, daha makul bir toplum oluşturulmasının mümkün olduğunu, kurumların çoğunun komik performansları



önündeki en büyük düşmanın ise aptal veya kötü insanlar, protesto edenler, devrimciler veya sistem olmadığını, daha iyi bir toplumun tüm bu olumsuzlukların varlığına rağmen yaratılabileceğini ve bunu gerçekleştirmenin yolunun zeki, enerjik ve iyi insanların lider olmayı başaramaması ve hizmetkârların liderler olarak takip edilmemesi olduğuna inanmaktadır. Farklı bir ifadeyle; daha iyi bir toplum oluşturmanın önündeki en büyük düşmanın lider olma potansiyeline sahip doğal hizmetkârların liderlik etmemesi ve hizmetkâr olmayan liderleri takip etmelerinin olduğunu belirtmektedir.

Yönetim ve organizasyon teorilerinden olan ve *Beşinci Disiplin* isimli kitabında yer veren ve *Öğrenen Örgütler Teorisi*'ni ortaya atan Peter Senge, Greenleaf'den etkilendiğini açıkça itiraf eden akademisyenlerden birisidir. Kofman ve Senge (1993: 17-18), bu durumu yayınlarında öğrenen örgütlerin hizmetkâr liderler topluluğu tarafından inşa edileceğini ifade ederek açıklamışlardır.

Laub, hizmetkâr örgüt algılaması, hizmetkâr örgüt liderliğinin algılanma araçlarının geliştirilmesi konulu doktora tezinde kadınların çalışma hayatına etkin katılımı, etnik çeşitliliğin artması ve eğitim gibi nedenlerle örgütlerin yanında çalışanların da hızla değiştiğini, çalışanların işyerlerini kişisel gelişmelerine hizmet eden bir kurum olarak görmeleri nedeniyle güç ve otoriteye dayalı klasik liderlik modellerinin yetersiz kaldığını, 1900'lü yıllardan itibaren örgüt dinamikleri ile çalışanlar arasındaki ilişkinin araştırılmaya başlandığını, 1920'lerde Hawthorne Deneyinin sonucunda kişi olarak kabul edilmesi ve saygı duyulması halinde çalışanların olumlu yanıt verdiklerinin keşfedildiğini ve çalışanların bir araç olmaktan ziyade gerçek bir kişi olarak görülmeye başlandığını, 1950'lerde Douglas McGregor'un Teori X ve Teori Y olarak sunduğu liderlik teorisi ve bu iki teorinin çalışanlara karşı olumsuz ve olumlu bakış açısı arasındaki ayrımı çizdiğini, çalışanların kontrol altına alınması gerektiğini ileri süren olumsuz görüşün yerine yaratıcı ve sorumlu çalışanlar için özgür bırakılması gerektiği anlayışının egemen olmaya başladığını ve bu yeni düşüncenin 1970'lerde Greenleaf'in yazıları ve liderlik düşüncesi ile yeni bir devrim başlattığını belirtmektedir (Laub, 1999: 1-5).

Green vd., Laub'un doktora tezinde hizmetkâr liderliğin aşağıdaki özelliklerini ölçtüğünü belirtmiştir. Bunlar (Green vd., 2015: 80-82);

1. İnsanlara değer verme.
2. İnsanları geliştirme.
3. Toplum oluşturma.
4. Özgünlük sergileme.
5. Liderlik sergileme / yapma.
6. Liderliği paylaşma.

Laub'a göre hizmetkâr lider yukarıda yer alan özelliklere sahip olan ve bunları uygulayan kişi, hizmetkâr örgüt ise hizmetkâr liderliğin özelliklerinin örgüt kültüründe görüldüğü, liderlik ve çalışanlar tarafından kabul edilip uygulanan kurumdur. Laub, hizmetkâr liderlik konusunda çalışmak isteyen akademisyenler için hizmetkâr liderliğin tanımlanmasına yönelik ayrı bir makale daha yayımlamış ve hizmetkâr liderliğin en mükemmel veya örgüt sağlığını sağlayan en uygun model olduğunu Şekil- 2.1 aracılığıyla öne sürmüştür (Laub, 2003: 3; Laub, 2004).

**Şekil- 2. 1: Hizmetkâr Liderlik Modeli**

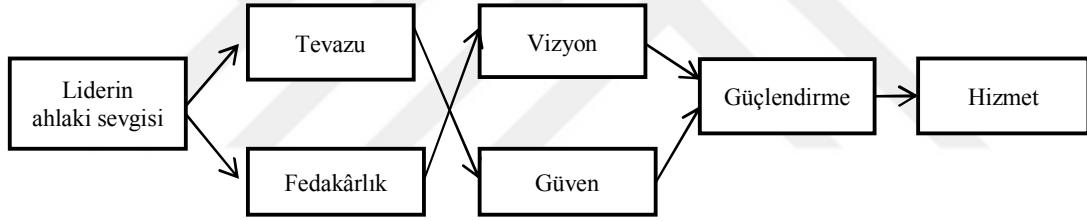
Zehirli Örgüt Sağlığı	Zayıf Örgüt Sağlığı	Sınırlı Örgüt Sağlığı	Ortalama Örgüt Sağlığı	Fevkalade Örgüt Sağlığı	Optimal Örgüt Sağlığı
1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye	5. Seviye	6. Seviye
Otokratik Liderlik		Babacan Liderlik		Hizmetkâr Liderlik	

Kaynak: Laub, 2003: 6

Laub, hizmet odaklı veya hizmet fikrini esas alan sağlıklı örgüt yapısının elde edilmesinin ancak, hizmetkâr liderliğin 6 özelliğinin de fiilen uygulanması halinde mümkün olduğunu ileri sürmüştür (Laub, 2003: 12).

Patterson, hizmetkâr liderlik konusunu teorik olarak incelediği çalışmasında esas amacının literatürde tam olarak açıklanmayan hizmetkâr liderlik konusu üzerinde T. S. Kuhn'un 1996 yılında ortaya attığı bilimsel devrimcilik yaklaşımı temelinde hizmetkâr liderliğe yönelik teorik bir model geliştirilmesi olduğunu açıklamıştır. Patterson, çalışmasında hizmetkâr liderin sahip olduğu, birbirini etkileyen ve takip eden 7 temel özelliği açıklamış ve hizmetkâr liderin birinci ve öncelikli özelliğinin *agapao love* (*ahlaki sevgisi*) olduğunu, bunu *tevazu*, *alturism* (*diğergâmlık/fedakarlık*), *vizyon* ve *güvenin* takip ettiğini, bunların üyeyi güçlendirme ve nihayetinde hizmet ile sonuçlandığını açıklamıştır. Patterson araştırmasında 7 özelliğe yönelik literatür taramasını özetledikten sonra görüşünü aşağıdaki Şekil- 2.2'deki gibi açıklamıştır (Patterson, 2003: 1-10).

**Şekil- 2. 2: Hizmetkâr Liderlik Özellikleri**



Kaynak: Patterson, 2003: 10

Patterson'e göre *ahlaki sevgi* kavramı, örgütsel uyumun, sürekliliğin ve performansın temel unsurudur. Sevgiden yoksun kalan bir temel, örgüt koşulları ve imkânları hangi düzeyde olursa olsun, lider ve çalışan ilişkilerini uzun süre taşıyamaz. Hizmetkâr liderler, koşulsuz sevgiye sahip oldukları için çalışanlara dolayısıyla insanlara önem verir, samimi bir şekilde takdir eder, onurlandırır ve saygın kılar. *Ahlaki sevgi*, *tevazu* ve *alturism* (*özgecilik/diğerkâmlık/fedakarlık*) özellikleri, lidere olan güven ve vizyonu etkileyerek çalışanları güçlendirir ve çalışanların hizmetine yansır (Patterson, 2003: 1-10).

Dennis ve Bocarnea hizmetkâr liderliğin değerlendirilmesine yönelik çalışmasında Patterson'ın 7 boyutlu özellikleri esas alınarak hazırlanmıştır. Dennis ve Bocarnea, değerlendirme modellerinin Patterson modelinin 7 özelliğinden beşinin

ölçülmesine izin verdiğini, alturizm (özgecilik/ diğerkâmlık/fedakârlık) ve hizmet özelliğini ölçemediğini, dolayısıyla bu faktörleri ölçecek çalışmalar yapılması gerektiğini belirtmiştir (Dennis ve Bocarnea, 2005: 600-615).

Dierendonck, Dennis ve Bocarnea'nın çalışmasını, Patterson modelinin sadece sevgi, güçlendirme ve vizyon özelliklerini anlamlı değişkenler olarak hesaplayabilmek ve hizmetkâr lider özelliklerinin büyük bir kısmını dikkate almamakla eleştirmiştir (Dierendonck, 2011: 1242).

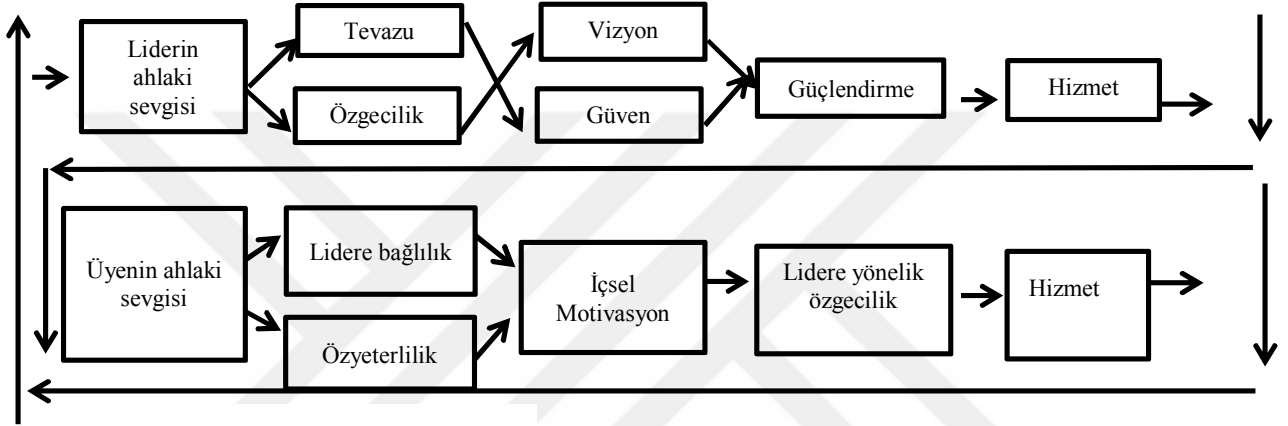
Aslan ve Özata ise sağlık personeli üzerinde yaptıkları hizmetkâr liderlik anlayışının değerlendirilmesi çalışmasında Dennis ve Bocarnea'e (2006) ait ölçeği Türkçe'ye uyarlamışlar ve gerçekleştirdikleri faktör analizleri sonucunda Dennis ve Bocarnea Ölçeği'ni 5 boyut ve 14 soruya indirgemişler ve ölçek için Cronbach Alpha değerini 0.97 olarak hesaplamışlardır (Aslan ve Özata, 2011: 140-154).

Waddell, Patterson'un hizmetkâr liderlik teorisini esas alan Dennis tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik değerlendirme aracının, hizmetkâr liderliğin karakter yapısının ahlaki sevgi, tevazu, vizyon, güven ve güçlendirme özellikleri açılarından tespiti üzerine eğildiğini belirtmiştir. Bu nedenle kendisinin de ahlaki sevgi, tevazu, güven ve güçlendirme özelliklerinin içedönük kişilik yapısı arasındaki ilişkiyi incelediğini ve hizmetkâr liderin ahlaki sevgi, tevazu ve güven özelliklerinin içedönük karakter özellikleri ile uyumunu araştırdığını, hizmetkâr liderin konuşmaktan ziyade karşısındaki insanı dinlemesi, ahlaki sevgisi, tevazu ve güven özellikleri açılarından Myers-Briggs tipi gösterge aracı açısından sınıflandırılması sonucunda hizmetkâr liderin dışa dönük kişilerden ziyade içe dönük bir kişi olarak sınıflandırılması gerektiğini ileri sürmüştür. Waddell, ayrıca bu önerisinin test edilmesi için kantitatif (nicel) çalışmalar yapılması gerektiğini de belirtmiştir (Waddell, 2006: 1-9).

Winston, Patterson'un teorik modelini döngüsel bir modele taşıyarak Şekil-2.3'deki gibi genişletmiştir. Winston, liderin bu *ahlaki sevgisi* ile başlayan ve hizmetine yansıyan liderlik tutumunun daha sonra üyelerin tutumuna ve *ahlaki sevgisine* olumlu yönde yansıdığını belirtmiştir. Winston, bir etkileşim içinde üyelerin lidere *bağlılık*, *özyeterlilik* ve *içsel motivasyon* artışlarında meydana gelen olumlu

gelişmeler sonucunda lider ve liderin hedefleri yönünde *özgeciliğin* gelişeceğini ve nihayetinde bu gelişmelerin üyelerin hizmetine yansıtılacağını ve bu geri beslemenin lider davranışı üzerinde de tekrar eden bir döngüye dönüşeceğini ileri sürmüştür. Winston'ın, genişletilmiş Patterson modeli aşağıda Şekil- 2.3'de ki gibidir (Winston, 2003: 1-9).

**Şekil- 2. 3: Hizmetkâr Liderlik Modeli**



Kaynak: Winston, 2003: 6

Page ve Wong ise hizmetkâr liderliğin değerlendirilmesine ilişkin olarak kavramsal bir ölçüt ve aynı zamanda bir değerlendirme modeli geliştirmişlerdir. Page ve Wong, hizmetkâr liderlik kavramının çok boyutlu, zengin tonlarda, zıt ve farklı alanlardan alınmış kavramları içeren geniş kapsamı nedeniyle kompleks bir yapı olarak görüldüğünü, bu nedenle basit bir şekilde tanımlanmasının zor olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak, zayıf karakterli yöneticiler için ortaya konmuş bir teori olarak görülmemesi gerektiğini belirterek kendi kavramsal çerçevelerinin aşağıda Şekil- 2.4'de ki gibi ortaya konulabileceğini belirtmişlerdir (Page ve Wong, 2000: 5-6).

**Şekil- 2. 4: Hizmetkâr Liderlik Modeli**

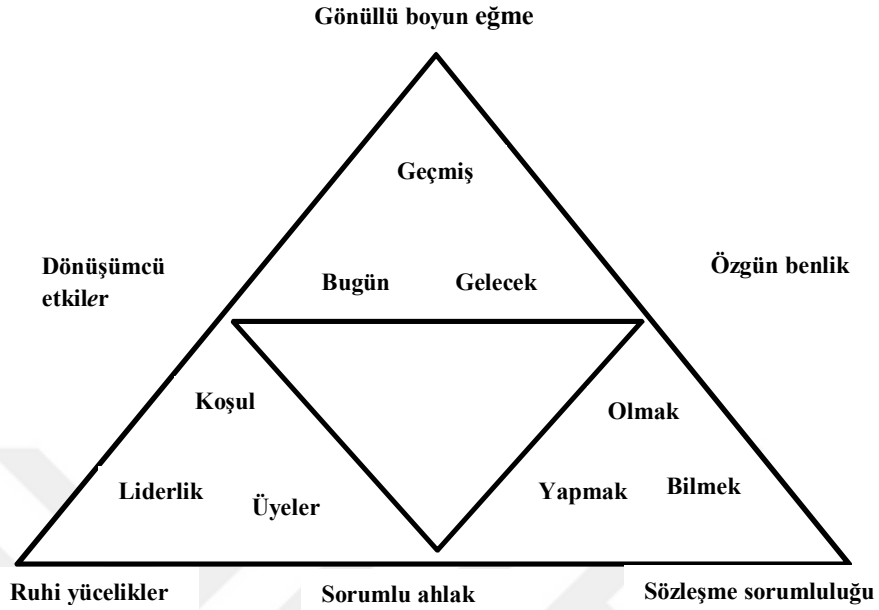


Kaynak: Page ve Wong, 2000: 3

Kavramsal çerçevelerine göre hizmetkâr liderliğin kalbinde liderin karakteri yatmakta, temel davranış olarak üyeleri ile nasıl çalışması gerektiğini ve liderlik görevlerini nasıl yerine getirmesi gerektiğini belirlemektedir. Hizmetkâr lider, üyeleriyle ilişkilerinde onların gelişmesine özel önem vermekte, liderlik görevini yerine getirirken liderin yapması gereken işleri eksiksiz yaparak yerine getirmekte, liderlik uygulamasında örgütsel süreçleri geliştirmekte ve rol modeli olarak toplumu ve kültürü geliştirmeye katkıda bulunmaktadır (Page ve Wong, 2000: 7).

Sendjaya, hizmetkâr lider olacakların etkili ve dengeli bir biçimde yetiştirebilmeleri için kişisel ve örgütsel unsurların dikkate alınması gerektiğini, ahlaki açıdan kusurlu örgüt liderlerinin varlığı nedeniyle eğitimde liderlerin hastalıklı ve ahlaki açıdan belirsiz hallerde vereceği kararlar hakkında ahlaki kararlar vermesi konusu üzerinde önemle durulması gerektiğini, bu tip kararların örgüt ve paydaşlar için başarı veya başarısızlıkla sonuçlanacağını ileri sürmenin abartılı olmadığını ileri sürmektedir. Ayrıca, otorite/yetki kullanımının ahlaki tavırlar gerektirdiğini belirtmektedir. Sendjaya, çalışmasında öne sürdüğü hizmetkâr liderlik geliştirme programını aşağıdaki Şekil- 2.5'de ki gibi açıklamaktadır (Sendjaya, 2015: 117-118).

**Şekil- 2. 5: Hizmetkâr Liderlik Gelişim Üçgeni**



Kaynak: Sendjaya, 2015: 117

Sendjaya'e göre program her biri farklı gelişme açısını temsil eden üç açı ile tanımlanmalıdır. İlk açı lider-üye-kapsamı olup liderin başkalarına hizmet etmek ve önceliklerini kendi önceliklerinin önüne koymak çerçevesinde eğitimlerini kapsamaktadır. İkinci açı hizmetkâr liderlik gelişiminin lider ve üyelerine geçmişlerini tekrar yorumlamalarını, geleceklerini tekrar hayal etmelerini ve her ikisini mevcut halleri ile tekrar uyumlaştırmalarını ve böylece yolculuklarının aslında amaç, anlam ve hayat anlayışını değiştirme olduğunu anlamaları gerektiğini öğretmelidir. Üçüncü açı ise üç önemli alanı olmak (karakter), bilmek (yetenek) ve yapmak (eylem) özelliklerini göstermekte olup; birbirleri ile iç içe geçmiş ve birbirleri ile etkileşim halinde olan özelliklerdir (Sendjaya, 2015: 117-118).

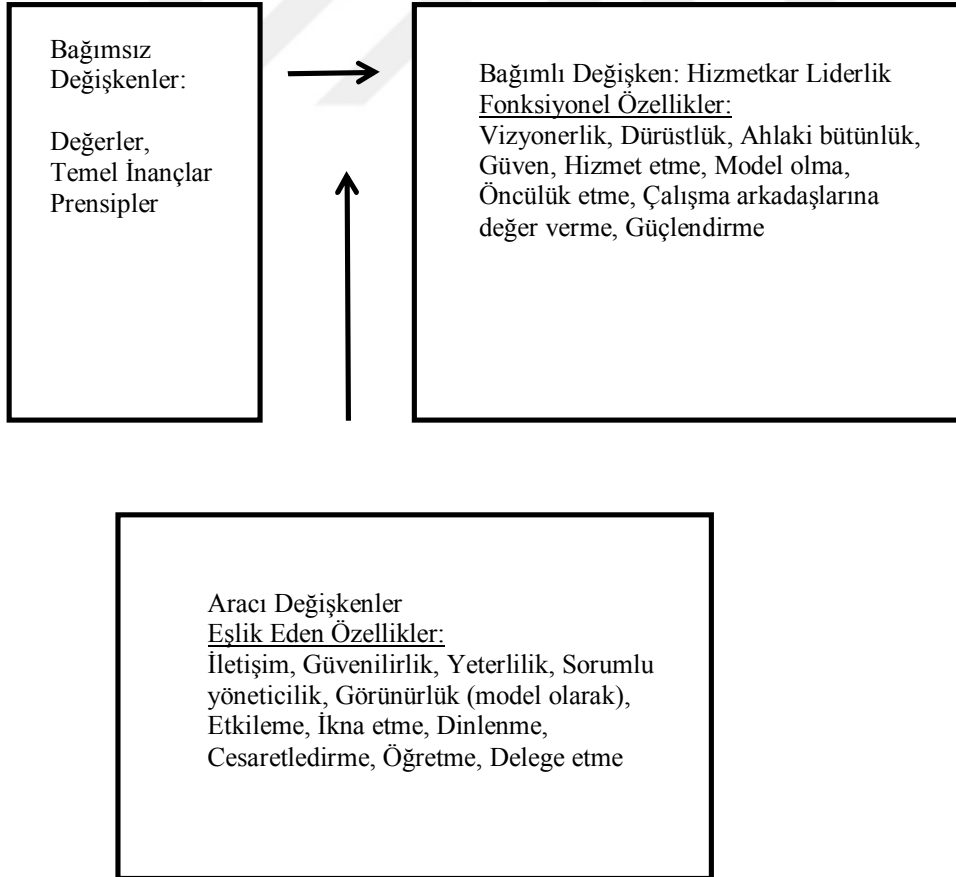
Sendjaya, ayrıca 2003 yılında hizmetkâr liderlik özelliklerini; (1) *Gönüllü İtaat Etme*, (2) *Özgün Olma*, (3) *Sözleşme İlişkisi*, (4) *Sorumlu Ahlak*, (5) *Manevi Sevgi*, (6) *Dönüşüm Etkisi* olarak belirlemiş ve bu özellikleri boyutları ve davranışsal özellikleri ile listelemiştir (Sendjaya, 2003: 1-11).

Russel ve Stone tarafından ortaya konulan hizmetkâr liderliğin özelliklerinin gözden geçirilmesi ve pratik bir modelin geliştirilmesine yönelik çalışmalarının esas

amacının hizmetkâr liderliğe ilişkin bir model geliştirilmesi olduğunu açıklamışlardır. Russel ve Stone, literatür taraması sonucunda literatürdeki hizmetkâr liderin özelliklerinin iki farklı başlık altında *fonksiyonel* ve *eşlik eden* özellikler olarak sınıflandırabileceğini belirtmişlerdir. Fonksiyonel özellikler, 9 tane olup hizmetkâr liderliğin temel ana özellikleri ve sahip olduğu değerler toplamı olup, liderliğin formunu ve etkinliğini belirlemektedir. Eşlik eden özellikler ise 11 tane olup fonksiyonel özellikleri tamamlayan, onlara eşlik eden, onları etkileyen ve böylece fonksiyonel özelliklerin yoğunluğunu belirleyen yan özellikler olarak tanımlanmıştır (Russel ve Stone, 2002: 145-147).

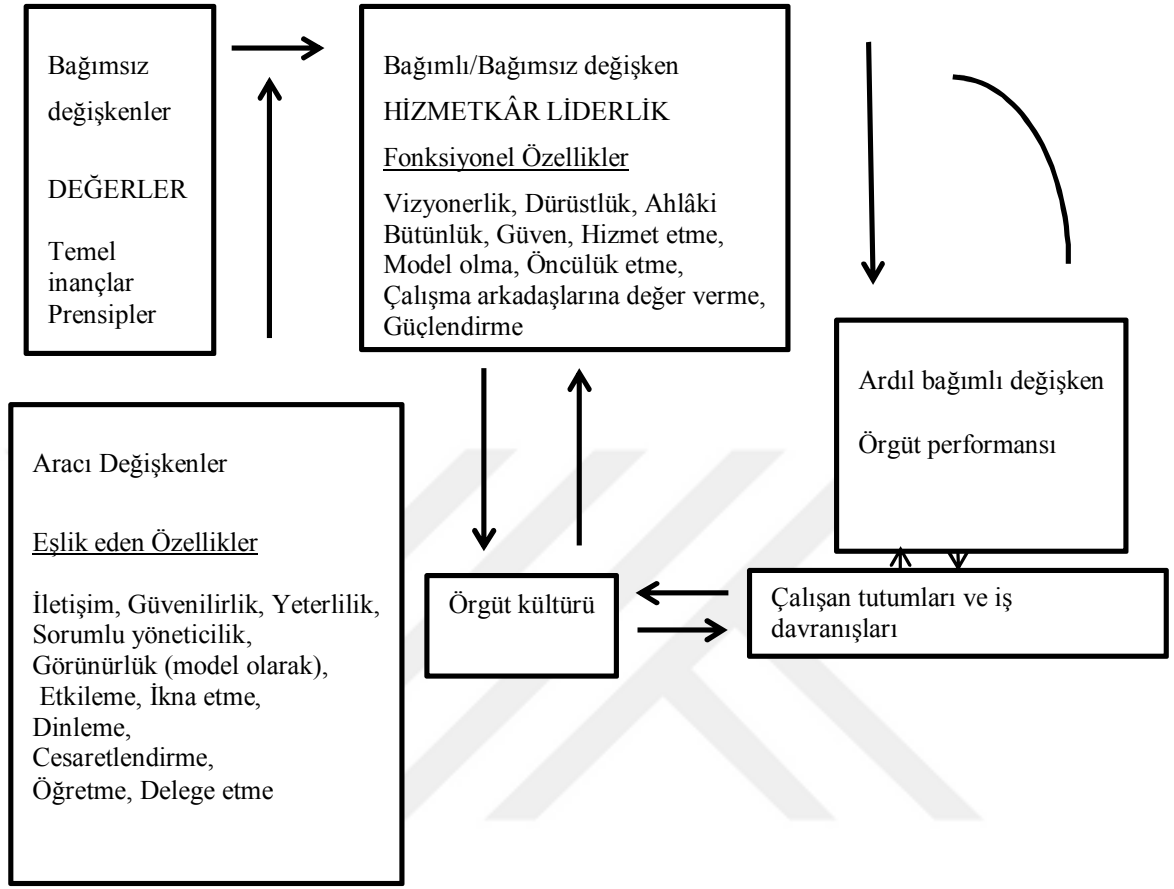
Russel ve Stone, belirtilen özellikleri özetle açıkladıktan sonra hizmetkâr lideri iki farklı teorik modelde açıklamaya çalışmışlardır. Bunlar Şekil- 2. 6 ve Şekil- 2. 7. deki gibidir.

**Şekil- 2. 6: Hizmetkâr Liderlik Modelleri I**





**Şekil- 2. 7: Hizmetkâr Liderlik Modelleri II**



Kaynak: Russel ve Stone, 2002: 154

Birinci model (Şekil- 2.6) sadece özelliklere dayalı bir hizmetkâr liderlik modeli olup hizmetkâr liderin özellikleri ile bunlarla hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiyi belirleyen basit bir modeldir ve hizmetkâr liderlik bağımlı değişken durumundadır. Yukarıda yer alan ikinci model (Şekil- 2.7) ise liderin çalışanlar ve örgütle etkileşimini de dikkate alan hizmetkâr liderlik modelidir. İkinci modelde liderlik örgüt performansını etkileyen, kontrol edilen bir değişken olmakta ve sonuçta bağımsız değişkene dönüşerek bağımlı değişken örgüt performansını etkileyen bir konuma yükselmektedir. Netice itibariyle ikinci model daha kapsayıcı bir modeldir (Russel ve Stone, 2002: 155-156).

Ehrhart çalışmasında kullanmak amacıyla *hizmetkâr liderliğin genel değerlendirilmesi modeline* yönelik olarak literatür taraması sonucunda hizmetkâr

liderin 7 ana davranış kategorisi olduğunu, her bir kategori için 2'şer soru hazırlayarak genel bir ölçek geliştirdiğini, ölçeğinin hizmetkâr liderin iki temel özelliği olan ahlaki davranış ve çalışanların ihtiyaçlarına öncelik vermeyi kapsadığını ileri sürmüştür. Ehrhart'a göre hizmetkâr liderin 7 ana davranış kategorisi şunlardır (Ehrhart, 2004: 73-76):

1. Alt kademe yöneticilerle ilişki kurmak.
2. Alt kademe yöneticileri güçlendirmek.
3. Alt kademe yöneticilerin gelişmelerine ve başarılı olmalarına yardım etmek.
4. Ahlaklı davranma.
5. Kavramsallaştırma yeteneğine sahip olma.
6. Alt kademe yöneticilerini kendisinden önceye koyma ve örgüt dışındaki paydaşlar için değer yaratma.

Mayer vd. Ehrhart tarafından hizmetkâr liderlerin üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamasının örgütsel adalet bakışı açısından irdelenmesine yönelik açıklamalarını çalışmalarında kullanmıştır. Örgütsel adaletin 4 farklı cephesi olmasına (dağıtım, usul, etkileşim ve bilgi adaleti) rağmen son yıllarda bunların tek bir adalet kavramı içinde değerlendirilmesi gerektiğini ileri süren görüşler yanında hizmetkâr liderlerin de tüm bir adalet kavramı boyutunun algılanmasını etkilemesi nedeniyle çalışan davranışlarını tek bir adalet algılamasının etkilediği varsayımıyla araştırmalarında tek bir adalet kavramını esas aldıklarını, Ehrhart'ın 2004 yılında ortaya koyduğu hizmetkâr liderlik ve prosedürel adalet arasındaki pozitif bir ilişkinin varlığı nedeniyle teorik ve ampirik çalışmalarının araştırma konusu olan hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalet bağlantısının desteklendiğini belirtmişlerdir (Mayer vd., 2008: 182-183).

Preiss, hizmetkâr liderliğin çalışanlarca değerlendirilmesinde kullanılan modelleri değerlendirdiği çalışmasında Ehrhart'ın hizmetkâr liderliğin genel değerlendirilmesi modelini değerlendirmiş, hizmetkâr liderliğin operasyonel göstergelerini 7 kategori ve her biri için 2'şer madde olmak üzere 14 maddelik soruyla ortaya koyduğunu, bunların nasıl tespit edildiği konusunda bir açıklama yapmadığını, 14 sorunun açık, net sorular olduğunu ve hizmetkâr liderin ana özelliklerini yansıttığını ancak, özelliklerin tespitinde, insanların gelişimine adanma (rehberlik),

dinleme ve anlama, ikna, uzak görüşlülük veya vizyon özelliklerinin eksik olduğunu, çalışanların uzak görüşlülük veya vizyon konusunda taraflı cevaplar verebileceği için dikkate alınmayabileceğini ifade etmiştir (Preiss, 2014).

Ayrıca Erkutlu ve Chafra, tarafından yapılan Yükseköğretimde Hizmetkâr Liderlik ve Dile Getirme Davranışı başlıklı çalışmada hizmetkâr liderliğin değerlendirilmesi hususunda Ehrhart tarafından 2004 yılında geliştirilen değerlendirme modeli kullanılmıştır (Erkutlu ve Chafra, 2015: 29-41).

Liden vd. ise araştırmalarında hizmetkâr liderliğin çalışanlarca çok boyutlu ve çok seviyeli değerlendirilmesi modelini geliştirmişlerdir. Değerlendirme modellerinin çok boyutlu ve çok seviyeli bir model olarak ifade edilmesinin nedeni; çalışanlar açısından birey ve grup (tek bir kişiye rapor verenler) seviyesinde hizmetkâr liderin çok boyutlu değerlendirilme modelinin ortaya konulması ve birey ile grup seviyesinde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık, performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır (Liden vd., 2008: 161).

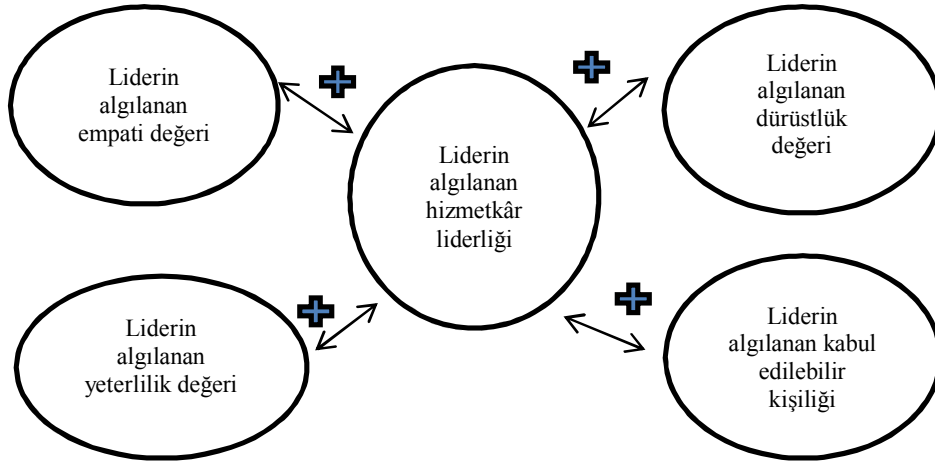
Liden vd. 2008 yılındaki çalışmalarının aynısını 2015 yılında daha dar bir kapsamda incelemiş, modellerinin güvenilir ve geçerli olduğunu teyit edildiğini, ayrıca hizmetkâr liderliğin çalışanların kendi-etkinliklerini ve grup özdeşleşmelerini olumlu yönde etkileyerek hizmet performanslarına yansıdığını ve hizmetkâr liderliğin çalışanların özerklik, yeterlilik ve hazır olma ihtiyaçlarını pozitif yönde tahmin ettiğini ve bunun da çalışanların iş rolü ve ekstra rol performanslarına yansıdığını tespit etmişlerdir (Liden vd., 2015: 154).

Barbuto ve Wheeler, hizmetkâr lider değerlendirmesine yönelik çalışmalarında öncelikle hizmetkâr lider özellikleri ile dönüşümcü liderlik ve lider-üye-etkileşimi teorileri arasındaki benzerlik ve farklılıkları analiz ettikten sonra hizmetkâr liderlik konusunda bir literatür taraması yaptıklarını ve bu çalışmaları sonucunda Greenleaf ve Spears tarafından belirlenen 10 temel özelliğe (dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, uzak görüşlülük, rehberlik, geliştirme ve toplum oluşturma) ilave olarak *alturistik çağrı (calling)* olarak isimlendirdikleri özelliği ilave ettiklerini ve bu özelliğin hizmetkâr liderin temel, hatta en önde gelen özelliği

olduğunu belirtmişlerdir. Çağrı özelliğini, hizmetkâr liderin temel motivasyonu olan bilinçli bir şekilde diğerlerine hizmet etme isteği ve başkalarının çıkarları için kendi istek ve çıkarlarını feda etmek davranışı olarak tanımlamışlardır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 300).

Washington vd., hizmetkâr liderlikteki bireysel farklılıkları kişilik ve değerler bağlamında inceleyerek hizmetkâr liderlik ile dört kişisel farklılık arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını test etmeyi ve böylece hizmetkâr liderliğe ilişkin ampirik araştırma eksikliğini göstermeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın kavramsal hizmetkâr liderlik ile değerlendirme modeli arasında bir yerde olduğu söylenebilir. Çünkü empati, dürüstlük ve yeterlilik kişisel değerleri ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkinin araştırılması yanında bu ilişkiyi hizmetkâr liderliğin üyeleri tarafından kabul edilebilirliği açısından incelemiştir. Farklı bir ifadeyle Washington vd. hizmetkâr liderliğin üç değeri üzerinden algılanması ile yine hizmetkâr liderlik ile Costa ve McCrae tarafından ortaya atılan beş faktörlü kişilik modeli faktörlerinden birisi olan uyumluluk arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmışlardır. Washington vd. çalışmalarını teorik olarak aşağıdaki Şekil- 2. 8’de özetlemiştir (Washington vd., 2006: 701).

**Şekil- 2. 8: Bağımlı ve Bağımsız Değişken Arasındaki Varsayımsal İlişkiler**



Kaynak: Washington vd., 2006: 705

Dierendonck, hizmetkâr liderliğe ilişkin sentez kapsamında yaptığı çalışmasında son yıllardaki liderlik konusundaki çalışmaların dönüşümcü liderlikten ziyade lider ve üyeleri arasındaki etkileşime, paylaşım ve ilişkiler üzerine yoğunlaştığını belirtmiştir. Dierendonck, hizmetkâr lideri Greenleaf'in yaptığı tanımlamaya göre kabul etmekle birlikte 10 temel karakter özelliği yanında belirtilen diğer araştırmacıların modellerinde yer alan çok sayıdaki alt özelliklerin birbiri ile çakıştığını ve kavramsal olarak bu özelliklerin 6 temel grupta sınıflandırılabilceğini (Dierendonck, 2011: 1232) daha sonra ise bu özellikleri Nuijten ile beraber 8 grupta ifade etmişlerdir. Dierendonck ve Nuijten, tarafından ortaya konan hizmetkâr liderlik özellikleri şunlardır (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252);

1. Güçlendirme,
2. Hesap verebilirlik,
3. Geride durma,
4. Tevazu (alçakgönüllülük),
5. Otantiklik
6. Cesaret,
7. Affetme
8. Sorumlu yöneticilik

### 2.3. Hizmetkâr Lider Örnekleri

Hizmetkâr liderlik teorisinde belirtilen nitelikler doğrultusunda geçmişten günümüze kadar gelen sahip oldukları özellikler ve insanlığa sundukları hizmetler ile tarihte derin izler bırakmış dini, siyasi ve sosyal alanlarda pek çok hizmetkâr lider örnekleri bulunmaktadır. Bu liderler doğal olarak diğer liderlik teorileri açısından yapılacak sınıflandırmalarda da yer alabilmektedirler.

İnsana ve topluma sunduğu büyük hizmetlerle adından söz ettiren Türk-İslam dünyası başta olmak üzere uluslararası arenada da bilinen şahsiyetlerden bazıları şunlardır; *Mevlânâ Celâlî'd-Din Rumi*, *Yunus Emre*, *Hacı Bektaşî Veli*, *Akşemsettin*, *Mustafa Kemal Atatürk*, *Ebulfez Elçibey*, *Abraham Lincoln*, *Martin Luther King*, *Mahatma Gandhi*, *Konfüçyüs* olarak sıralanabilir.

Yaşadığımız coğrafyadaki eşsiz kültürel çeşitliliğin yarattığı zenginlik ve miras içimizden pek çok hizmetkâr lider örneğinin çıkmasına sebep olmuştur. Adı geçen büyük düşünürlerin etkilerini bugün bile toplumumuzda görmek mümkündür. Hizmetkâr liderlik teorisinin ortaya atılmasına neden olan ahlaki sevgisi (agapoe love) ve insanlığa hizmetin söz konusu şahsiyetlerin temel hareket noktası olduğuna kuşku bulunmadığı kabul edilen bir gerçektir.

Dolayısıyla, hizmetkâr liderlik esaslarının Türk toplumuna yabancı olmadığı, tarih boyunca ilkeleri çok önceki tarihlerde kabul etmiş ve uygulamış dini ve siyasi liderlere sahip olduğu söylenebilmektedir.

Belirtilen örneklerdeki şahsiyetlerin ortak noktası; insanı merkeze almaları, insanlığa karşı duydukları sevgi, yardıma muhtaçların ve zayıfların yardımlarına koşmaları, adaleti ve toplumun gelişimini amaçlamaları ve tüm bunları herhangi bir çıkar gözetmeden gerçekleştirmiş olmalarıdır.

### **2.3.1. Abraham Lincoln**

Dünyaya yön veren hizmetkâr lider örneklerinden ilki Amerika Birleşik Devlet'lerinin 16. başkanı olan *Abraham Lincoln* ülkesinde kölelik sistemine son vererek, insan haklarının daimî savunucusu olan ilk başkanıdır. Lincoln, fakir ve çiftçi bir babanın çocuğu olarak dünyaya gelmiş, gençliğini bulabildiği tüm kitapları okuyarak ve tarla işleri yaparak geçirmiştir. Ekonomik sıkıntılar ve yetersiz eğitimin yanında üç aile üyesinin ölümüne şahit olmuş, bunca zorluğa ve imkansızlığa rağmen Amerikan İç Savaşı'nda ülkenin lideri olarak hem Avrupa hem de Afrika kökenli vatandaşların *kahraman*” olmuş, diğerkâmlık (başkalarının yararını da kendi yararı kadar gözetme) erdeminin timsali olmuştur. İç savaş sırasında güneyli zenci kölelerin özgürleşmesini sağlaması yanında ABD'nin birliğini de korumayı başarmıştır. Köleliğin devamı veya birliğin bozulmasına izin vermek gibi kolay yolu seçmeyerek hem köleliği kaldırmış hem de birliği sağlamayı başarmış ve uzun dönemde tüm topluma faydalı işler yapmıştır (Brown, 2017).

Wellborn'a göre Lincoln'u hizmetkâr lider yapan nitelikler kendisinin başkan olmayı istemesinin nedeni şahsi çıkarlar amacıyla gücü elde etmek değil, ülkesine

hizmet etmek olup bu nedenle başkan olmayı istemiştir. Başkan Lincoln, temel Amerikan değerleri olan özgürlük ve mutlu hayat sürme hakkının sadece beyazların değil siyahların da hakkı olduğuna inanmış ve bu amaçla çaba harcamıştır (Wellborn, 2011).

Uluslararası alanda ve ülkesinde çağının gelmiş geçmiş en iyi Amerikan başkanı olarak bilinen Lincoln, ölümünden yaklaşık 152 yıl geçmiş olmasına rağmen hala isminden bahsedilen ve Amerikan toplumu için önemini koruyan bir liderdir. Çünkü Lincoln, doğru olduğuna inandığı değerlerin her daim arkasında durmuş, adaleti ve dürüstlüğü her şeyin üstünde tutmuş, toplumun iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı etmiş, herkesin sevgisini kazanmış, herkesi dinleyen ve sorunlarına çözüm arayan bir devlet adamı olmuştur (Thomas 2008; Holzer, 2008; Philips, 2009).

### 2.3.2. Mevlânâ Celâlî'd-Din Rumi

Mevlânâ, 1207 yılında Afganistan'ın Belh şehrinde dünyaya gelmiş olup, babası Sultan'ül Ulema (bilginlerin sultanı) olarak isimlendirilen Bahaed-din Veled, annesi ise Mümüne Hatun'dur. Kendisine sonradan atfedilen Mevlana ismi ise *efendimiz* anlamına gelen ve büyük zat ve alimlere verilen bir saygı unvanıdır. Mevlânâ, küçük yaşlardan itibaren ilim edinmek üzere çalışmış, başta bilginlerin sultanı olarak adlandırılan babası olmak üzere en üst düzeydeki ulamaların meclislerinde yer alarak bizzat kendilerinden ders almıştır (Şafak, 2006: xııı).

Mevlânâ, esasen bir şair, filozof, felsefeci ya da edebiyatçı olarak bilinse de aslında onu farklı kılan en temel özellikler sahip olduğu hoşgörü, alçakgönüllülük, benliğine egemen oluşu, yüksek düzeydeki ahlak bilinci, tarafsız bir tasavvuf yolcusu ve gönül insanı oluşudur. Çünkü Mevlânâ, yaşamı boyunca sürekli kendi benliğini aşağıda tutmanın yollarını aramış ve kendi deyimiyle vadilerdeki akarsu ya da pınar olmaya alçaktaki bir deniz olmayı tercih ettiğini, hatta alçaktaki bir denizin bir damlası dahi olsa bütüne kavuşmayı arzu ettiğini ifade etmiş bunun ise ancak, kişinin kendisini yukarıda değil aşağıda görmesi ile gerçekleşebileceğini belirtmiştir (Fındıkçı, 2012: 168-169).

Dolayısıyla Mevlânâ Celâlî'd-Din Rumi, bir tasavvuf yolcusu olup bu yolun gereklilikleri üzerine hayatını biçimlendiren bir sufi olarak kabul edilmektedir (Arslanoğlu, 2000: 8-12).

Mevlânâ Celâlî'd-Din Rumi, bugün bile pek çok insanın başarmakta zorlandığı, her insanı öncelikle Allah'ın yarattığı en aziz varlık olarak görmüş ve hiçbir zaman din, dil, ırk, renk, fikir ve düşünce bazında farklılık gözetmeyerek insan haklarının ve demokrasinin en güzel örneğini sunmuştur. Çünkü onun felsefesinin temelinde insan sevgisi, toplumsal huzurun ve barışın sağlanması ve böylelikle bütün insanlık için huzur ve barışın temin edileceği düşüncesi yatmaktadır. Aksi bir durumda insanın egosuna yenildiği, bencillik ve kibir duygusuna kapıldığı ve sonuçta tüm insanlık için ayrılıkların başlayarak, kavga ve düşmanlıkların yaşanacağını belirtmiştir. Çünkü ona göre tüm kötülüklerin sebebi insanın nefsi ve tabiatı olduğu, insanın her şeyden önce kendi nefsi ile mücadele etmesi, kendi huylarını düzeltmesi, kusuru ilk kendinde araması gerektirir. Böylece insanın kendi ahlakının güzelleşeceğini ve tevazu sahibi bir birey olarak tıpkı verimli ve cömert bir toprak gibi olacağını benzetmelerle ifade etmiştir (Önder, 1995: 119-125).

Mevlânâ'ya göre yüce gönüllülük davranışının en başında alçak gönüllülük (tevazu) gelmektedir. Engin gönüllü kişi, üstünlük göstermeyen, konumu yükselirken dahi gönlünü alçaltabilen kimsedir (Eyüboğlu, 2012: 192). Mevlânâ, en önemli iki eserinde (Divan ve Mesnevi) öfke, şehvet, kin, övünme ve büyüklenmeyi yermiş ancak, yardımlaşmayı, zayıf olanı korumayı ise sürekli bir biçimde telkin etmiştir (Çubukçu, 1984: 114-117).

Çünkü insan, yaratılış itibarıyla hırslı ve bencil bir yapıya sahiptir. Eğer kişi kendi haline bırakılırsa bencil, çıkarıcı, kendini beğenmiş biri olup, sonunda birlikte yaşamayı, dayanışmayı, sevgiyi, insana ilişkin bir medeniyet kurmayı engelleyen bir yapı haline gelecektir. İnsanoğlunun mutluluğu, yaratılışında var olan eksiler ve artılar, iyiler ve kötüler, beden ve ruh, madde ve mana ile arasında iyi bir denge kurabilmesine bağlı olacaktır. Böylece kurulan dengenin sonucu olarak sevgi ve hoşgörü gibi insandaki olgunluk özellikleri ortaya çıkması sağlanacaktır (Demirci, 2008: 34).



### 2.3.3. Yunus Emre

Mevlânâ Celâlî'd-Din Rumi'den en fazla etkilenen kişilerden biri olan ve Anadolu Türkçe'sinin kurucusu olarak kabul edilen Yunus Emre (Timuroğlu, 1995: 27), XIV yüzyılın ilk çeyreğinde Moğol akın ve yağmaları, iç kargaşalar, kıtlık gibi pek çok sorunun yaşandığı Orta Anadolu'da doğup yetişmiş bir eren ve İslam'ın irfan nuru ile aydınlanmış bir mutasavvıf Türk şairidir. Yunus, insanı iyi ve kötüye yönlendiren şeyi manevi kuvvet olarak belirtmiş, kibri ve öfkeyi tıpkı Mevlana gibi yermiş ve kibirli insanın ömrünü heba içinde geçirdiği, özünü göremediğini belirterek öfkeyi tüm kötülüklerin başı olarak tasvir etmiştir. Yunus ayrıca kendi Divan'ının dördüncü bölümünde sabır konusuna yer vererek ancak, sabırlı insanların büyük liderler olabileceğine vurgu yapmıştır (Tatcı, 1998: 1-31).

Yunus Emre'nin yaşadığı dönemde tasavvuf zulme, öfkeye, bilgisizliğe ve disiplinsizliğe karşı çıkmanın ve bunları sevgiye, hoşgörüye, bilgiye ve düzene dönüştürmenin adı olmuştur. Bir tasavvuf yolcusu olan Yunus Emre de aynı misyon ile hareket etmiş ve halka İslam'ı anlatan bir tebliğci, bir şair olma özelliği kazanmıştır. Yunus, dile getirdiği şiirlerinde bu kaynaktan beslenerek, ıslah olmuş, elinden, dilinden, gönlünden emin, eğitilmiş, yaşadığı toplum içinde örnek olacak, kinden, öfkeden, geçici heveslerden uzak, kanaatkâr, insanlarla iyi geçinen, cömert, yardımsever, yalan söylemeyen, gönül kırmayan, doğruluğun, güzelliğin ve mükemmelliğin temsili olan bir insan modeli sunmuştur (Özçelik, 2015: 70-75).

### 2.3.4. Hacı Bektaşî Veli

Sahip olduğu fikirleri ile kendi döneminde derin izler bırakmış olan Hacı Bektaşî Veli, Horasan'ın yerleşim merkezlerinden biri olan Nişabur'da dünyaya gelmiştir. Doğduğu dönemde Yesevîlik tarikatının bölgede yoğunluk göstermesi Hacı Bektaşî Veli'nin de bir Yesevî dervişi olmasıyla sonuçlanmıştır (Aktaş, 2000: 2-5). Velayetname'ye göre Hacı Bektaşî Veli, Horasan hükümdarı İbrahimü's Sani Seyyid Muhammed ile Hatme Hatun'un oğludur (Güzel, 2002: 23).

Adını Hacı Bektaşî Veli'den Bektaşîlik, belli bir inanç ve yaşama görüşünü benimseyen, çağlar boyunca gelişim gösteren ve yeni düşünce ürünleri ile beslenen

bir tarikat'tır. Bektaşilik'e göre insan bir sevgi varlığıdır ve onu diğer bütün canlılardan farklı kılan şey bu sevgi ile donatılmış olmasıdır (Eyüboğlu, 2010: 27-191).

Hacı Bektaşî Veli, incitse de incitmeyen, kâmil ve erdemli, insanın varlık yapısını iyi bilen, özümseyen bir gönül insanı ve sûfidir. Tıpkı diğer gönül insanları gibi Hacı Bektaşî Veli hazretleri de haz, fayda, çıkar, benliğe kapılma gibi modern insanın sıkıntılarından arınmış, hakikat nuru ile yoğrulmuş, özü sözü bir olan insan modeli öne sürmektedir (Çetinkaya, 2005: 36).

Hacı Bektaşî Veli, *Kırk Makam* olarak nitelendirdiği tarikat yolcusunun yükselerek geçmesi gereken evrelerinde; *edep, sabır ve kanaat, cömertlik, ilim, marifet, kendni bilmek, tevazu sahibi olmak, elinden gelen iyiliği herkese esirgmeden sunmak, hiç kimseyi ayırt etmeden bir tutmak, toprak gibi verimli ve mütevazi olmak ve hizmet etmek, bencillikten, hasetten, kinden, aşırılıktan, kibirden, başkalarının ayıbını aramaktan uzak durmak, yolumuz ilim, irfan ve insanlık sevgisi* üzerinedir gibi ifadeler üzerine bezendiği görülmektedir (Korkmaz, 1999: 210).

### 2.3.5. Akşemseddin

Osmanlı imparatorluğunun kurucusu, gerçekleştirdiği başarıların etkisi günümüz dünyasında da devam eden, çağ açıp çağ kapatan unvanına sahip Fatih Sultan Mehmet'in hocası olan Şemseddin Muhammed bin Hamza, bilinen ismi ile Akşemseddin Göynük'te dünyaya gelmiştir. Akşemseddin, çevresindekilerin teveccüh ve nazarından daima uzakta kalarak, feragat, alçakgönüllülük ve tevazunun temsili olmuş kâmil bir insandır (Altuntaş, 2011: 1-3).

Çok küçük yaşlarda Kur'an-ı Kerim'i ezberlemiş, tıp alanında ihtisas yapmış bir bilim adamıdır. Kendisi, mikrop konusunu ilk ortaya koyan kişilerdendir ve ilgili alanda İtalyan hekim Fracastor'dan tam yüz yıl öncesinde yerini almıştır. Ancak, sahip olduğu bilim adamlığı yanında Allah aşkının da arayışında olmuş, bu yolda ise Fars (İran) ve civarında dolaşmış ancak, istediği gibi kâmil bir şeyh bulamadığı için Anadolu'ya tekrar geri dönmüştür (Enisi'den Aktaran: Cebecioğlu, 2001: 79-87).

İyi bir tahsil hayatına ve pek çok ilim alanına vakıf olan Akşemseddin tasavvufa ilişkin olarak da birçok eser vermiştir. Özellikle kaleme aldığı Risaletü'n Nuriyye eserinde yer verdiği *“Hizmetkâr, miskin ve fakir ile birlikte otur, onlarla aynı sofrada bulun, büyükleme, zarar, ziyan getiren şeyi yok et, aşırılıklardan sakın”* tespitleri önemini bugün dâhi korumaktadır (Gölcük, 1997: 14-15):

Akşemseddin'in en önemli öğrencisinin Fatih Sultan Mehmet Han olduğu konusunda bir kuşku yoktur. En önemli öğrencisinin gelişimini mükemmel bir şekilde tamamlayan, enerjisini ve yönetim yeteneğini geliştiren Akşemseddin bir anlamda imparatorluğun manevi kurucularından birisi olarak kabul edilmektedir.

Çünkü İstanbul Akşemseddin'in manevi liderliğinde fethedilmiş ve fetihten sonra camiye dönüştürülen Ayasofya'da ilk Cuma hutbesi Akşemseddin tarafından okunmuştur (Aktan ve Güneş 2011'den Aktaran: Kırtan, 2017: 59).

### **2.3.6. Mustafa Kemal Atatürk**

Yirminci yüzyılın gördüğü ve hizmetkâr liderlik özelliklerinin tümüne sahip olan ender liderlerden birisi olan Mustafa Kemal Atatürk'ünde sahip olduğu liderlik özelliklerinin kısa bir bölümde ve özet şeklinde belirtilebilmesinin mümkün olmamasına rağmen devlet kuran temel liderlik özellikleri itibariyle belirtilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu olan Mustafa Kemal Atatürk, askeri zekâsı ile dünyanın en zorlu cephelerinde yokluk içindeki Türk askerini kendisinden oldukça yüksek donanıma sahip düşman ordusu karşısında stratejik hamleleri, inancı ve cesareti ile motive etmiş, milli mücadeleyi silah arkadaşları ve toprağına bağlı, gurur sahibi, yabancı egemenliği görmemiş, istiklâline âşık, yurtsever bir milletin desteğini alarak başarmış bir komutandır. Bunun en güzel ispatı İngiliz resmi tarihinde bulunan *“Bir tümen komutanının 3 muhtelif yerde vaziyette nüfuz ederek, yalnız bir muharebenin gidişine değil, aynı zamanda bütün sefer ve hatta bir milletin mukadderatı üstünde bu kadar derin tesirler yaptığı tarihte pek ender rastlanan bir olaydır.”* kayıtları ile ifade edebilmek mümkündür. Nitekim kendisi olaylar karşısında durumu çabuk kavrayabilme, gerçekçi, yürekli ve kendine güven içinde doğru karar

verme ve bu kararı büyük bir enerji ve cesaretle bizzat uygulayabilme, inisiyatifini cüretle ve isabetli bir biçimde kullanma ve sorumluluğu bizzat çekinmeden üzerine almak gibi pek çok üstün meziyetlere sahiptir (Çaycı, 2002).

Mustafa Kemal Atatürk yaşamı boyunca edindiği yüksek erdem ve prensiplerini ve dünya görüşünü şu sözleri ile kısmende olsa özetlemenin mümkün olacağı düşünülmektedir. Mustafa Kemal Atatürk, gelecekte hizmetkâr lider olarak yetişmek isteyen her alandaki insanların örnek olarak alabileceği vasıf ve özelliklere sahip olan bir şahsiyet olmaya devam edecektir.

*“Benim havarimler yoktur. Memleket ve millete kimler hizmet eder ve himet etme yeteneği ve kudretini gösterirse havari onlardır. 1922”* (Nutuk II: 663).

*“İnsanları mutlu edeceğim diye onları birbirine boğazlatmak, insanlıktan uzak ve son derece üzülmenecek bir sistemdir. İnsanları mutlu edecek tek yol, onları birbirlerine yaklaştırarak, onlara birbirlerini sevdirecek, karşılıklı maddî ve manevî gereksinimlerini temine yarayan hareket ve enerjidir. Dünya barışı içinde insanlığın gerçek mutluluğu, ancak bu yüksek ülkü yolcularının çoğalması ve başarılı olmasıyla mümkün olacaktır. 1931”* (Atatürk’ün S.D. I-III).

Tarihin en barışçıl ve insani değerlere sahip liderlerinden biri olan Mustafa Kemal Atatürk, Uluslararası ilişkilerde, Ulusal Kurtuluş Savaşı sırası ve sonrasında da yurttan ve dünyada barışın sağlanmasını temel hedef almış, *“Yurtta sulh, cihanda sulh”* (Doğan, 1983: 180-181) sözleri ve uyguladığı barışçıl politikaları ile insani değerlere verdiği önemin açık örneklerini temsil etmiştir.

### **2.3.7. Ebulfez Elçibey**

Ebulfez Elçibey, hayatını Türk milletine vakf etmiş, Azerbaycan’da Rus emperyalizmine karşı çıkan ve Azerbaycan bağımsızlığı ve halkı için mücadele eden cesur ve bilge bir liderdir. Elçibey, çocukluğundan itibaren halkının yaşadığı acılara ve zulümlere yakından şahitlik etmiş ve küçük yaşlardan itibaren bunun mücadelesini vermiştir. Elçibey’e göre halkı büyük bir zulüm altında idi ve halkının kölelikten kurtulması için Azerbaycan bağımsız bir devlet olmalıydı. Kendisi sahip olduğu bu

ülkü üzerine çabalamış, pek çok acı ve çilelere maruz kalmış, Moskova'nın mankurtlaştırma politikasına karşı koyduğu için hapis yatmış, Azerbaycan Halk Cephesi (AHC) liderliğinden Azerbaycan devlet başkanlığına yükselmiş ve yürüttüğü şiddetsiz politikalar ile Rus ordusunu Azerbaycan topraklarından çıkarmış vefalı bir önder olarak tarihte yer almıştır. Yalnızca mücadele ettiği yüksek ülküsü ile değil aynı zamanda sahip olduğu yüksek ahlaki değerleri ile de bütün Türk dünyasına örnek teşkil edecek önemli bir şahsiyet, bir lider olmuştur (Yılmaz, 2014).

Azerbaycan Türklerinin istiklal mücadelesi önderi Ebulfez Elçibey'in ideolojisinin kaynağı Türk düşünce tarihi, İslam felsefesi, Batı felsefesi, Liberal-demokrat düşünce, Doğu-Batı milliyetçilik tarihi gibi çağdaş dünyanın manevi değerlerinden meydana gelmiştir (Nerimanoğlu, 2017).

Dolayısıyla, Elçibey dönemiyle birlikte Azerbaycan'ın dış politikasında stratejik bir değişim yaşanmış, 1992 yılında yapılan AHC kongresinde kabul edilen program ile ortaya konan dış politika stratejilerinde liberal vurgular göze çarpmıştır (Beşikçi, 2016: 240). Sahip olduğu ilkeler ve ahlaki değerler itibariyle Ebulfez Elçibey'in hizmetkar liderler arasında yer alması gerektiği düşünülmektedir.

### **2.3.8. Mohandas Karamchand Gandhi**

Tüm yaşantısını halkın çıkarlarına hizmet etmeye, sosyal adaleti sağlamaya ve sınıfsal ayrımı reddetmeye ve özgürlük mücadelesine adanmış Gandhi'de sahip olduğu özellikler nedeniyle hizmetkâr liderler arasında kabul edilmektedir (Tubbs, 2015; Spahr, 2015). Gandhi'nin hayatı, tutkulu bir doğru arama arayışı, hayat üzerine derin bir saygı ve Hindistan'ın dini geleneğine dayanmaktaydı (Kırpalanı, 1958).

Gandhi, 1921 yılında Hindistan Ulusal Kongresine liderlik etmiş ve İngiltere'den bağımsızlık için mücadeleye girişmiştir. İngiliz mallarını ve kurumlarını boykot çağrısında bulunması ve sivil itaatsizlik çağrısı nedeniyle hapse mahkûm olmuştur. İngilizlerin, Hindistan'a 1930 yılında tuz vergisi koymasından dolayı Dandi'ye kadar yaklaşık 400 km yol yürümüştür. Gandhi'ye binlerce kişinin eşlik ettiği bu yürüyüş sonrasında, İngiliz hükümeti çok sayıda kişiyi hapse attırarak ve çok aşırıya ulaşan şiddet eylemlerine başvurmuştur (Lelyveld, 2011; Tıdrick, 2013).

Kendisi Hintlileri İngilizlerle savaşmaya yöneltmiş, Hindistanın bağımsızlığını kazanması amacıyla yürüttüğü çabalarında birçok kez hapsedilmiş ve uzun ölüm oruçları tutmuştur. Pratikte uygulanan bu hizmetkâr liderlik ilkeleri 14 Ağustos 1947'de Hindistan bağımsız bir ulus haline gelmesi ile son bulmuştur (Barnabas ve Clifford, 2012: 132-135).

### **2.3.9. Martin Luther King**

ABD'de siyahları karşı karşıya kaldığı insanlık dışı ayrımcılığa karşı verdiği özgürlük ve eşitlik mücadelesi ile tanınan ve bu çalışmalarını nedeniyle öldürülen Martin Luther King, Jr Modern Servant Leader kuruluşu (Pery, 2011) ve Penn State University Leadership kürsüsü gibi güvenilir kurumlar tarafından vizyonu, liderliği ve fedakârlığı nedeniyle bu yüzyılın en önemli hizmetkâr liderlerinden birisi olarak tanımlanmaktadır (PennState Leadership, 2016).

Martin Luther King, 15 Ocak 1929'da dünyaya gelmiş, Amerikan siyah hareketinin en önemli liderlerinden bir olan King'in siyasi eylemlerinden etkilendiği en önemli kişi Gandhi'dir. Çünkü ABD savaşta sonra dünya çapında kapitalist liderlik sorunu ile meşgul olurken, kendi sınırları içinde yaşayan insanların büyük bir bölümü ve özellikle de siyahlar, ayrımcılığa maruz bırakılmıştır. King bu yaşanan kötü olaylara karşı şiddetsiz bir mücadele sürdürmüş ve nitekimde büyük bir başarı edinmiştir (Aygün, 2001: 206-295).

### **2.3.10. Konfüçyüs**

Konfüçyüs, Milattan önce 551-479 yılları arasında Çin'de yaşamış, düşünür, eğitimci, siyasetçi ve Çin düşünce okulunun kurucusudur. Öğretileri Lunyu/Analects (konuşmalar) isimli kitabında toplanmıştır. Batı toplumlarında Sokrates'in etkisine benzer şekilde Konfüçyüs'de Çin ve uzak doğu toplumlarını etkilemiştir (Riegel, 2013). Konfüçyüs'ün temel gayesi, insanlara mutlu ve iyi bir hayatın yollarını öğretmek, toplumun düzeni, ahlakı ve mutluluğunu sağlamaktır (Fettahoğlu, 2004).

Konfüçyüs, Chün-tzu olarak adlandırdığı akıllı, cesur, kibar, müzik ve törenlere bağlı, hırslı olmayan mütevazı ideal insanlardan oluşan ideal bir toplum oluşturmak üzere çaba göstermiştir. Bu fikrin gerçekleşmesi için ise ideal bir hükümet düşüncesini

ileri sürmüştür. Çünkü kendi döneminde ülkesinde iyi bir hükümet bulunmamakta ve bu nedenle toplum sınıtlar yaşamakta idi. Dolayısıyla Konfüçyüs, tüm insanların yaratılıştan iyi olduklarını kabul eden ve halkın güvenini sağlamış bir hükümet fikrini savunmuştur. Konfüçyüs, ancak bu şekilde refah ve mutluluğa kavuşmuş ideal bir toplumun var olacağını belirtmiştir (Brandon 1970'den Aktaran: Güç, 2001: 45-46).

Konfüçyüs'ün ortaya koyduğu öğretilerindeki temel düşünce; kişinin kendisine yapılmasını istenmediği davranışları başkalarına yapmaması, kendisi için istediklerini başkalarına yapması, başkalarının ayıplarının aranmaması ve hayattaki mutluluğun iyi niyetle yapılmış davranışlar üzerine kurulu olduğudur (Hodous, 1973: 392-403).

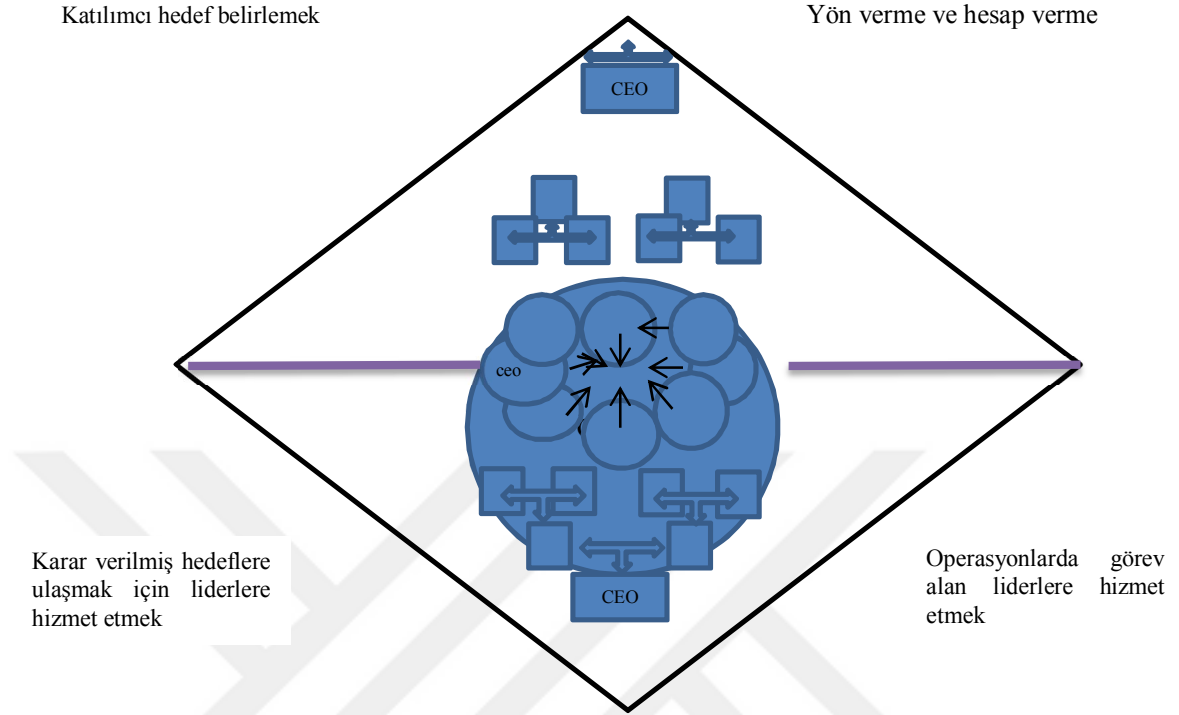
Bu öğretiler ise Greenleaf'in hizmetkâr liderde bulunması gereken özellikleri (Greenleaf, 1970) ile birebir örtüştüğü, bir hizmetkâr liderin sahip olduğu temel düşünce yapısına uygunluğunu göstermektedir.

#### **2.4. Hizmetkâr Örgüt Yapıları**

Greenleaf, daha iyi hizmet veren *hizmetkâr kurumlara* sahip olmak için yapılması gerekenin örgüt yapısına ilişkin kökten değişim önerisi olup, bu mevcut durumda geçerli olan hiyerarşik yapının tersine çevrilmesi olduğunu belirtmiştir. Greenleaf, devlet kurumları dahil tüm büyük kurumların örgüt yapısının piramit şeklinde örgütlendiğini ve tepedeki tek bir kişinin her şeyden sorumlu olduğunu, kimsenin bu yapının değiştirilmesi varsayımını dâhi sorgulamadığını ancak, tek şef yapısının yalnız şef ile sonuçlandığını ve bu yapının sorunları çözmek yerine daha fazla soruna neden olduğunu, yönetim kurulu veya mütevelli heyeti üyelerinin tek şefi her şeyden sorumlu tutma eğilimine girerek sorumluluktan kaçınmaya çalıştığını oysa bu yapı yerine *liderlik ekibinin* sorumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir (Greenleaf, 1972).

Page ve Wong açıkça atıfta bulunmasa da, hizmetkâr liderliğe dönüşümde esin kaynaklarının Greenleaf'in *Hizmetkâr Kurumlar ve Hizmetkâr Üyeler* kitaplarında açıkladığı kurumların *modus operandisi* içinde bir dönüşüm önerisinin farklı bir biçimde ifade edilmesi olduğu gerçeğidir.

**Şekil- 2. 9: Hizmetkâr Liderlik Elmas Modeli**



Kaynak: Page ve Wong, 2000: 10

Page ve Wong, teorilerini gelecekteki hizmetkâr liderlerin örgütlerdeki operasyonel işlevini Greenleaf'in hizmetkâr kurumlar ve üyeler kitaplarında idareci olarak tanımladığı genel müdür açısından ve tek şef yönetiminin tersine çevrilebileceği kısıtlı bir ortamda ele almışlardır. Modellerini, *Hizmetkâr Liderliğin Uygulanmasının Elmas Modeli* olarak isimlendirmişler ve hizmetkâr liderlik anlayışına dönüşmek isteyen bir örgütte liderliğin değişim aşamalarını yukarıdaki Şekil- 2.9'da ki gibi şematik bir şekilde açıklamışlardır. Elmas modeline göre, lider olarak örgütün genel müdürü piramidin neresinde bulunduğu göre farklı rolleri yerine getireceğine ve piramidin tersine çevrilmesine ve nasıl yapılacağına karar verecektir. Tüm örgütün optimum seviyede çalışması halinde genel müdür ortada ve eşitler arası birinci olacak ve örgüt amaçlarını yerine getirecektir (Page ve Wong, 2000: 10).

Greenleaf'in örgütlere ilişkin sunduğu model ServiceMaster CEO'su William C. Pollard'ın sıklıkla "*tersine çevrilmiş bir piramit*" olarak adlandırdığı şeydir. Pollard'ın bakış açısıyla, etkin kuruluşlar çalışanları hiyerarşinin tepesine yerleştirmekte ve böylece hizmetkâr kurumların ortaya çıkması sağlanmaktadır. Ken Blanchard ise



kurumların hizmetkâr olmaları hususunda iki özellikten bahsetmektedir. Blanchard'e göre lider başkaları için rol ve hedef oluşturabilen kişiler olup, aynı zamanda öneri ve görüşlere de açıktır. Bu liderler, işbirliği kazanmak için fikirlerini başkalarına sunarlar. İkincisi; bu liderler karar verme inisiyatifini üyelerine ileten liderlerdir. Bu liderler karar verme sürecine bizzat katılabilirler ancak, nihai tercihleri üyeler tarafından yapılmasına izin veren liderlerdir. Blanchard örgütteki liderlerin ancak, bu iki yolu izleyerek hizmetkâr liderler olabileceklerini ifade etmektedir (Spahr, 2015).

#### **2.4.1. Hizmetkâr Liderliği Yönetim Modeli Olarak Kabul Eden Örgütler**

Hizmetkâr liderlik teorisi sadece teorik bir kavram olmayıp çeşitli ülkelerde bazı kurumlarca yönetim felsefesi olarak fiilen uygulanmaktadır. Şirketlerin hangi liderlik teorisini kabul ettiğini kamuya açıklama yönünde bir gelenek sözkonusu değildir. Farklı bir ifadeyle, yaptığımız araştırmalarda hizmetkâr liderlik teorileri dışındaki liderlik ilkelerini benimsediğini açıklayan şirket veya şirket listelerine rastlanmamıştır. Bazı kurum sahip ve/veya yöneticileri hizmetkâr liderlik ilkelerini tümüyle veya bir kısmını kabul etse bile çeşitli nedenlerle bu bilgiyi kamuoyuyla paylaşmak istemeyebilir. Hizmetkâr liderlik ilkelerinin kabul edildiğinin açıklanmasının şirketin bir taahhüdü olarak algılanması ve gelecekte çeşitli sorumluluklarla karşı karşıya kalınmak istenmemesi mümkündür. Ancak, buna rağmen hizmetkâr liderlik ilkelerini yönetim felsefesi olarak kabul ettiğini açıklayan şirket sahip ve yöneticileri bulunmakta ve bu uygulamanın yönetim ve liderlik felsefesi açısından bir ilk oluşturduğu söylenebilmektedir.

Teoriyi ortaya atan kişinin Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan ve sözkonusu toplumun sorunlara ışık tutması ve diğer kişilerin teori üzerinde düşünmeleri doğal olarak düşüncelerin öncelikle bu toplumda filizlenmesine yol açmıştır. Teoriden etkilenen kişi ve kurumların Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygın olmasının önemli bir nedeninin bu gerçek olduğunu düşünülmektedir. Bununla beraber teori daha sonra diğer akademisyenler, kişiler ve kurumlarca kabul edilmeye başlanmıştır.

Hizmetkâr liderlik teorisinin 2004 yılından günümüze kapsayan bir dönem içinde araştırılması konusunda devletler ve bölgelere göre yapılan bir çalışmada en çok ilgilenen bölgelerin listesi aşağıdaki gibidir:<sup>1</sup>

1. Philippines (100)
2. Singapore (69)
3. South Africa (57)
4. United States (50)
5. Canada (20)
6. Australia (16)
7. Netherlands (14)
8. India (11)
9. United Kingdom (6)

Amerika Birleşik Devletleri'nde yerleşik *Hizmetkâr Lider Şirketler* listesini yayımlayan bir internet sitesine göre farklı illerde bulunan kâr amacı güden ve gütmeyen 111 adet şirket bulunmaktadır (www.modernservantleader.com, 2017). Bu liste tablo halinde Ek- 1' de verilmektedir (bkz Ek- 1).

Öte yandan Sendjaya, hizmetkâr liderlik uygulamasının yüksek performans gösteren *Starbucks, Southwest Airlines, Ritz-Carlton, ServiceMaster, TDIndustries, SAS, Zappos.com, Container Store, Intel, Marriott, Nordstorm, and Synovus Financial* gibi bilinen şirketlerde yaygınlaştığını belirtmektedir. Fortune dergisinin yıllık olarak yayımladığı, *Amerika'da Çalışılabilecek En İyi 100 Şirket* listesinde hizmetkâr liderlik felsefesini benimsemiş şirketlerin sürekli olarak yer aldığını, bu şirketlerin çalışan sayısının 1.000-167.000 kişi arasında değiştiğini ifade etmiştir (Sendjaya, 2015: 4-5).

Listenin oluşumu kişisel çabalarla sağlanmış olup, üç temel kriter esas alınmıştır. Birincisi, listede yer alanların kâr amacı güden, gütmeyen özel ve kamu kurumları olmaları önemli değildir. İkincisi, sadece dini amaçlarla hizmet verenler listeye alınmamıştır. Üçüncüsü ise kurumun kamuya açıklanan en az bir belgesinde

<sup>1</sup> Google Insights programı kullanılarak yapılan çalışma sonuçları olup günümüzün hangi tarihe denk geldiği konusunda net bir açıklama yapılmamıştır. Servant Leadership Interest by Region, State and City. Modern Servant Leader. <https://www.modernservantleader.com/resources/servant-leadership-interest-by-region-state-and-city/>, Erişim:12.06.2017

hizmetkâr liderlik ilkelerine inandıklarını beyan etmeleridir (www.modernservantleader.com, 2017). Dolayısıyla, tespit edilemeyen ancak, sözkonusu koşulları sağlayan başka şirketlerin olması kuvvetle muhtemeldir.

Dünyanın 75 ülkesinde kendisinin sahip olduğu 12.711, lisans sahibi 12.374 kahve dükkânı işleten, 254.000 çalışanı olan ve büyük kahve dükkanları zincirinin sahibi Howard Shultz kendisini bir hizmetkâr lider olarak görmekte ve şirketini hizmetkâr liderlik anlayışı çerçevesinde geliştirmeye çalışmıştır. Tüm çalışanlarının sosyal güvenliklerini sağlamaya çalışan şirket, genç çalışanların gelişimini sağlamak amacıyla üniversiteye gitmeleri halinde burslarını karşılıksız olarak ödemeyi üstlenmiştir. Kendisinden sonra şirket yönetimine gelen Kevin Johnson hizmetkâr liderlik anlayışının şirket yönetiminin temel felsefesi olmaya devam edeceğini ifade etmektedir (Dudovskiy, 2017).

Amerika'daki en büyük mekanik müteahhitlerinden birisi olan TDIndustries örgütünün yönetim kurulu başkanı olan Jack Lowe'un 1998 yılında şirketinin hizmetkâr liderlik felsefesini yönetim ve liderlik geliştirme programı modeli olarak benimsediğini, aynı şekilde milyar dolarlık finansal hizmetler sunan Synovus Finansal örgütünün sahibi ve genel müdürü Jimmy Blanchard'ın 2000 yılında, Southwest Airlines şirketin kurucusu ve genel müdürü Herb Kelleher'in 1992 yılında ve ServiceMaster örgütünün başkanı William Pollard'ın 1997 yılında yaptığı açıklamalarla hizmetkâr liderlik felsefesini benimsediklerini, şirketlerin aile şirketi mantığıyla çalıştığını ve felsefenin örgütlere düzen ve çalışanlara anlam kattığını, kendilerini hizmetkâr lider olarak kabul ettiklerini ileri sürdüklerini belirtmektedir (Sendjaya, 2015: 4-5).

Ayrıca, İngiltere kökenli bazı şirketlerde hizmetkâr liderlik felsefesini kabul ettiğini kamuya duyurmaya başlamıştır. Bu şirketlerden bazıları The Graham Care Group, Happy Serious Learning, Nextjump, WorkAnyWare, New Redo ve Agile Yorkshire isimli şirketlerdir (www.greenleaf.org.uk).

Kanada'da faaliyette bulunan ECONET şirketler grubunda yer alan Univera şirketi grubun sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan Univera Serve First

isimli bir yardım kuruluşuna sahiptir. Kuruluş, yetersiz beslenme riski altında bulunan bebeklere ve çocuklara gıda yardımında bulunmak amacıyla kurulmuştur. Kuruluşun ait olduğu şirketler grubunun sahibi Bill Lee tarafından yapılan insani yardımlar arasında Kuzey Kore’de açlık çeken çocuklara 400 ton prinç gönderilmek amacıyla Rusya’nın Maritime Province bölgesinde ekim yapıldığı örnek olarak belirtilmektedir. Kuruluş internet sitesinde hizmetkâr liderlik felsefesini ilke edindiğini kamuya açıklamıştır (<http://servefirst.org/about>, 2014).

Japonya merkezli Shiseido şirketinin başkanı Morio Ikeda hizmetkâr liderlik felsefesini yönetim ilkesi olarak kabul ettiğini açıklamaktadır. Shiseido şirketi dünyanın en büyük kozmetik ürünleri üreten şirketlerinden birisidir. Peter Block tarafından yazılan *Hizmetkârlık* isimli kitaptan çok etkilenecek hizmetkâr liderlik felsefesini kabul ettiğini ve şirkette pratik uygulamasını yapmaya çalıştığını ileri süren Ikeda, insanlara hizmet ve yardım etmenin kendisini mutlu ettiğini ve insanlara hizmet etmeyi doğal olarak isteyen bir kişi olduğunu, kendisinin tepeden aşağı hükmeden değil çalışanların tümünün desteklediği bir liderliği tercih ettiğini ve böylece önemli şirket içi reformları gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Ikeda, şirket mağazalarını hizmetkâr liderlik felsefesine uygun bir şekilde müşterilerine hizmet etmeye yarayan bir mekân olarak tanımlamakta ve yöneticinin mutlaka bir vizyona sahip olması ve iyi bir misyonu üstlenmesi gerektiğine inanmaktadır (Ikeda: 1-16).

Dünya Gazetesinin 2 Şubat 2017 tarih ve “*Ahmet Musul 2,7 milyar cirolu Ekol’ü çalışanlarına bırakıyor*” başlıklı haberine göre Hollanda’da toplumsal duyarlılığı, insan odaklı yaklaşımı ve hayvanseverliği ile tanınan Ahmet Musul’un uzun yıllardır patronsuz bir Ekol hayali kurduğu, şirketi çalışanlarına devretmeyi istediği, Türkiye’deki yasalar nedeniyle bu projesini hayata geçiremediği ve bu nedenle Hollanda’da bir şirket kurduğunu belirtmiştir. Musul, bu şirket üzerinden projesini hayata geçireceğini ve Ekol’ün tamamını 7 bin çalışanına bırakarak Ekol’de patronluğa veda edeceğini ve hedefinin 2018 sonuna kadar şirketi bu yapıya dönüştürmek olduğunu ifade etmiştir (Dünya gazetesi, 2017).

Gazete haberinde hizmetkâr liderlik felsefesine yönelik herhangi bir açıklama yapılmamasına rağmen öngörülen yönetim şeklinin ve gerçekleştirilmek istenen hedefin hizmetkâr liderlik felsefesine çok yakın olduğu söylenebilir.

Çünkü habere göre; Ekol Lojistik'in yatırımlarını sürdürürken aynı zamanda önemli sosyal sorumluluk projelerine imza atmaya devam ettiğini bu amaçla "*Ekol Gönüllülük Günü*" projesini hayata geçirdiklerini, projeler kapsamında fidan dikimi, yetiştirme yurdu ve hastane ziyaretleri, kan-kök hücre bağışı, mültecilere ve evsizlere yardım, okullara ve çocuklara kıyafet ve kitap bağışı, bakım evi ziyaretleri, oyuncak bağışları, açık artırma, mavi kapak toplama, engellilerle atölye çalışmaları, barınak ziyaretleri gibi geniş bir yelpazede Ekol çalışanları tarafından 14 ülkede birbirinden çok farklı coğrafyalarda, farklı dillerde, farklı ihtiyaçları karşılamak için toplam 40 gönüllülük projesi gerçekleştirildiği açıklanmıştır (Dünya gazetesi, 2017).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ

#### 3.1. Kimlik, Sosyal Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme

##### 3.1.1. Kimlik

İlgili yazında örgütsel özdeşleşme teorisi ortaya konulurken kimlik, sosyal kimlik teorilerine atıf yapıldığı ve örgütsel özdeşleşme teorisinin kimlik ve sosyal kimlik teorileri ile birlikte incelenmesi gerektiği görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde ilk olarak kimlik teorilerine ilişkin tanımlamalar yapıldıktan sonra örgütsel özdeşleşme teorisi açıklanacaktır.

Ashforth vd. kimliğin, bireyin *ben kimim* veya *biz kimiz* sorularına karşı uygun cevaplar verdiği bireysel tanımlama olduğunu, son 20 yıldaki örgütsel ve mesleki çalışmalarda genellikle üç kimlik kavramsallaştırmasının baskın bir biçimde kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu kimliklerden birincisinin mikro düzeyde, bireysel yapılan bir tanımlama olan Sosyal Kimlik Teorisi'nden (Social Identity Theory) kaynaklanan teori olduğunu, ikinci yaklaşım olarak Kendini Sınıflandırma Teorisi'nden (Self-Categorization Theory) kaynaklandığını, bu iki teori ve kimlik teorisinin, bireyi kendi tanımlaması ile kolektif bir yapıya veya bir role bağladığını, üçüncüsünün ise örgütün kimliği üzerine yoğunlaşan, Albert ve Whetten tarafından ortaya konulan ve temelde *örgüt olarak bir kimiz* sorusuna verilen kolektif bir cevaba dayanan bir kimlik teorisi olduğunu ifade etmişlerdir (Ashforth vd., 2008: 327-328).

Arslantaş, bireyin etnik grup, meslek grubu ya da din grubu gibi birden fazla gruba ait olup birden çok kimlik sahibi olabileceğini, söz konusu kimliklerin bazılarının veri bazılarının ise tercih sonucu oluştuğunu ve kimlik boyutlarının hep birlikte bireysel kişiliğin niteliğini oluşturduğunu belirtmiştir. Arslantaş, post-modern kimlik yaklaşımının Mead'in *ben/benlik* kavramı ile şekillendiğini, Mead'e göre *ben* kavramının ancak, toplumsal etkileşim süreci içinde anlaşılabilceğini, *ben*'in organizmanın, başkalarının tutumlarına göre yanıtı ve *nesne* olduğunu, buna karşın *beni/bana*'nın ise kendini varsayan başkalarının organize edilmiş tutumları ve *özne* olarak tanımlandığını belirtmiştir. Dolayısıyla, başkalarının tutumlarının organize

edilmiş *beni/bana*'yı oluşturduğu, daha sonra bir *ben* olarak buna tepki gösterildiği ve bu sembolik etkileşim yaklaşımında *ben*'in bireyin başkalarıyla etkileşimde bulunduğu dünyada hem bir nesne hem de bir özne olarak kendisinin farkında olması anlamına geldiğini ifade etmektedir (Arslantaş, 2008: 108).

Ashforth vd., bireysel kimlik tanımlamalarının aksine sosyal kimlik teorisinin bireyin kimliğini bir grupta tanımladığını ve iki kavram arasındaki farkın göreceli kimlik seviyelerinden kaynaklandığını, bireysel kimliğin kişiye özel olduğunu ve bireyleri birbirinden ayırdığını, buna karşın sosyal kimliğin ise üyeler arasında paylaşılan ve grupları birbirinden ayıran bir kimlik olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşmenin bir anlamda kolektif, gruplarla ve rollerle özdeşleşme olarak ele alınması nedeniyle çalışmalarında bireysel kimlik teorisini dikkate almadıklarını ifade etmişlerdir (Ashforth vd., 2008: 327-328).

### **3.1.2. Sosyal Kimlik Teorisi**

Sosyal Kimlik Teorisi (SIT) Henri Tajfel ve meslektaşları tarafından gruplar arası davranış ve grup dışı ayrımcılığının psikolojik temelini tanımlayıp anlamak için ortaya konan bir yaklaşımdır (Vandick, 2001: 269).

Sosyal kimlik kuramını inşa eden kuramcılardan Tajfel'e göre sosyal kimlik, bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba (ya da gruplara) üyeliğine ait bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değer ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan benlik algısının parçasıdır. Sosyal kimlik, bireylerin toplumdaki yerinin oluşmasında ve tanımlanmasında yardımcı olan bir sistemdir (Tajfel, 1982: 24).

Ashforth ve Mael, çalışmalarında sosyal kimlik ve grupta özdeşleşme kavramlarını eşdeğer kavramlar olarak kullandıklarını belirtmişler ve grup özdeşleşmesinin dört ilkesinin örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki, özdeşleşmenin bilişsel bir algılama yapısı olarak görüldüğü ve belli davranışlar veya duygusal bir durum ile birlikte olmasına gerek olmadığıdır. İkincisi, sosyal/grup özdeşleşmesinin grubun başarı veya başarısızlıklarının bireyin kişisel bir tecrübe olarak gördüğüdür. Üçüncüsü, sosyal özdeşleşmenin içselleştirmeden farklı olduğudur ki bireyler çalıştığı örgüt ile

kendilerini tanımlasa da geçerli değerler, strateji, otorite sistemi ve diğer değerler ile uyuşmamış olabilir. Dördüncüsü, grupla özdeşleşme bir kişi ile özdeşleşmeye benzerdir. Dolayısıyla bireyin sosyal kimliği sadece örgütten kaynaklanmadığı, birlikte çalıştığı çalışma grubu, bölümü, sendikası, öğle yemeği grubu gibi alt gruplardan da kaynaklandığı ifade edilmektedir. Böylece bireyin örgütle ortak bir kaderi paylaştığı için değil örgütü kendi kişisel kariyer amaçları için örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu ifade edebileceğini ancak, bireyin başka bir örgütün kişisel kariyerine daha fazla uygun olduğunu düşünmesi halinde kendi amaçlarını feda etmeden diğer örgüte geçebileceğini belirtmektedirler (Ashforth ve Mael, 1989: 21-22).

Sosyal kimlik teorisi üç temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki; insanların pozitif benlik saygısı kurmak veya geliştirmek için çaba gösterdikleri; ikincisi bireyin sosyal kimliğinin bir parçası olan kişisel kimliğinin kişinin grup üyeliklerine dayanıyor olması; üçüncüsü olumlu bir sosyal kimliğin korunması için birey kendi dahil olduğu grupları ve bunlarla ilgili olan diğer grupları pozitif farklılaştırma gayreti içinde bulunmasıdır (Van Dick v.d., 2005:191-192).

Ashforth ve Mael, çalışmalarında sosyal kimlik teorisine göre bireylerin kendilerini kısmen ayrık grup üyelikleri ile tanımladığını, özdeşleşmenin bireyin bir gruba ait olduğunu algılaması ve grubun başarı ve başarısızlıkları ile doğrudan veya vekaleten ilgilenmesi olarak tarif edilebileceğini, grup özdeşleşmesi ve taraf tutmanın kuvvetli liderlik olmadan veya karşılıklı üye bağımlılığı, etkileşim ya da bütünlük olmadan da gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir. Buna göre, grup üyeliği kişisel olarak zarar verse, diğer üyelere hoşlanmasa ve grup başarısızlığı muhtemel olsa da özdeşleşmenin ısrarla sürdürülebileceğini belirtmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989: 33-34).

Ashforth ve Mael'in bu çalışması literatürde örgütsel bağlılık ve özdeşleşme kavramları arasındaki farkı açık bir şekilde ortaya koyan ve özdeşleşmenin farklı bir teori olarak ele alınması gerektiğini ileri süren en önemli çalışma olarak kabul edilmektedir.



Mael ve Ashforth sosyal kimlik teorisinin örgütsel özdeşleşmeye uyarlanmasına ilişkin ilk çalışmalarını yaklaşık 3 yıl sonra yeniden formüle ederek dini eğitim veren bir üniversitenin mezunlarının katıldığı bir anketle teorilerinin öncüllerini ve sonuçlarını test etmişlerdir. Dini eğitim veren üniversite mezunlarının seçilmesinin iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, üyelerin (mezunların) genel olarak tüm örgütü kapsayan bir kimliği paylaştıklarını ve böylece bölüm seviyesinde veya mesleki kimlikler konusunda çakışan talepler olmayacağıdır. İkincisi, mezun meslek mensuplarının üniversiteyi destekleyen en kritik maddi kaynağını oluşturması ve mezunların kimliğinin ilgili meslek alanlarının refah düzeyini güçlü bir şekilde etkilemesidir. Fakat örneklemin özgün bir karakter taşımasına rağmen değerlendirilen özdeşleşme modelinin ve ölçümlerin büyük bir çoğunluğunun genel olduğu belirtilmiştir (Mael ve Ashforth, 1992: 104).

Mael ve Ashforth bu çalışmalarında ayrıca önceki çalışmalarına atıfta bulunarak sosyal kimlik teorisinin örgütsel özdeşleşmeye uygulanmasını ve örgütsel bağlılıktan farkını tekrarlamışlardır.

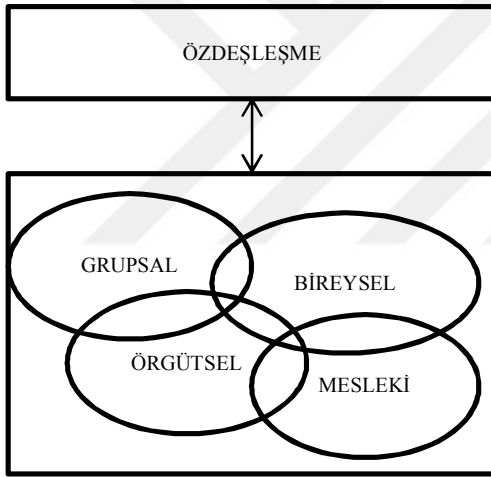
Örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik teorisinin farklı bir açısından ele alan bir diğer çalışma Mael ve Tetrick tarafından yapılmıştır. Mael ve Tetrick bireylerin algısal olarak kendileri ile bağlı oldukları gruplar veya örgütleri birlikte düşünme eğiliminde olduklarını, ortak kalite ve eksiklikleri, başarı ve hataları paylaştıkları ve ortak bir kadere sahip oldukları yönünde iç içe geçmiş kimlikler olarak idrak etme eğiliminde olduklarının sıklıkla gözlemlendiğini belirtmişlerdir. Mael ve Tetrick'e göre özdeşleşme, bireyin psikolojik olarak sosyal bir grupla kendini özdeşleştirilmesi olup davranışlarının bir sonucu olarak değil bireyin bilişsel bir algısı olarak gerçekleşmektedir (Mael ve Tetrick, 1992: 813-817).

Foreman ve Whetten ise örgütsel özdeşleşmeyi bir kimlik uyuşması olarak ele alarak, sosyal kimlik teorisinin örgütlere uygulanmasının bir sonucu olarak bireyin kendisini örgütle özdeşleştirerek kendilerini sosyal kimliklerinin bir alt kimliği olarak ifade ettiklerini belirtmişlerdir (Foreman ve Whetten, 2002: 619).

Dutton vd., araştırmalarında örgütsel özdeşleşme ile sosyal kimlik kuramını birlikte ele alarak, bireyin kimliği ile örgütün kimliğinin bir uyum içinde bütünleştiği üzerinde durmuşlar ve örgütsel özdeşleşmenin sonuçlarından bahsetmişlerdir (Dutton vd., 1994: 242-255).

Van Knippenberg ve Van Schie (2000: 137-147) ise çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ile grup özdeşleşmesinin farklı kavramlar olduğu, bireylerin özdeşleşme düzeylerinin ise yine farklı düzeylerde olabileceğini sunarken; Scott vd. (1998: 298-336) çalışmalarında özdeşleşmenin birey, grup, örgüt ve meslek düzeyinde yaşanabileceğini ifade etmişlerdir. Aşağıdaki Şekil- 3.1'de bu düzeyler belirtilmektedir.

**Şekil- 3. 1: Özdeşleşmenin Yapısal Modeli**



Kaynak: Scott vd., 1998: 308

Şekil- 3.1 özdeşleşme sürecinde bir örgüt üyesinin erişebileceği mevcut kimlikleri baz almaktadır. Bunlar bireysel, grupsal, örgütsel ve mesleki kimliklerdir. Böylece örgütsel özdeşleşmenin, sosyal kimlik teorisinin spesifik bir biçimi olduğu savunulmaktadır (Scott vd., 1998: 308; Ashforth and Mael, 1989: 22).

### 3.1.3. Örgüt Kimliği

Örgütlere ilişkin çalışma alanlarından birisi de örgütlerin kimliğine ilişkin teorilerdir. Örgüt kimliği ve örgütsel özdeşleşme birbirleri ile çok yakından ilgili iki kavramdır. Albert ve Whetten, örgüt kimliği hakkındaki makalelerinde örgüt kimliği

teorileri yanında örgütlerin ikili ve çoklu kimliklerine ilişkin teorilerini de ortaya koymuşlardır (Albert ve Whetten, 1985: 264).

Whetten daha sonra Albert'le birlikte ortaya koydukları teoriyi güncelleyerek daha anlaşılır hale getirmiştir. Örgüt kimliği ve özdeşleşmenin birçok örgütsel davranışlar yanında örgütün çalışması ve örgüt amaçlarına ulaşma üzerinde de derin etkileri olduğu kabul edilmektedir (Whetten, 2006: 220).

Albert ve Whetten'e göre örgüt kimliği temelde çalışanlar açısından *örgüt olarak biz kimiz?* sorusuna cevap veren bir kavram olup, örgüt kimliğinin özelliklerinin üç başlık altında toplanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlardan birinci özellik çalışanlar açısından örgütün *merkezi (central)* özellikleridir. Bu özellik örgütün tarihi ile yakından ilgilidir ve bu özellik kaybedilirse örgüt tarihi farklı olacaktır. İkincisi, örgütü farklı kılan *ayırt edici (distinctive)* özelliğidir. Bu özellik örgütü diğer örgütlerden ayırmakta ve çalışanların gözünde onu özgün kılmaktadır. Üçüncüsü, örgütün *sürekliliği (enduring)*'dir ki bu özellik örgütsel çevrede meydana gelen objektif değişikliklere rağmen çalışanlara göre devam eden vasıflarını belirtmektedir. Albert ve Whetten bu üç özelliği (CED) örgütün kimlik özelliği olarak isimlendirmişler ve özelliklerin güçlü olması halinde kimliğin de güçlü olacağını ve kimliğin örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir (Albert ve Whetten, 1985: 264).

Whetten daha sonra Albert'le birlikte ortaya koydukları örgüt kimliği teorilerine karşı ileri sürülen tanımsal standartları kavrayamadığı eleştirilerine cevap verdiği çalışmada kimlik konusunun ilgili kavramlar olan örgüt kültürü ve imaj gibi kavramlardan farklı olduğunu, örgüt kimliğine bir gerçek birey kimliği gibi yaklaştıklarını ve birey açısından örgütsel özdeşleşmenin temelde *örgütle ilişkide ben kimim?* sorusu ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Whetten, teorilerinin operasyonel ve analitik açılardan tutarlı bir örgüt kimliği teorisi olduğunu belirterek, Albert ve Whetten tarafından kullanılmamasına rağmen, teorilerini üç farklı yeni terimlerle açıklamıştır. Teorilerinin birinci bileşeninin *fikri* parçadan oluştuğunu ve örgüt kimliğinin, çalışanların ortak inançlarına göre *örgüt olarak biz kimiz?* sorusuna denk geldiğini, ikinci parçanın *tanımsal* olduğunu ve CED (merkez, ayırt edici, süreklilik)

özelliklerini karşıladığını ve üçüncü parçanın ise *görüntüsel* olduğunu ve kimlikle ilgili söylemin muhtemelen derin örgütsel deneyimlerle bağlantılı olarak gözlemlendiğini, modern toplumlarda örgütlerin geleneksel sosyal birliklerden farklı olduğunu ve örgütlerin bir birey gibi muamele gördüğünü ileri sürmüştür (Whetten, 2006: 220).

Gioia vd. örgüt kimliğinin literatürde genellikle Albert ve Whetten'in çalışmalarında ki gibi ortaya konulduğunu ancak, örgütün süreklilik (enduring) özelliğinin araştırmalarında geçerli olmadığı açısından eleştirmişlerdir. Çünkü örgüt kimliği ile örgüt imajının çeşitli formları arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Bu kabul önemlidir, çünkü imaj zamanla değişimlere uyabilmektedir ve bu durumda örgüt kimliğinin sürekliliği değil dinamik bir yapısı olduğu ve zaman içinde değişken olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir. Kimliğin değişken bir özelliğe sahip olması halinde örgütsel değişimler daha kolaylıkla gerçekleşmekte ve çevresel talepler karşılanmaktadır (Gioia vd., 2000: 64).

Hatch ve Schultz, örgüt kimliğinin tanımlanmasında, kimliğin iç ve dış tanımlarının nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamak için kimliğin hem kültür hem de imaj bağlamında kuramsallaştırılması gerektiğini iddia etmişlerdir. Hatch ve Schultz, Mead'in ünlü kimlik teorisindeki ben ve beni kavramlarını örgüt kimliğinin içine yerleştirerek dinamik bir örgüt kimliği modeli ortaya koymuşlardır. Modele göre kültür ve örgüt kimliği arasındaki etkileşimin özne olarak *ben*'i tanımladığını, buna karşın imaj ve örgüt kimliği arasındaki etkileşimin ise nesne olarak *beni* tanımladığını, kimlik, imaj ve kültür arasındaki etkileşimin dinamik bir süreç olduğunu ve örgüt kimliğini etkilediğini belirtmişlerdir (Hatch ve Schultz, 2002: 991).

Kirchner, örgüt kimliği ve örgütlerin değişimi konusundaki çalışmasında Albert ve Whetten'in çalışmasındaki bazı CED (merkez, ayırt edici, süreklilik) özellikleri ile diğer yaklaşımları sentezleyerek örgüt kimliğinin örgütlerdeki değişme çabaları ve karşılaşılan zorlukları irdelemiştir (Kirchner, 2010: 6-18).

Lin ise örgüt kimliği ve örgütsel özdeşleşmenin liderler yanında çalışanların davranışlarına da önemli etkilerde bulunduğunu belirtmektedir. Lin'e göre örgüt

kimliği, üyelerinin örgütlerini tanımladığı, görünür merkezi, ayırıcı ve süreklilikten oluşan ifadeler kümesini temsil eden ve karışıklık halinde üyeler için önemli bir psikolojik bağlantı kurulan kavramdır (Lin, 2004: 805).

Ravasi ve Rekom ise örgüt kimliği ve özdeşleşme alanında literatürde bir birlik olmadığını belirterek karşılaşılan temel sorunların 5 başlık altında toplanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Kimlik ve özdeşleşme teorilerinin temel sorunları aşağıdaki başlıklar altında ele almışlardır (Ravasi ve Rekom, 2003: 119)

1. *Teorik arka plan (sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji kaynaklı teoriler),*
2. *Analiz seviyesi (bireysel, grupsal, örgütsel özdeşleşme analizleri),*
3. *Kavramsallaştırma (örgüt kimliği ile benzeri kavramlar olan örgüt kültürü, vizyon ve imaj arasındaki farklar),*
4. *Metodoloji farkları (kimlik ve özdeşleşme analizlerinde hangi bilgiler, hangi teknikle elde edilmeli, analitik araçlar ve prosedürler ve geçerlilik testleri),*
5. *İlgi (örgüt kimliği ve özdeşleşme hangi örgüt problemlerini çözmemize yardımcı olur)*

He ve Brown, örgüt kimliği alanındaki çalışmaların stratejik değişimler, karar alma, iç çatışmaların çözümü, iletişim gibi pratik konuları da kapsadığını belirtmişlerdir. He ve Brown buna karşın özdeşleşme ile ilgili teorilerin ise sosyal kimlik teorisinin hegemonik baskısı altında geliştiğini ve fonksiyonel bir yaklaşım olduğunu, özdeşleşme ile çalışanların performansları ve yeni buluş yapmaları arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik çalışmalar olduğunu ifade etmişlerdir. Özdeşleşmenin pozitif etkide bulunarak çalışanların buluş yapma yeteneklerini geliştirdiğini, çünkü çalışanın kendi çıkarı ve örgüt çıkarını uyumlaştırması nedeniyle daha fazla çalışma gayreti içinde olduğunu belirtmişlerdir (He ve Brown, 2013: 2-16).

Bu tespit Greenleaf'ın hizmetkâr kurumlar kitabında açıklanan örgütlerde formel yapının yanında informal yapının bulunduğu, informal yapıda yer alan küçük grupların önemli buluşlar yapabildiği ve formel yapıya kıyasla daha kreatif çözümler sunabildiği tezini de doğrulamaktadır.

Greenleaf, *Hizmetkâr Kurumlar* isimli kitabında büyük kurumlarda formel yapının yanında ayrıca bir de informel yapının da bulunduğunu, informel yapıda yer alan küçük grupların önemli buluşlar yapabildiğini ve formel yapının yanında daha kreatif çözümler sunabildiğini ve her iki yapının birleşiminin örgütün organizasyonel gücünü oluşturduğunu ve informel yapının liderliğe daha çok tepki verdiğini belirtmektedir (Greenleaf, 1972).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yazında özdeşleşme bireylerin tek bir örgüt kimliğine sahip örgütle özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu gibi hallerde bireylerin örgütsel özdeşleşmelerinin nasıl gerçekleşeceği Foreman ve Whetten (2002) tarafından açıklığa kavuşturulmuştur.

Foreman ve Whetten literatürde bireylerin/üyelerin çoklu kimlikli örgütlerle özdeşleşmesine ilişkin çok az sayıda teorik çalışmanın bulunduğunu, aynı şekilde bireylerin özdeşleşmesinin örgütlerdeki diğer örgütlerle ilişkili konulara uygulanması veya etkileri hususlarında ampirik araştırmaların da fazla olmadığını belirterek kendi çalışmalarının karma kimlikli örgütlerde özdeşleşme alanında hem teorik hem de ampirik olarak bir ilk olduğunu açıklamışlardır (Foreman ve Whetten, 2002: 618).

Foreman ve Whetten, karma kimlik konusunda Albert ve Whetten tarafından geliştirilen ve örgütlerin genel olarak birbirleri ile çelişen iki değer sistemine sahip farklı örgütler olarak sınıflandırılabilceği varsayımını kabul ederek çalışmalarını yapmışlardır. Foreman ve Whetten örgüt üyelerinin, birbirleri ile çelişen kimlikler olsa bile, karma kimlikli organizasyonlarda farklı özdeşleşmelere aynı zamanda sahip olabileceklerini kabul etmişlerdir (Foreman ve Whetten, 2002: 621).

### 3.1.4. Örgütsel Özdeşleşme Teorisi

Özdeşleşme terimi Türk Dil Kurumu tarafından toplum bilim terimi olarak *bireyin bir başka birey ya da bireylerle kişilik kaynaşması meydana gelecek derecede duygu ve yaşantılarına katılma süreci ya da kişinin bu yol ile kendi kimliğini tanımlaması* olarak tanımlanmış ve yöntem bilim terimi olarak benzer unsurları içerecek şekilde *bir kişinin bir kümenin tüm özelliklerini özümsemesi/onunla bütünleşmesi* şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2017).

Foote, motivasyon teorisinin temeli olarak özdeşleşmeyi konu aldığı çalışmasında örgütsel özdeşleşme kavramını bireyin kendini örgütünün bir üyesi olarak kategorize ettiğini ve bu kendi kendini kategorize etme durumunun daha sonra bireyleri örgüt adına hareket etmeye teşvik ettiği şeklinde açıklamakta ve bireyin kendini tanımlama sürecinde, sahip olduğu çevrenin etkisinde kaldığını, bu çevreye göre bir sınıflandırma yaptığını ve bunun sonucunda ise bireyin davranışlarının değiştiğini söylemektedir (Foote, 1951: 21).

Kelman ise Foote'un çalışmalarını destekler nitelikte kavrama ilişkin tanımlamalar da bulunarak, özdeşleşmeyi bir bireyin diğer kişi ya da gruplarla kendi öz tanımına uygun tatminkâr bir ilişki kurmayı ya da sürdürmeyi istediği için nüfuz alanını kabul etmesi şeklinde belirtmiştir (Kelman, 1958: 52).

Öte yandan Riketta, özdeşleşme kavramının örgütlere uygulanmasına yönelik ilk ayrıntılı örgütsel özdeşleşme modelinin March ve Simon tarafından 1958 yılında ortaya atıldığını, sonraki 20 yılda bu konuda Brown, Lee, Patchen ve Rotondi dışındakilerin bir çalışma yapmadığını belirtmektedir. Ancak, Porter ve arkadaşlarının 1974 yılındaki örgütsel bağlılık çalışmalarında örgütsel özdeşleşmeye bir bileşen olarak yer vermelerinden sonra özellikle Ashforth ve Mael'in çalışması ile alanda konuya ilginin hızla arttığını ifade etmektedir. Ayrıca Ashforth ve Mael'in çalışmasından sonra çok sayıda sosyal psikoloji kökenli akademisyenin sosyal kimlik teorisini örgütlere uygulamaya başladığını, aynı zamanda iletişim araştırmalarında örgütsel özdeşleşmenin kontrol, sosyalleşme ve örgütlerde iletişim konuları ile ilgisine de yer verildiğini ifade etmektedir (Riketta, 2005: 360).

Bu çalışmalar arasında yer alan March ve Simon'nun çalışmalarında yazarlar örgütsel özdeşleşme boyutlarını, örgüt dışı unsurlarla özdeşleşme (örgütün dışında kalan örgütler), içinde bulunulan örgüt ile özdeşleşme (örgütsel özdeşleşme), görev sırasında gerçekleştirilen faaliyetler (görevle özdeşleşme) ve örgütteki alt gruplarla özdeşleşme şeklinde sınıflandırmaktadırlar (March ve Simon, 1975: 65).

Bunlardan grup içi örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin aidiyet hissettiği gruba karşı duyduğu tutku ya da ait oldukları grubun başarı ya da başarısızlıklarından kendileriyle

işelleştirilmesi durumu olarak tanımlamışlar ve örgütsel özdeşleşmeyi bireyin kişisel amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırması, örgütün başarı ve başarısızlığından kendini sorumlu tutması şeklinde ifade etmişlerdir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 64).

Brown ise görgül araştırmasında özdeşleşmeyi, bireyin kendisi ile bir sosyal nesne arasındaki ilişki olarak tanımlayarak, örgütsel özdeşleşme için örgütün çekimine girmek, bireysel ve örgütsel amaçlardaki uyum, sadakat ve örgüt üyeliğini benlik tanımlamasında referans olarak ortaya koymak şeklinde dört boyutlu bir ölçeğin gerekliliğini savunmuştur (Brown, 1969: 347-349).

Benzer dönemde ortaya çıkan bir diğer araştırma Lee'ye ait olup, Lee çalışmasında örgütsel özdeşleşme boyutlarından bahsetmiş ve özdeşleşmenin aidiyet hissi, sadakat ve paylaşılan değerler gibi faktörler ele alınmadan eksik kalacağını vurgulamıştır. Lee, araştırmasında özdeşleşme kavramının her birey için farklı tasavvur edilmesi gerektiğini ve örgütsel başarı için örgütsel özdeşleşmenin temel faktörlerden biri olduğu ve örgütteki özdeşleşmenin dört düzeyde gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Bunları mesleğin gerektirdiği iş aktiviteleri, örgüt içindeki alt gruplar, örgütün kendisi ve dış gruplar şeklinde belirtmektedir (Lee, 1969: 327; Lee, 1971: 214-215).

Patchen 1970 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında örgütsel özdeşleşme kavramına *benzerlik*, *üyelik* ve *bağlılık* şeklinde üç bileşen ile açıklık getirmiştir. Bu bileşenler aynı zamanda 1983 yılında yapılacak olan Cheney'in çalışmasındaki örgütsel özdeşleşme anketinin (OIQ) geliştirilmesine de yol açmıştır. Cheney örgütsel özdeşleşme çalışmasında bağlılık, aidiyet-gurur, örgüte sadakat-örgütün amaçlarının desteklenmesi ve ortak değerler-hedefler açısından çalışanlar ve örgüt arasındaki benzerlikleri ele almıştır (Gautam vd., 2004: 302).

Van Dick vd. örgütlerde bireylerin kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırabileceklerini böylece farklı düzeylerde özdeşleşmenin yaşanabileceğini ifade etmişlerdir. Buna göre bireyin bireysel, grupsal ve üst düzey boyutlarından yola çıkarak kendi kariyerleri ya da grupları ve örgütün tümü ile özdeşleşme yaşayabileceği varsayılmıştır (Van Dick vd, 2004: 172).



Kreiner ve Ashforth'un modelinde ise genişletilmiş özdeşleşme modeline yer verilerek, özdeşleşme ve özdeşleşmeme kavramları birlikte ele alınmıştır. Ancak, Kreiner ve Ashforth'e göre özdeşleşmeme kavramı özdeşleşmenin tam tersi bir terim değildir. Özdeşleşmeme, bireyin örgütü tanımlamasında yardımcı olan misyon, kültür ve benzeri pek çok özelliğe karşı bireyde oluşan olumsuz algılar sonucunda bireyin kendi kimliğinden örgütün kimliğini ayırıştırması durumudur (Kreiner ve Ashforth, 2004: 25).

Rousseau 1998 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların niçin örgütleri ile özdeşleştiğini ele almış ve özdeşleşmeyi, bireyin kendisini bütünün bir parçası olarak algıladığı psikolojik bir durum olarak ifade etmiştir. Rousseau'e göre en temel seviyede, örgütsel özdeşleşmenin her biçimi bireyin varlığının geniş örgütlerin bir parçası olarak algılanmasını içermektedir. Bu özdeşleşme formları ise iki şekilde ifade edilebilmektedir. Bunlar durumsal özdeşleşme ve derinleşmiş özdeşleşmedir. Durumsal özdeşleşme, paylaşılan çıkarları işaret eden bir çalışma ortamının algısı olup, bireyin kendi amaçlarına dönük yarar algılaması yaşadığı takdirde olması beklenmektedir. Derinleşmiş özdeşleşme ise bireyin kendisi ve örgütüyle ilgili oluşturduğu bilişsel şemaya atıfta bulunmakta ve bireyde kendisini örgütü ile uyumlaştırmaya dönük algılama içinde bulmaktadır. Böylece bireylerin zihinsel benlik modelleri kalıcı şekillerde değişerek, kendi benlik modelleri oluşmakta ve çalışanların örgütleriyle olan ilişkileri hakkında oluşturdukları iç şemalar aracılığıyla bireylere sosyal çevrelerinden gelen bilgileri etkili biçimde organize edebilmeye yardımcı olmaktadır (Rousseau, 1998: 217-221).

### **3.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Son 25 yılda örgütlere yönelik yapılan araştırmaların çoğunda örgütsel özdeşleşme kavramı tanımlanırken sıklıkla yaşanan başlıca problem örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel bağlılık kavramı ile anlamsal olarak çakışmasıdır (Gautam vd., 2004: 301).

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasının yanı sıra, yıllar boyunca operasyonel hale getirilme biçiminde de önemli benzerlikler görülmüş, bu benzerliklerin nedeni her iki kavramın da çalışanların benzer psikolojik

durumlarıyla ilgilenmesi olarak belirtilmiştir. Çünkü her iki kavram da çalışanların örgütleri ile ilgili davranışlarını tanımlamaya çalışılmakta, örgütsel bağlılığın bazı kavramlaştırmalarında bir alt kavram olarak özdeşleşmeden bahsedilmekte veya tersi tanımlamalar da bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığa yönelik araştırmaların örgütsel özdeşleşmeye ilişkin çalışmalarla aynı zamana kadar uzandığı görülmekle birlikte, araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramına daha fazla yer verildiğine rastlanmaktadır (Edwards, 2006: 217).

Ancak, son yıllarda özellikle Ashforth ve Mael ile Albert ve Whetten tarafından özdeşleşme alanında yapılan çalışmalarla bu açığın kapanmış olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel özdeşleşme bireyin kendi kaderiyle dâhil olduğu grubun ya da örgütün kaderini iç içe geçmiş olarak görmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık kavramlarının örtüşmesi ve her iki kavramın da benzer pozitif çıktılar yaratması nedeniyle birbirleriyle çok sık karıştırılmakta ise de daha evvel de ifade edildiği gibi Ashforth ve Mael'in çalışmaları bu ayrımı açıkça ortaya koyan bir çalışma olarak kabul edilmektedir.

Yazında örgütsel özdeşleşme, örgütün ve bireylerin hedeflerinin giderek bütünleştiği ya da uyuşan hale geldiği bir süreç (Hall vd., 1970: 177) iken, Porter vd.'e göre örgütsel bağlılık bir kişinin belirli bir kuruluşla özdeşleşmesinin gücü ve belirli bir örgüte katılımı (O'Reily ve Chatman, 1986: 492); ya da Mowday vd.'e göre bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve belirli bir örgüte katılımının görece gücü (Ashforth vd., 2008: 332) olarak ifade edilmiştir.

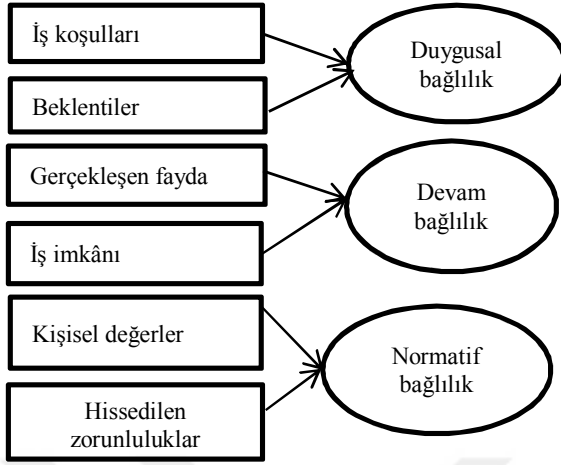
Duygusal kaynaklı örgütsel bağlılık kavramını temelini Buchanan'ın 1974 yılındaki çalışması ile yine aynı yılda bu kavramın operasyonelleştirilmesi ile ilgili olarak Porter vd. tarafından yapılan çalışmaya dayandığı söylenebilir. Hrebiniak ve Alutto'nun 1972 yılında, Weiner ve Gechman 1977 ve Mowday ve diğerlerinin 1982 yılında yaptıkları çalışmalar Meyer ve Allen tarafından sentezlenerek 1991 yılında tutarlı bir teori olarak ortaya konmuştur (Gautam vd., 2004: 304).

Meyer ve Allen'in duygusal yaklaşımla ele aldıkları örgütsel bağlılık çalışmalarında bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak

üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Mayer ve Allen bu boyutlara açıklık getirirken her üçünün de ortak özelliğinin ilk olarak birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi karakterize eden bir psikolojik hal olduğu ve ikinci olarak bu ilişkinin devam edip etmeyeceği konusunda bireyin kararında belirleyici oluşudur. Duygusal bağlılık, bireyin örgütü ile duygusal bağ kurması, örgütle özdeşleşmesi şeklinde tanımlanırken; duygusal bağlılıkları güçlü olan bireylerin gerçekten örgütte kalmak istedikleri ya da arzu ettikleri için örgütte kalmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. İkinci bağlılık boyutu olan devamlılık boyutu ise bireyin iki nedenden dolayı örgütte kalmasını ifade etmekte olup, birincisi örgütten ayrılması halinde gerçekleşecek algılanan maaş düşüklüğü, emeklilik hakları kaybı gibi ayrılma maliyetlerini, ikincisi alternatif iş fırsatlarının yokluğunu ifade etmektedir. Devam bağlılığı yüksek olan bireyler ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Üçüncü boyut olan normatif bağlılık ise bireyin içsel baskısı veya iş kültürü veya diğer sosyal normlara bağlı olarak işe devam etme zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır. Yüksek bir normatif bağlılık seviyesine sahip çalışanlar işe devam etmek zorunda olduklarını sahip oldukları normlar gereği hissetmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67; Spector, 1996: 237-238).

Aşağıda Şekil- 3.2’de örgütsel bağlılığın öncülleri ve bileşimleri sunulmaktadır. Buna göre her bir faktör farklı bileşimlerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Duygusal bağlılık iş koşulları ve beklentilerden oluşurken, devam bağlılığı; artan fayda ve iş değerlerinden oluşmakta ve son olarak normatif bağlılık ise kişisel değerler ve hissedilen zorunluluk bileşimlerinden meydana gelmektedir (Spector, 1996: 237).

**Şekil- 3. 2: Örgütsel Bağlılık Öncülleri**



Kaynak: Spector, 1996: 237

Bu bağlamda örgütsel bağlılık örgütün olumlu bir değerlendirmesini ve örgüt için çok çalışmaya ve onunla birlikte kalmaya yönelik niyetlerini de içeren, geniş bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Riketta ve van Dick, 2005: 492). Kavramsal olarak duygusal olarak örgütsel bağlılığın hissilik unsuru ile örgütsel özdeşleşme arasında net bir çakışma olduğu görülmekte ve örgütsel özdeşleşmenin tanımı örgütsel bağlılığın tanımına açıkça dâhil edilmektedir (Riketta, 2005: 361).

Mowday ise örgütsel bağlılığı üç faktör ile tanımlamaktadır. Bunlar; örgütün amaç ve değerlerinin çalışanlarca kabul edilmesi ve bunlara inanılması, örgüt için fazladan çabanın gösterilmesine hazır olunması ve örgütte üyeliğin devam etmesi yönündeki kuvvetli istektir. Mowday örgütsel bağlılığı davranışsal bağlılık ile birlikte ele almış ve davranışsal bağlılığı bireylerin örgütle bağlılıklarını düşünmeleri üzerine yoğunlaşması olarak ifade etmiştir. Bu bakış açısıyla yapılan araştırmalara göre, iş devamsızlıkta azalma ve iş değiştirmenin az olması ve yüksek verimlilik bireylerin davranışsal bağlılık sonuçları olarak gösterilmektedir (Mowday, 1979: 226).

Bu ayrımlara karşın Benkhoff (1997), Ouwerkerk vd. (1999); Wallace (1993), Cohen (1992) gibi bazı akademisyenler ise özdeşleşme ve bağlılığının çok yakın kavramlar olduğunu kabul etmiş ve eşanlamli kavramlar olarak çeşitli çalışmalarda kullanmışlardır (Riketta, 2005: 362).

Türkiye’de Ünal tarafından yapılan duygusal bağlılık aracılığıyla birey-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik bir araştırmada kamu ve özel sektörde çalışan 285 kişi üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda duygusal bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasında kuvvetli bir pozitif ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Ünal, 2014: 270).

Öte yandan Foreman ve Whetten ise araştırmalarının örgütsel özdeşleşmeyi örgütsel bağlılık perspektifinden ele alan bir çalışma olduğunu belirtmekte ve iki kavramı özdeş olarak kullanmışlardır. Foreman ve Whetten, örgütsel özdeşleşmenin çok boyutlu çerçevede bir kavram olarak incelenmesi gerektiği konusunda akademisyenler arasında bir fikir birliğinin geliştiğini, en azından tutumsal ve davranışsal boyutları içermesi gerektiğini, karma kimlikli örgütlerde özdeşleşmeyi Meyer ve Allen’in 1984 tarihli örgütsel bağlılık teorisinin üç boyutundan ikisi olan duygusal bağlılık ve devam bağlılıklarına (üçüncüsü normatif bağlılıktır) yönelik olarak geliştirilen ölçeğe göre değerlendireceklerini belirtmişlerdir. Duygusal bağlılık boyutu, çalışan bireyin örgüte olan pozitif duyguları üzerine yoğunlaşmakta ve bireyin örgütte kalmayı *isteme* derecesini elde etmeyi hedeflemektedir. Buna karşın devam bağlılık boyutu ise bireyin örgütte çalışmaya devam etmesi ihtimali üzerine yoğunlaşmakta, bireyin işi bırakma opsiyonu ve elindeki fırsatlara göre çalışanın örgütte kalma *ihtiyacı* derecesini elde etmeyi hedeflemektedir. Foreman ve Whetten, çalışmalarında, bireylerin örgütsel özdeşleşme derecelerinin bireylerin ifade edilen devamlılık bağlılıklarından ziyade duygusal bağlılıklarına yansımalarının muhtemel olduğunu varsaymışlardır (Foreman ve Whetten, 2002: 620).

### 3.3. Örgütsel Özdeşleşme Çıktıları

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkilerinin araştırılması ayrı bir çalışma alanını oluşturmaktadır. He ve Brown, özdeşleşmenin çalışan performansı üzerinde olumlu etkilerde bulunduğuna yönelik ampirik çalışmaların bulunduğunu, bunların Riketta tarafından 2005 yılında, Van Knippenberg ve Van Schie tarafından 2000 yılında yapılan araştırmalarda özdeşleşmenin çalışanların performansı üzerinde ılımlı bir pozitif etkisinin varlığının tespit edildiğini, Walumbwa, Avolio ve Zhu tarafından 2008; Weiske, Ahearne; Lam ve Van Dick

tarafından 2008 yılında yapılan araştırmalarda ise özdeşleşme ile iş ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunun tespit edildiğini belirtmişlerdir. He ve Brown ayrıca özdeşleşmenin pozitif etkileri konusundaki son yıllarda yapılan araştırmalarda çalışanların yaratıcılığı ve örgütlerin finansal rahatlığı gibi daha özel konuların incelendiğini ve aralarında pozitif bir ilişki olduğunun belirlendiğini ifade etmişlerdir (He ve Brown, 2013: 15-16).

Çalışanların yaratıcılığı ve özdeşleşme konusunda ki bir diğeri araştırma Taştan ve Güçel tarafından yapılmıştır. Taştan ve Güçel çalışmalarında Türk yenilikçi firmalarının çalışanları arasında yapılan bir araştırma ile çalışanlarca algılanan örgüt iklimi ile çalışanların girişimci davranışları örgütsel özdeşleşme aracılığı rolüyle test etmişlerdir. Türkiye'nin en yaratıcı kurumları arasından seçilen 36 kurum ile 5 diğeri kurumdan yüksek performans gösteren beyaz eşya üretimi, yiyecek ve içecek, telekomünikasyon ve tekstil sektöründe faaliyette bulunan kurumların alt ve orta düzey yöneticiler ile yönetici olmayan çalışanlardan oluşan 210 kişi ankete katılmıştır. Araştırma sonucunda değişkenler arasında önemli bir ilişki olduğunun tespit edildiği, örgütsel yapının örgüt iklimi boyutunun hem örgütsel özdeşleşme hem de girişimcilik davranışı üzerinde önemli pozitif etkilerinin bulunduğunun tespit edildiğini ve literatürde ki çalışma sonuçlarına benzer şekilde örgüt iklimi ve özdeşleşmenin çalışanların girişimcilik davranışları ile bağlantılı olduğunun teyit edildiğini belirtmişlerdir (Taştan ve Güçel, 2014: 864-869).

### 3.4. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini *bir bireyin yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durumdur* (Locke, 1976: 2), iş tatminsizliği ise *bir bireyin işini sinir bozucu veya bireyin değerlerine erişmesini engelleyen tamamlanamaz bir duygusal durum olarak görmesi* şeklinde ifade edilmektedir (Locke, 1968: 10).

Locke araştırmasında iş tatmininin bireyin yüksek bir iş doyumuna sahip olup, onun kendi işine karşı duyduğu (Čiarnienė vd., 2010: 978) olumlu tutumların genel bir ifadesi olarak belirtmiş (Ensher vd., 2001: 56; Çelik, 2011: 8) ve bireyin iş değerlerini yakalaması veya kolaylaştırması olarak işin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyif verici duygusal bir durum olarak tasvir etmiştir (Spector, 1996: 214-215).

İş tatmini hakkında en sık karşımıza çıkan Locke'un tanımı esas kabul edildiğinde iş tatminin birey ve çevresi arasındaki bir eylemin sonucu, bireyin işinden almak istediği ile alenen veya önerdiği şey arasındaki algılanan ilişkinin bir fonksiyonu olarak belirtilebilmektedir (Wagner III ve Hollenbeck, 1998: 107).

İş tatmini amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumu ifade etmekte ve iş tatminin gerçekleşmesi motivasyon ile başlamaktadır ve kişinin iş tatmin düzeyinde değişiklik oluşmaktadır (Özgen vd., 2002: 337).

### 3.5. İş Tatmini Teorileri

İş tatmini kavramına ilişkin yazın incelendiğinde yukarıda ifade edilen tanımlamaların dışında kavramın bağımsız olarak farklı yazarlar tarafından farklı teoriler altında modellendiği görülmekte, iş tatmininin gerçekleşebilmesi için bireyin beklentileri, izlenimleri gibi pek çok faktörün birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir.

#### 3.5.1. Çift Faktör Teorisi

Motivasyon-hijyen teorisi olarak da bilinen çift faktör teorisi, iş tatmini ve motivasyon kaynaklarını birlikte ele alan en önemli teorilerden biridir. Çünkü Herzberg (1959)'in çift faktör teorisi, motivasyonun hijyen faktörlerini vurgulayan ve örgütteki memnuniyeti ve motivasyonu açıklamak üzere memnuniyet ve memnuniyetsizlik sonuçlarına odaklanan bir teori olma özelliği taşımaktadır (Dugguh ve Dennis, 2014: 12).

Herzberg teorisinde bir çalışanın işle olan ilişkisinin basit olduğu ve bireyin işe olan tutumunun başarıyı veya başarısızlığı çok iyi belirleyebileceği inancıyla *bireyler işlerinden ne istiyor?* sorusuyla hareket etmiş ve bireylerden işlerinde son derece iyi veya kötü olduklarını düşündükleri durumları detaylı bir şekilde tanımlamalarını istemiştir (Robbins, 1997: 51).

Bu yüzden de işin yeniden tasarımı ile ilgili en etkili teori, Herzberg'in çift faktörlü tatmin ve motivasyon teorisi olmuştur. Özünde teori, çalışan tatminin ana belirleyicileri, yapılan işin özünde bulunan unsurları (tanınma, başarı, sorumluluk, ilerleme, yetkinlik, kişisel büyüme) önermekte ve bu faktörleri *motivatörler* olarak

isimlendirmektedir. Herzberg, motivatörleri genellikle iç faktörler olarak kabul edip iş içeriğinin bir parçası olarak görmekte ve çoğunlukla da çalışanlar tarafından yönetildiğini öne sürmektedir (Herzberg, 1987: 6-9).

Herzberg'e göre motivatörler, çalışanların üstün çaba ve performans sunmak üzere motive etmede etkili olduklarına inanılan, bireyin memnuniyeti ve iş motivasyonunu artırmanın tek yolu olarak ifade edilen bir işin tamamlanması, başarı, sorumluluk, ilerleme ve işin kendisi gibi işin içinde kendine özgü faktörleri belirten büyüme ihtiyaçlarıdır. Buna karşın bireyin iş tatmini ve motivasyonu üzerinde etkili olan ve Herzberg tarafından *hijyen faktörleri* olarak isimlendirilen dışsal faktörler ise örgüt politikaları, denetim uygulamaları, ödeme planları, çalışma koşulları gibi unsurlardan meydana gelmektedir (Hackman ve Oldham, 1975: 251; DeShields vd., 2005: 131-132; Lundberg vd., 2009: 891). Herzberg'in teorisinde öne sürdüğü faktörler Tablo- 3.1'de sunulmaktadır.

**Tablo- 3. 1: Herzberg Motivasyon-Hijyen Faktörleri**

<i><b>Hijyen Faktörleri</b></i>	<i><b>Motivatörler</b></i>
*Denetim biçimi	*Terfi fırsatları
*Ücret	*Kişisel gelişim fırsatları
*Örgüt politikaları	*Tanınma
*Fiziksel çalışma koşulları	*Sorumluluk
*Diğerleri ile olan ilişkiler	*Başarı
*İş güvenliği	

Kaynak: Greenberg ve Baron, 1997: 183

Tablo- 3.1'e göre, hijyen motive edici değildir fakat amaca ulaşmak için kullanıldığında, uzun vadede gerçekten üretken etkiler göstermektedir. Örneğin, hijyenik bir çevre işle ilgili bir memnuniyetsizliği önlemekte ve bireyin tatminsizliğine neden olmamaktadır. İş başı memnuniyetsizliğine neden olan faktörler esasen dışsaldır ve kendine özgü bir motivasyona sahip bir birey herhangi bir işi yapmaya ve kendi kendini gerçekleştirmeye kararlı olma eğilimindedir. Oysa içsel motivasyondaki bir durumda çalışan iş davranışlarını işten kaynaklanan çıkmaza atfetmektedir (Pardee,



1990: 7-10). Çünkü içsel motivasyon bir istek duygusu ile hareket etmeyi ve seçim tecrübesine sahip olmayı gerektirmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 333-334).

### 3.5.2. İş Özellikleri Teorisi

İş özellikleri teorisi, iş görevlerinin içeriği ve nitelikleri ile ilgili olup, genel inancın aksine iş tatmini üzerindeki en dikkat çekici durum faktörü olarak işin kendisi olduğunu öne süren teoridir (Saari ve Judge, 2004: 397).

İş özellikleri teorisi, işlerin bireylerin mesleklerinden memnun olmalarına ve yaptıkları işe önem vermelerine yardımcı olmak için tasarlanabileceğini varsaymakta ve bireylerin anlamlı ve değerli bir iş yaptığını hissetmelerine yardımcı olmak için işlerin nasıl tasarlanabileceğini tanımlamaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 166).

İş özellikleri teorisi, Hackman ve arkadaşları tarafından ortaya konmuş, teoride Hackman vd. bir işin beş temel özelliğe sahip olduğunu öne sürmüşlerdir (Renn ve Vandenberg, 1995: 282).

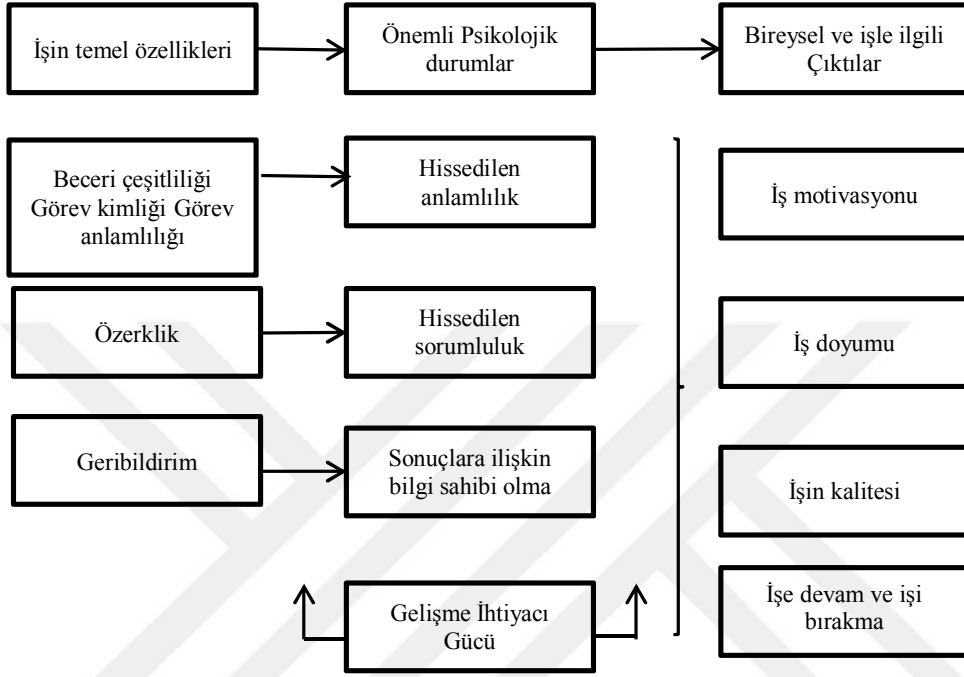
Bu özelliklerden ilki beceri çeşitliliği olup, çalışanın işini yerine getirirken işin bireyin beceri ve yeteneklerini kullanmasına imkân verip vermediği ile ilgilidir. Beceri çeşitliliği özelliği, işin gerektirdiği farklı faaliyetleri kapsamaktadır. İkincisi görev kimliği özelliği, yapılacak işin tümüyle ilgili birey tarafından yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesi, bir işin tamamı ya da bir parçasından sorumlu olmayı ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 161-162; Hackman vd., 1975: 59).

Üçüncüsü görevin önemi özelliği, yapılan işin bireylerin hayatında etkili ve anlamlı bir değişiklik yaratıp yaratmadığına ilişkin olup aynı zamanda yapılan işin örgütün dünyasında yarattığı değişiklikleri de kapsamaktadır. Dördüncüsü, işteki özerklik veya serbestlik özelliği, işin çalışma süreciyle ilgili kişisel takdir yetkisini ne derece sağladığını ifade etmektedir (Gatewood vd., 1995: 478).

Beşincisi görevdeki geribildirimdir ve doğrudan kendisinin işten ne kadar etkilendiğini bilmek ve iş performansı hakkında sağlanan bilgi miktarı sonuçların bilinmesi yani gerçekleştirilen işin sonuçları hakkında doğrudan bilgi sunulmasıdır

(Saavedra ve Kwun, 2000: 134). Aşağıda Hackman vd.'e ait iş özellikleri teorisi Şekil-3.3'de verilmektedir.

**Şekil- 3. 3: İş'in Karakteristik Modeli**



Kaynak: Hackman vd., 1975: 58

Şekil- 3.3'e göre, Hackman vd. tarafından öngörülen model bazı iş unsurlarının zenginleştirilmesinin bireylerin psikolojik durumlarını iş etkinliğini arttırıcı bir şekilde değiştirdiğini belirtmekte ve üç kritik psikolojik durumun çeşitli kişisel ve iş sonuçlarını belirtmektedir. Bunlar; bireylerin motivasyon duyguları, yapılan işin kalitesi, işten memnuniyeti, yoksunluk ve ciro üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 166-187).

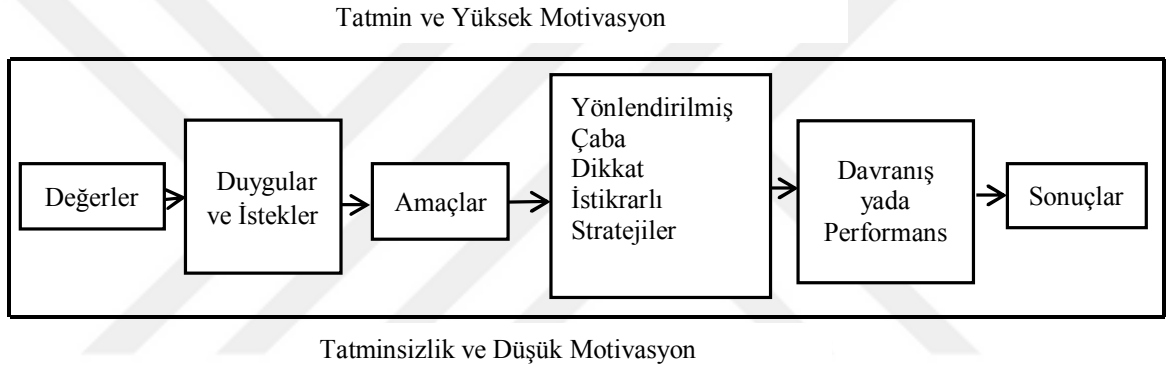
### 3.5.3. Amaç Saptama Teorisi

Amaç belirleme teorisi Locke ve Latham (1990; 2002) tarafından yaklaşık 400 laboratuvar ve saha çalışmasına dayanarak 25 yıllık bir dönem içinde geliştirilmiş bir teoridir. Teori, herhangi bir bireyin hedefe bağlı olduğunu, ona ulaşmak için gerekli kabiliyete sahip olup, çelişkili hedeflere sahip olmadığı sürece hedef zorluk ve görev performansı arasında pozitif, doğrusal bir ilişkinin bulunduğunu öne sürmektedir.

Hedefler gelecekteki değerli sonuçları ifade ettiği için hedeflerin belirlenmesi öncelikle dezavantajlı bir süreç olup, bireyin şu anki hali ile hoşnutsuzluğu ve bir nesneye ya da bir sonuç elde etme arzusunun işaret etmektedir (Locke ve Latham, 2006: 265).

Amaç saptama teorisi, birey için yüksek ya da zor hedeflerin motive edici olduğunu ve düşük ya da kolay hedeflere nazaran bireyin daha fazla tatmin olması için daha fazla kazanma çabasında bulduklarını belirtmişlerdir (Ivancevich vd., 1994: 374-375).

### Şekil- 3. 4: Amaç Saptama Teorisi



Kaynak: Lunenburg, 2011: 2

Şekil- 3.4 aracılığı ile açıklanan amaç saptama teorisinde, bireyler duygu ve arzularını karşılamak için hedeflere ulaşmaya çalışmakta ve hedefler bireylerin yanıtlarını ve eylemlerini yönlendirmekte, hedefler doğrudan iş davranışını ve performansını belirtmekte ve belirli sonuçlara veya geri bildirim neden olmaktadır. Hedef-zorluk kombinasyonu ve bireyin hedefe ulaşma taahhüdünün kapsamı, harcanan çabanın düzeyini düzenlemektedir (House, 1971: 322).

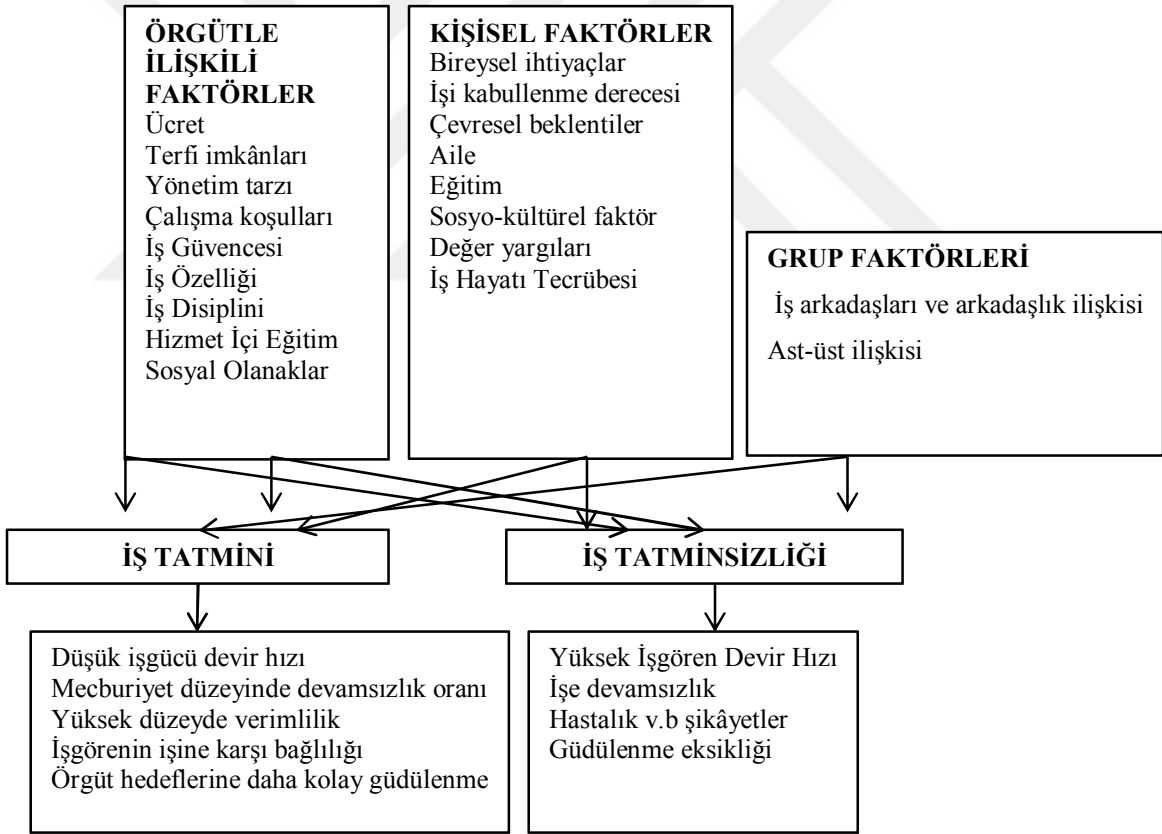
### 3.6. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yukarıda açıklanan teoriler kapsamında kuruluşların doğasındaki belirli özellikler iş tatminsizliklerine yol açabileceği bir gerçektir. Örneğin; fiziksel ve sosyal çevre, kişi, görev ve rol bu özelliklere örnek verilebilir (Wagner III ve Hollenbeck, 1998: 113).

Hulin ve Judge 2003 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş tatminin bireyin işe dönük çok yönlü psikolojik tepkileri olarak tanımlamakta ve bireyin tepkilerini dışa doğru tepkiler yani sözlü verdiği tepkiler ve içe doğru tepkiler örneğin hissettim gibi duygusal tepkiler şeklinde açıklamaktadırlar (Judge ve Klinger, 1991: 394; Judge vd., 2009: 5).

Erdoğan'ın çalışmasından uyarılama yapan Akıncı 2002 yılındaki çalışmasında iş tatmini ve iş tatminsizliğine neden olan faktör gruplarını arttırmış ve daha geniş bir perspektiften ele almıştır. Aşağıda Şekil- 3.5'de Erdoğan (1994) ve Akıncı (2002)'dan uyarlanmış bir şekil verilmektedir.

**Şekil- 3. 5: İş Tatmini ve Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler**



Kaynak: Erdoğan, 1994: 379; Akıncı, 2002: 6'dan uyarlanmıştır.

**Kişisel faktörler:** Kişisel faktörler; kişilik, eğitim, yetenek, zekâ, beceri, yaş, iş uyum, değerler vb. pek çok faktörden meydana gelen, bireyin işteki ve çevresindeki

beklentilerini sınırlayan faktörlerden oluşmaktadır (Erdoğan, 1994: 379; Akıncı, 2002: 6).

**Sosyal faktörler:** Sosyal faktörler; iş arkadaşları ile ilişki, grup çalışması, normlar, informal yapılar ve etkileşim fırsatlarını içermektedir. Çalışma grubunun doğası iş tatmini üzerinde etkili olmakta, dost, rakip iş arkadaşları, bireysel çalışanlara iş memnuniyetinin bir kaynağı olarak, çalışma grubu, bireysel çalışana bir destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı olarak hizmet etmektedir (Luthans, 1995: 127).

**Kültürel faktörler:** Kültürel faktörler; temel tutum, değer ve inançları kapsamaktadır. Yapılan pek çok araştırma ile iş tatminini belirlemede kültürel farklılıkların önemli bir rolü olduğu görülmekte ve bu çalışmalar ile tatmin farklılıklarının çeşitli sebepleri farklı kültürel perspektiflere ve iş görüşlerine atfedilebilmektedir (Saari ve Judge, 2004: 397). Kültürel faktörlerden bir diğeri olan tutum, bireyin canlı-cansız, soyut-somut çevresindeki her şeye karşı sahip olduğu ön eğilimdir (Güney, 2015: 14).

**Örgütsel faktörler:** Örgütsel faktörler, örgütün yapısı ve büyüklüğü, formal yapısı, insan kaynakları uygulamaları örgütün uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarının adil ve beklentileri karşılayacak düzeyde olması (bireyin el ettiği ücret bireyin ekonomik beklentilerinin karşılayabilirliği ve bireyin istediği bir üst göreve terfi imkânının varlığı) (Kolasa, 1969: 455), çalışan ilişkileri, işin doğası, teknoloji, liderlik gözetim ve stilleri (denetim, iş tatmininde orta derecede önemli bir kaynak olup, örgütte süpervizörün teknik yardım ve davranışsal destek sunma kabiliyetini ifade etmekte, astın ne kadar iyi çalıştığını kontrol etmek, bireye tavsiye ve yardım sağlamak ve işçi ile kişisel ve resmi düzeyde iletişim kurmak gibi yöntemlerle kendini göstermektedir (Luthans, 1995: 127; Erdoğan, 1994: 376).

### 3.7. İş Tatmini Sonuçları

Örgütlerde karşılaşılan bazı örgütsel davranışların, iş tatmin veya tatminsizliğinin sonucu olduğu düşünülmekte ve özellikle pek çok araştırmacı iş tatminin örgütlerin refahı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan davranışlarla alâkalı olduğunu göstermek üzere çaba sarf etmişlerdir. Bu çabalar bilhassa iş tatminin

örgütteki değişkenler üzerine endişe verici potansiyel etkileri nedeniyle önemli görülmektedir (Spector, 1996: 232).

İş tatmin düzeyi düşük olduğundaki örgüt üzerinde ki olumsuz etkiler belgelenebilmektedir. Son yıllarda yürütülen araştırma sonuçları incelendiğinde yüksek iş tatmin düzeyine sahip bireylerin diğer çalışanlara nazaran daha iyi hem fiziksel hem zihinsel sağlığa sahip olma, yeni işle ilgili görevleri daha çabuk öğrenebilme, iş kazalarında azalma ve şikâyetlerin düşmesi, iş arkadaşlarına ve müşterilere yardım etme, daha fazla işbirliği içinde olmak gibi pek çok olumlu etkiyi de ortaya koymaktadır (Luthans, 1995: 128-13).

Her ne kadar iş tatmini konusuna ilişkin bu şekilde söylemler olsa dahi halen çoğu örgütte iş tatmini kavramı çok fazla önemsenmeyen bir konu olabilmektedir. Dolayısıyla, bu tarz örgütlerde yöneticilerin çalışanların çalışma hakkındaki tutum ve duygularını anlama ve geliştirmenin önemini görmeleri zorlaşmakta ve yüksek tatminsizliğin yaşandığı örgütlerde (Wagner III ve Hollenbeck, 1998: 107) iş değiştirme, kaçış, sesini yükseltme, bağlılık ve kayıtsızlık biçiminde ortaya çıkmaktadır (Silah, 2005: 128).

Yukarıda ki açıklamalar dikkate alındığında örgütlerde iş tatminine ilişkin farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle örgüt üzerinde ortaya çıkan iş tatmin ya da tatminsizlik sonuçlarının minimuma indirilebilmesi ve durumun örgüt lehine çevrilebilmesi için mevcut durumun tespit edilmesi gerekmektedir.

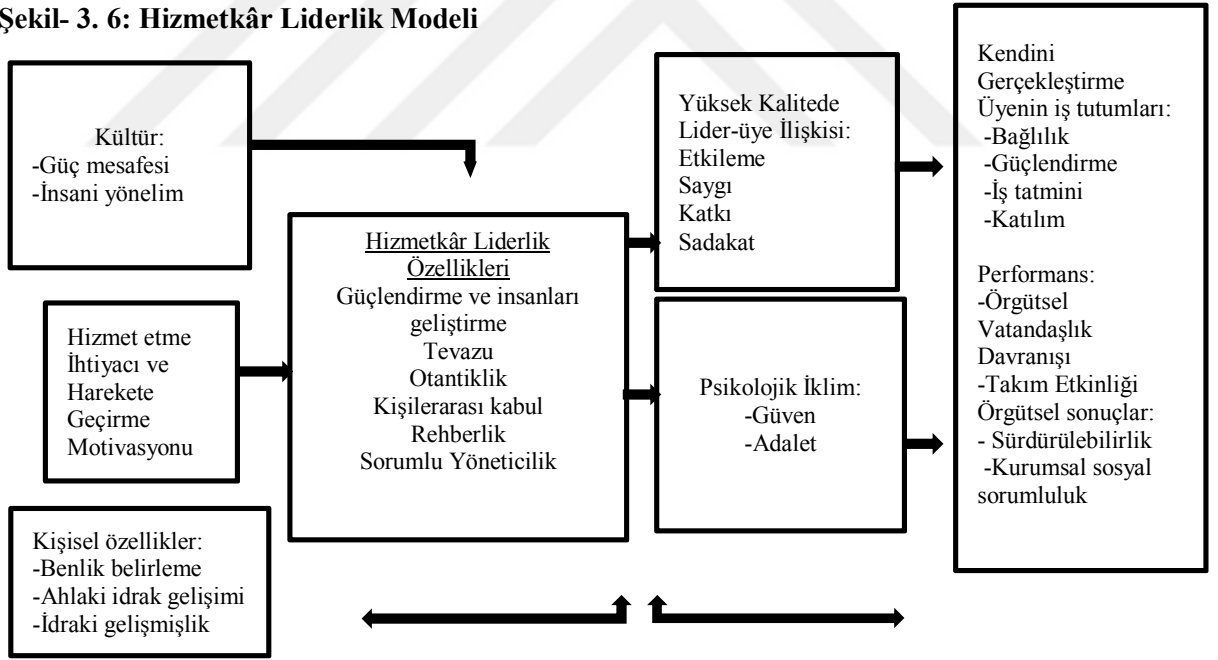
Greenberg ve Baron'e göre yukarıda tartışılan iş tatminsizliğinin olumsuz sonuçları dikkate alındığında, ilk olarak memnuniyeti arttırmanın ve işteki memnuniyetsizliği önleme yollarının ortaya konma ihtiyacı doğmakta, *İş tatminin arttırmak için neler yapılabilir?* sorusunu sorarak öneriler sunulmalıdır. Çünkü tatmin, bireyin kendi içinde arzulanan bir sonu ifade etmektedir. İş tatmin düzeyini arttırmak üzere çalışanlara adil ücret verilmesi, denetim kalitesinin geliştirilmesi, örgütsel gücü kontrol altına almak, insanları, ilgileriyle uyumlu işlerle eşleştirmek şeklinde öneriler sunulmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 188-189).

### 3.8. Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi

*Liderin, hizmetkâr lider olup olmadığı kendisi dâhil üyeleri (takipçileri) tarafından nasıl anlaşılacaktır?* Greenleaf'in hizmetkâr liderlik kavramına ilişkin ilk üç serilik kitaplarının birincisi olan ve 1970 yılında yayımlanan *Hizmetkâr Liderlik* kitabında bu soruya verilecek net ve kesin bir cevabın olamayacağını ancak, hizmetkâr liderin etrafında bulunan insanlara yapacağı net etkisinin varlığı ile etrafında bulunan insanları geliştiren, tüketen veya etkisiz biri olarak tanımlanması yoluyla belirlenebileceğini ve hizmetkâr liderin hizmetkârlığının mutlaka liderlikten önce gelmesi gerektiğini belirtmektedir (Greenleaf, 1970).

Şekil- 3. 6'e göre hizmetkâr liderin özellikleri ve örgütsel sonuçlar birbirleri ile etkileşim içindedir. Bu durumu Dierendonck, aşağıdaki Şekil- 3.6'daki bir şekil aracılığıyla açıklamaktadır (Dierendonck, 2011: 1234).

**Şekil- 3. 6: Hizmetkâr Liderlik Modeli**



Kaynak: Dierendonck, 2011: 1233

Yukarıdaki Tablo- 3.6'e göre çekirdek formu etkileyen öncüller hizmetkâr liderin kişisel özellikleri olan *benlik belirleme*, *ahlaki idrak gelişimi* ve *idraki gelişmişlik* ile liderin içinde yetiştiği kültürün etkileri olan *güç mesafesi* ve *insani yönelimdir*. Dierendonck, daha sonra hizmetkâr lider ve üyeleri arasındaki ilişkide

önemli roller üstlenen etkileme, saygı, katkı ve sadakat kavramları ile psikolojik iklimin öğeleri olan güven ve adaleti tanımlamış olup bilinen anlamları dışında farklı bir anlam yüklememiştir. Dierendonck'a göre hizmetkâr lider ve üyeleri konumunda olan çalışanlar arasındaki bu etkileşim çalışanın iş tutumuna, örgüt performansına ve örgütün sürdürülebilirliği ve sosyal sorumluluk anlayışına yansiyacaktır (Dierendonck, 2011: 1244-1247).

He ve Brown son dönemdeki araştırmalarda çalışanların özdeşleşmesinin artmasının liderlik ve sosyal etkileşim faktörleri dâhil kişiler arası etkileşim ve dinamik faktörlerden etkilendiğini belirlemiştir. He ve Brown bu konuda Avolio, Walumbwa ve Weber tarafından 2009 yılında yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme dâhil liderlerin üyelerinin kimliğine şekil vermede etkili olduklarının, çalışanların örgütlerdeki günlük iş hayatlarında önemli bir role sahip olduklarının tespit edildiğini ve örgütsel özdeşleşmenin dönüşümcü liderlik dâhil etik liderlik gibi birçok liderlik tipi ile pozitif bir etkileşim içinde bulduklarının belirlendiğini ifade etmişlerdir (He ve Brown, 2013: 17).

Öte yandan *Örgütsel özdeşleşme ile liderlik arasında bir ilişki var mıdır?* sorusuna Ashforth vd., özdeşleşme ve liderlik arasındaki ilişkinin Van Knippenberg ve Hogg tarafından 2003 yılında liderlik açısından, Lord ve Brown tarafından ise 2004 yılında çalışanlar açısından araştırıldığını ancak, çalışmaların bunlarla sınırlı olmadığını belirtmişlerdir. Ashforth vd. özdeşleşme ve liderlik literatüründeki en önemli gelişmenin Hogg tarafından 2001 yılında yapılan çalışma olduğunu, çalışmanın sosyal kimlik ve kendini tanıma teorilerine dayandığını ve liderlik algılamalarında anahtar değişken olarak grup prototipikliğin teorik olarak ele alındığını ifade etmişlerdir (Ashforth vd., 2008: 338). Ayrıca iş tatmini ve liderlik ilişkisi üzerine yerli ve yabancı literatürde pek çok araştırmaya (Saleem 2015; Eren ve Titizoğlu 2014; Tanrıverdi ve Paşaoğlu 2014; Kılıçlar ve Düzgün 2014; Baltacı vd. 2014; Braun vd. 2013; Mihalcea 2013 gibi) rastlanmaktadır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın ilk üç bölümünde liderlik kavramı ve teorileri, hizmetkâr liderlik teorisi, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini kavramları, hizmetkâr liderlik algılamalarının çalışanların örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkisi konuları teorik bağlamda incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatminleri üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiş bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçları değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırılmak istenen hipotezler, örneklem grubu ve araştırmanın uygulama modeli hakkında bilgi verilmektedir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Liderliğin örgüt ortamındaki önemli rolüne rağmen örgüt kuramcıları tarafından çeşitli perspektiflerden (örneğin, işlem/dönüşüm, lider-üyelik değişimi) liderlik stil ve kuramları pek çok kez çalışılmış olmasına rağmen hizmetkâr liderlik teorisinin nadiren örgütsel davranış alanında araştırıldığı görülmektedir (Ma ve Qu, 2011: 2).

Bir lideri anlayabilmek için ilk olarak üyeleri üzerindeki rolü üzerinde çalışılması gerekmektedir. Çünkü liderliğin temel özelliği, lider ile üyeleri arasındaki bağı ifade etmektedir. Üstelik üyeler liderin kişilik, faaliyet ve tutumlarından büyük ölçüde etkilenmekte ve üyelerin bireysel özellikleri de liderin etkinliğini etkilemektedir. Lider, üyelerinin tek tip özelliklere, isteklere ve beklentilere sahip olmadığını aksine her bir üyenin farklı bir kişiliğe sahip olduğunu aklından çıkarmamalıdır. Böylece lider üyelerinin çeşitli özelliklere sahip grup olduğunu varsayarak hareket etmeli ve liderlik vasıflarını bu doğrultuda da yönlendirmelidir (Westerbeek ve Smith, 2005: 57).

Zira hizmet işletmelerinin en temel özelliği emek yoğun yapılar olmalarıdır. Bununla birlikte hizmet sektörü içinde yer alan turizm işletmelerinin somut ve soyut özelliklere sahip bir ürüne sahip oluşu, sezonluk iş ve talep yoğunluğu, ağır rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, müşteri istek ve beklentilerinde hızlı değişiklikler turizm işletmelerinde liderlik tarzını çok daha önemli kılmakta (Akbaba ve Erenler, 2008: 22) ve bu işletmelerde insan odaklı liderlik tarzına ihtiyacı arttırmaktadır.

Bilhassa ilgili kurumlarda liderin davranış ve kişisel özellikleri liderin izleyicilerini derin bir biçimde etkilemekte, günümüz iş ortamı ve önümüzdeki yıllarda dürüstlük ve cesaretle yol gösterebilecek liderlerin artan ihtiyacı göz önüne alındığında, çalışanların bakımı ve çevre yönetimini kolaylaştıran, güven ve saygın bir kültür ile etik davranmayı teşvik eden bir yükselen liderlik felsefesini keşfetmek uygun görünecektir. Diğer bir deyişle, hizmet sunan işletmeler için küresel çapta ki uygulamalar ilk olarak Robert Greenleaf (1977) tarafından sunulan hizmetkâr liderlik perspektifi, doğrudan hizmet mükemmelliği oluşturma ve "*misafirperverlik*" sağlamaya odaklanan bir endüstriye yön verme vaadini gösterecektir (Brownell, 2010: 363-364).

Dannhauser, hizmetkâr liderlik teorisinin liderin öncelikle çalışanların ihtiyaçları, istekleri ve davranışları üzerinde yoğunlaştığını ve olumlu yönde etkilemeye çalıştığını, liderin bu yönde davranması sonucunda üyelerin başarılı, mutlu, gelişen ve büyüyen kişiler haline geleceklerini ve sonuç olarak bu anlayışa sahip yeni hizmetkâr liderlerin yetişebileceğinin mümkün olduğunu ve bu sonucun elde edilmesinde hizmetkâr liderlerin kuvvetli ahlaki ve etik değerlere, varsayımlara ve prensiplere sahip olmalarının etkili olduğunu belirtmektedir (Dannhauser, 2007: 1-10). Öte yandan örgütlerde iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri de önem arz eden diğer faktörler arasındadır. Çünkü çalışanların sahip oldukları iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeleri sebep oldukları etkiler ile dikkate alınması gerekmektedir.

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek ya da düşük olması farklı örgütsel sonuçlara neden olmaktadır. Düşük düzeyde bir iş tatminine sahip bir çalışan iş yavaşlatma, düşük verimlilik, motivasyon eksikliği, iş disiplinsizliği dolayısıyla örgütteki rekabet gücünün olumsuz etkilenmesi, varlığını sürdürmemesi ve en

nihayetinde faaliyetlerini sonlandırmaya sebep olabilecek etkilere yol açmaktadır. Ya da tam tersi bir durumda yüksek bir iş tatmin düzeyine sahip bir çalışanın ruhsal, zihinsel, fiziksel sağlığı üzerinde olumlu etkilere neden olduğu, bu bağlamda çalışanların performanslarında artış gözlenebileceği ifade edilebilir (Baltacı, 2014'den Aktaran: Eren ve Yalçıntaş, 2017: 854). Çünkü iş tatmini çalışan ve örgütlere ilişkin işgören devir hızı ve devamsızlık ile korelasyonlar göstermekte, iş tatminsizliği aynı zamanda işe geç kalma, sendikalaşma, şikayet, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıklar ve emeklilik kararı da dahil olmak üzere pek çok davranışla ilişkili olduğu görülmektedir (Saari ve Judge, 2004: 398). Ki özellikle konaklama işletmelerinde iş gücü devir hızı oldukça yüksek olması ciddi maliyet problemlerine neden olmaktadır (Porter vd., 1974; Mobley, 1982; Tütüncü ve Demir, 2002'den Aktaran: Pelit ve Öztürk, 2010: 54).

Örgütlerde iş tatminine neden olan faktörlerden biri olan ve örgütte yol açtığı etkiler açısından iş tatmini kadar önem arz ettiğini düşündüğümüz bir diğer kavram örgütsel özdeşleşme kavramıdır.

Ashforth vd. ise özdeşleşmenin bireyler üzerinde bir gruba ait olma, kendini geliştirme, temel insan ihtiyaçlarından birini karşılamanın yanında kendini tanıma gibi diğer psikolojik olumlu etkileri olduğunu da belirtmektedirler. Ashforth vd., özdeşleşmenin örgütler üzerindeki olumlu etkilerinin; *işbirliği, yüksek çaba, katılım, örgüte faydalı kararların alınması, içsel motivasyon, görev performansı, bilgi paylaşımı, koordineli hareket etme, iş değiştirmenin azalması, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi, iş stresinin azalmasına yardımcı olma, örgütün daha iyi kontrol edilmesi ve savunulması* gibi çok farklı konularda uzun bir liste oluşturduğunu belirtmektedirler (Ashforth vd., 2008: 335-336).

Diğer yandan örgütsel özdeşleşme bireyin yalnızca inançlarını değil davranışlarını da etkilemektedir. Bu aşama da bireye algılama mantığı yardımcı olmaktadır. Çünkü bireyler kendi algıları ve davranışları arasında tutarlılık sağlamaya motive edilmektedirler. Örgütle güçlü özdeşleşme, üyeleri örgütün gelecekteki yaşayabilmesi ile uyumlu hale getirmektedir. İnsanlar örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşme yaşadıklarında kendilerinin hayatta kalma hissi, örgütün hayatta kalmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu bağlantı en az iki etkiye sahiptir. Bunlardan ilki,

kişilerarası dinamikleri içermekte ve güçlü özdeşleşme, örgütte grubun bir parçası olarak örgüt üyeleriyle artan işbirliğini ve üye olmayanlarla rekabetin artmasını sağlamaktadır. İkinci olarak ortaya çıkan etki, üyeler, iş arkadaşlarına ve örgüte katkıda bulunan görevlere yönelik ilave çaba gösterilmesidir. Bir üyenin örgütsel özdeşleşme seviyesi güçlü olduğunda, bireyin örgüt üyesi olma arzusu, grup içi ve grup dışı dinamiklerden oluşan bir model oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Böylece örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşen bireyler, kendi kendini ilgilendiren şeylerden çok tüm örgüte fayda sağlayan görevlere odaklanacaktır (Dutton vd., 1994: 242-255).

O halde örgütlerde lider ile üyeleri arasındaki ilişki karşılıklı paylaşım ile kurulmakta, çalışanların örgütlerinde ortaya koydukları pozitif çıktılar bu sürece bağlı olmaktadır. Bu durumda liderin sergileyeceği liderlik tarzı, çalışanların pozitif çıktılarını üzerinde doğrudan etkili olup, çalışanların örgütlerine katkılarını en üst seviyede sunmasında azımsanmayacak bir rol taşımaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatminleri üzerine etkisini tespit etmek, hizmetkâr liderlik algılamaları ile örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi sorgulamak ve hizmetkâr liderlik algılamalarının çalışanların örgütsel özdeşleşme ve iş tatminlerini anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirleyerek, ilgili alana katkı sunmaktır.

Özellikle sahip olduğu özellikler itibariyle konaklama işletmelerindeki başarı, yöneticilerin ve çalışanların sergileyecekleri performansları ile doğrudan ilişkili olacaktır (Taşkiran, 2006: 172). Bu durumda hizmetkâr liderlik, sektörün ihtiyaçlarına cevap verebilecek en uygun liderlik modeli olacağı düşüncesiyle araştırmanın konusu hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkisinin turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri açısından değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir.

Bu nedenle öncelikle *Hizmetkâr liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisi nedir?*, *Hizmetkâr liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ve iş tatminleri üzerinde bir etkisi var mıdır?* sorularının cevaplarının olumlu olup olmadığının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bu konudaki pek çok çalışma hizmetkâr liderliğin

üyeleri üzerinde pozitif çıktılar yarattığı yönündedir. Araştırma da farklı bir ülke Türkiye’de ve hizmet sektöründe aynı sonuçların varlığı araştırılmaktadır. Çünkü çalışanların örgütteki liderlik stilinden, eğer varsa hizmetkâr liderlikten etkilenecekleri ve bu liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme hissiyatlarına olumlu yönde etkide bulunacağı tahmin edilmektedir.

Araştırmanın Konya il ve ilçelerinde gerçekleştirilmesinin nedeni; bölgenin Türkiye turizm sektöründe ekonomik değer yaratma potansiyeli, bölgeye gelen turist sayısının fazla olması, yeni konaklama işletme sayısındaki artış, konaklama işletmelerinde personel devir hızının çok yüksek olması, aynı zamanda turizm sektörünün sağladığı doğrudan ve dolaylı istihdam olanakları, ulusal gelir içindeki payı, cari işlemler dengesi üzerindeki etkisi, 55 farklı sektörle etkileşim halinde olması yanında ülkemizin ve Türk kültürünün yabancılara tanıtılmasında önemli işlevlere sahip olması nedeniyle seçilmiştir.

#### **4.2. Literatürde Yapılan Çalışmalar**

Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde modeller halinde kapsamlı bir biçimde açıkladığımız hizmetkâr liderlik teorisi, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini hakkında yerli ve yabancı olmak üzere pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak hizmetkâr liderlik teorisi diğer teorilere nazaran daha yeni olması itibari ile çalışma sayısı yerli kaynaklarda yeterince bulunmamaktadır. Ayrıca bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmalarda modeller arasında geniş kapsamda bir kıyaslama sunulmadığı da görülmektedir.

Literatürde hizmetkâr liderlik teorisine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalardan bazıları şunlardır: Greenleaf (1970), Spears (2003, 2004, 2010), Keith (2017), Boyum (2006), Anderson (2008), Wallace (2007), Wong ve Davey (2007), Brown ve Bryant (2015), Laub (1999, 2003), Russel ve Stone (2002), Patterson (2003), Winston (2003), Waddell (2006), Page ve Wong (2000), Dierendonck (2011), Sendjaya (2015), Dannhauser (2007), Ehrart (2004), Dennis ve Bocernea (2005), Aslan ve Özata (2011), Erkutlu ve Chfra (2015), Guillaume (2013), Liden vd. (2008), Barbuto ve Wheeler (2006), Washington vd. (2006), Dierendonck ve Nuijten (2011), Preiss (2014), Bakan ve Doğan (2012) ve Ürü (2013) çalışmalarında hizmetkâr liderlik

teorisine ilişkin modeller öne sürmüşler ve hizmetkâr liderliğin değerlendirilmesine yönelik ölçekler ortaya koymuşlardır. Zhang vd. (2012), Mayer vd. (2008), Çalışkan vd. (2013) araştırmacılar da çalışmaların da hizmetkâr liderliğin örgütlerdeki pozitif etkileri üzerine çeşitli hipotezler geliştirmişlerdir.

Bununla birlikte konuya ilişkin Yüksek Öğretim Kurumu veri tabanında yer alan yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarından bazıları ise şunlardır: Türkmen 2016 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezinde ortaokul yöneticilerinin göstermiş olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Türkmen çalışmasında hizmetkâr liderlik davranışı gösteren yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna varmıştır (Türkmen, 2016). Temiz, ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını değerlendirmeye yönelik gerçekleştirdiği yüksek lisans tezinde hizmetkâr liderde bulunması gereken özellikleri ifade etmiştir (Temiz, 2016). Akdöl (2015) doktora tezinde hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde lider üye etkileşiminin kısmi bir aracı rolü olduğunu tespit etmiştir.

Dal (2014), hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimini değerlendirdiği yüksek lisans çalışmasında hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yılmaz (2013), hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık konusu üzerine geliştirdiği yüksek lisans tezinde hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Coşkunlar, belediye de görev yapan yöneticiler üzerinde yaptığı yüksek lisans tez araştırmasında yöneticilerin hizmetkâr liderlik rollerine yönelik personel görüşlerini almış ve çalışanların yöneticilerini ne düzeyde hizmetkâr lider olarak gördüklerini tespit etmiştir (Coşkunlar, 2011). Akyüz 2012 yılında hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve performans konularını incelediği doktora tezinde örgütsel adaletin hem hizmetkâr liderlik hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de çalışan performansı ilişkisinde ara değişken etkisi gösterdiğini tespit etmiştir (Akyüz, 2012).

Duyan ise yine 2012 yılında imalat sektöründe gerçekleştirmiş olduğu doktora tezinde hizmetkâr liderliğin çalışma yaşam kalitesi ve çalışan iyilik hali üzerindeki etkilerini incelemiş, araştırma sonucunda kavramlar arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir (Duyan, 2012).

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma da kullanılan metodoloji, örneklem seçimi, verilerin toplanması ve veri toplama araçları, işlem ve dönüş oranı, araştırma modeli başlıklarından oluşmaktadır. Ayrıca kurulan model bağlamında hipotezler geliştirilmiş ve hipotezleri test etmek üzere veri analiz yöntemleri belirlenmiştir.

#### **4.3.1. Örneklem Büyüklüğünün Tespit Edilmesi ve İşlem-Dönüş Oranı**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Ancak, belirlenmiş olan evrende ki çalışanlara ulaşma olanağının olamaması ve veri toplama sürecinde karşılaşılan maliyet, zaman, hızlı sonuç elde etme gibi kısıtlar nedeniyle örneklem yapılması uygun görülmüştür. Araştırmanın örnekleme olarak Konya il merkezinde ve ilçelerindeki konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır (Altunışık vd., 2007: 123-132).

Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2017 yılı verilerine göre Konya ili ve ilçelerinde turizm işletme belgeli 36 konaklama tesisi bulunmaktadır. Bu işletmelerdeki oda sayısı 3018 ve yatak sayısı 6031 olarak kayıtlara geçmiştir (Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017).

Turizm ve seyahat dünyanın çoğu ülkesinde önemli ekonomik faaliyetler olarak kabul edilmektedir. Çünkü sektörün ekonomiye doğrudan (konaklama, eğlence, ulaştırma, yiyecek içecek) ve dolaylı (seyahat ve turizm yatırım harcamaları, satın almaların etkisi, hükümetin kollektif seyahat ve turizm harcamaları) şekillerde önemli oranda katkısı bulunmaktadır (WTTC, 2017: 2).

Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC) verilerine göre Türkiye’de seyahat ve turizmin GSYİH’ye doğrudan katkısı 2016 yılında 87.9 milyar TRY (% 4.1’i) iken 2017’de bu oranın % 2.0 artarak 89.7 milyara çıkması beklenmektedir. Bu öncelikle

oteller, seyahat acentaları havayolları ve diğer yolcu taşımacılığı gibi endüstriler tarafından üretilen ekonomik faaliyetleri kapsamaktadır (WTTC, 2017).

Dolayısıyla, sektörün genel ekonomiye katkısı önemli boyutlardadır. Sektörün GSYİH doğrudan katkısı son yıllarda %5 civarında iken toplam katkısı %12,9'a yükselmektedir. Bu genel katkıya paralel olarak sektörün istihdama doğrudan katkısı 2016 yılında ortalama %8,1 iken bu oranın 2017 yılında %7,8'e düşmesi beklenmektedir (WWTTC, 2017). Yoğun genç nüfusa sahip ülkemizin istihdam imkânlarının azaldığı bir ortamda sektörün önemi dikkate alınmak zorundadır.

Yıllar itibarıyla incelendiğinde turizm gelirlerinin dış ticaret açığını önemli ölçüde finanse ettiği görülmektedir. 2015 yılında dış ticaret açığının yaklaşık yarısı turizm gelirleriyle karşılanmıştır. 2015 yılında uçak düşürülmesi nedeniyle Rusya ile yaşanan gerginlik ve güvenlik sorunları algısı turistlerin sınırlarımızdaki gelişmelerin etkisiyle gelmemeyi tercih etmeleri nedeniyle yaşanan kriz sadece sektördeki örgütlerde değil ekonominin tümünde hissedilmiştir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED) verilerine göre 2014 yılında 34.305.903.000 ABD doları gelir sağlayan sektör kriz nedeniyle 2015 yılında 31.464.777.000 dolar, 2016 yılında 22.107.440 dolar, 2017 (ocak-eylül) 20.174.468 dolar gelir sağlayabilmiştir.

Ayrıca sektörde bulunan örgüt çalışanları müşteriler ile günlük iletişimde bulunmak, konaklama, yiyecek, içecek ve eğlence gibi konularda ortaya çıkabilecek sorunları çözmek zorundadırlar. Hizmetin sunumu ve kalitesi ile müşterinin memnuniyeti arasında geçen süre çok kısadır, hatta hiç yoktur. İyi uyku uyuyamayan veya yemeği beğenmeyen konuk şikâyetini anında yönetime bildirebilmektedir. Yöneticiler ve liderler de bu yapı içerisinde örgüt ve çalışanlarını idare etmek zorundadırlar. Ayrıca müşteri memnuniyetinin temel başarı kıstası olduğu bir sektörde, çalışanların iyi bir eğitim seviyesinde olması gerektiği de açıktır.

Bu araştırmanın evrenini oluşturan konaklama işletmelerindeki çalışanların sayısı tam olarak bilinmemektedir. Bu nedenle evren bilinmediğinden örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için Chia ve Qu, 2008 tarafından kullanılan  $n=z^2 \cdot (p \cdot q) / e^2$



formulünden yararlanılarak örneklem büyüklüğü 385 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada örneklem büyüklüğü 385 olarak belirlendikten sonra istenen örneklem büyüklüğüne ulaşmak için araştırmacı tarafından Konya ilindeki konaklama işletmelerinin (veya otellerin) yıldız sayıları ve tahmini olarak çalışan personel sayılarına göre tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme ile söz konusu konaklama işletmeleri çalışanlarına toplam 620 anket dağıtılmıştır. Örneklemin evreni iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca farklı işletmelerdeki çalışanlara ulaşmaya çalışılmıştır. Buna karşın araştırmaya konu olan çalışanlardan gelen 420 anketten eksik ve cevaplanamayan anketler çıkarıldıktan sonra bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 379 anket (analiz birimi) elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %61,1'dir. Bu oran örneklemin evreni temsil etme gücünün yeterli olduğunu göstermektedir (Lewis & Harvey, 2001'den Aktaran: Kaplan, 2013: 97).

#### **4.3.2. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada hizmetkâr liderliğin algılanması amacıyla Dierendonck ve Nuijten (2011: 252-255) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Duyan ve Van Dierendonck (2014: 13) tarafından uyarlanan ölçek; örgütsel özdeşleşme için Mael ve Ashforth 1992 yılında geliştirilen ve Tüzün (2006: 113-133) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek; iş tatmininin değerlendirilmesi için Hackman ve Oldham 1975'e ait Şeşen ve Basım (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmış ve 50 çalışan üzerinde pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Anket formu toplam dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik faktörlere ilişkin bilgilerden oluşurken; ikinci bölüm hizmetkâr liderlik algılamalarını, üçüncü bölüm iş tatmini ve dördüncü bölüm örgütsel özdeşleşme sorularının bulunduğu ölçeklerden meydana gelmektedir. Araştırmada katılımcıların anket formundaki ifadelere katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 6'lı likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılmıyorum, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Katılıyorum, 6= Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada kullanılan anket formu Ek- 3'de sunulmuştur.

Araştırma da öncelikle hizmetkâr liderliğin çalışanlarca değerlendirilmesinin, algılanmasının ölçülmesi ilk aşamayı oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderliğin ölçülebilmesi için ilk yapılması gereken işlem ise hizmetkâr liderin hangi özelliklerinin hizmetkâr liderliğin varlığını temsil ettiğinin belirlenmesi ve sonra da bu özelliklerin çalışanlar tarafından değerlendirilmesinin ölçülmesi aşamasına geçilmesidir. Farklı hizmetkâr liderlik teorilerden anlaşılacağı üzere, tüm akademisyenlerin üzerinde uzlaştığı tek bir hizmetkâr lider özellikleri listesi bulunmamaktadır. Ayrıca hizmetkâr lider özelliklerinin istatistiki değerlendirme açısından anlamlı birer değişken olmaları ve birbirleri arasında geçişkenlik olmaması da şarttır. Bu nedenle farklı teorileri esas alan farklı değerlendirme modelleri geliştirilmiş olup aynı hususlar iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme konuları için de geçerlidir.

Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeği, Duyan ve Dierendonck tarafından yapılan çalışmada kullanılmış ve Türkçe'ye uyarlanmış ve geçerlilik ile güvenilirliğinin doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle test edildiği belirtilmiştir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 18-19).

Duyan ve Dierendonck anketin çalışan iyilik hali ile ilişkilerin analiz edildiğini, fakat otantiklik faktörü çıkarıldıktan sonra 7 özellik ve 26 maddeden oluşan versiyonunun kullanılmasına istatistiksel olarak karar verdiklerini, çünkü otantiklik özelliğinin Türkiye için anlaşılması zor kavramlardan biri olduğunu ve bunun nedenin Türkiye'deki yüksek güç mesafesinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Duyan ve Dierendonck, güç mesafesi yüksek olan ülkelerde otantiklik kavramının pek anlaşılır ve yaygın olmaması, kullanımının makul olmadığını bazı araştırmalardan da anlaşılabilirliğini (Antonakis ve Leanne, 2002) ve ölçeği geliştiren kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda otantiklik boyutunun anketin bütününe açıklamakta diğer boyutlara nazaran daha az önem taşıdığı, Türkiye şartlarında anlamından ve kullanılabilirliğinden bir şey kaybetmeyeceği kanaatine varılması nedeniyle anketten çıkarıldığını ve 7 boyut ve 26 maddeden oluşan ölçek ile devam etme kararı alındığını belirtmişlerdir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 13).

Ancak, otantiklik özelliği turizm sektöründen önemli bir kavram olduğu için hizmetkâr liderliğin değerlendirilmesi anketinde bu özelliğin kalmasına karar verilmiştir.

İkinci bir değişken olarak yer alan örgütsel özdeşleşme değişkenine ait olan değerlendirme aracı ise ampirik uygulamalarda en sık kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden biri olan Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 ifadeli ölçektir. Ölçek toplamda 6 ifadeli likert tipi bir ölçekten meydana gelmektedir (Jones ve Volpe, 2010: 6).

Türkçe'ye uyarlanması Tüzün (2006) tarafından gerçekleştirilmiş ölçek araştırmamızda örgütsel özdeşleşme değerlendirme modeli olarak esas alınmıştır. Ölçek Mael ve Ashforth (1992); Smidths ve diğerleri (2001); Bhattacharya vd., (1995); Van Knipperberg ve Van Schie (2000) gibi pek çok araştırma da da yer almıştır (Tüzün, 2006: 113-133).

Öte yandan ilgili yazında, araştırmacılar arasında iş tatmini kavramının tanımı konusunda genel bir görüş birliği olmasına rağmen, kavramın ölçümü hakkında tam bir görüş birliği söz konusu değildir (Pınar vd., 2008: 152-153). Bireyler, işlerinin çeşitli yönlerine karşı çok farklı tutumlara sahip oldukları için onların işe ilişkin yaklaşımlarını değerlendirmenin düşünöldüğu kadar kolay olmadığı bir gerçektir. Aynı zamanda kişiler çoğu kez tutumları konusunda tamamen açık olmayıp, hissettikleri şeylerin çoğunu kendilerine saklayabilmekte dahası kişilerin sahip olduğu tutumlar bazen o kadar karmaşık olabilir ki birey hissettiklerini paylaşmaya istekli olsa dahi, bunları tutarlı bir biçimde ifade etmekte zorlukla karşılaşabilmektedir. Tüm bu zorluklar karşısında, sosyal bilimciler yıllar içinde, iş tatminini sistematik bir şekilde iyileştirmek için güvenilir ve geçerli araçlar tasarlayarak geliştirmeye çalışmışlardır (Greenberg ve Baron, 1997: 180-187).

Hackman ve Oldham, 1975 yılında ki çalışmalarıda İş Tanımlama Endeksi ölçeğinin özellikleri ve kullanımlarını ortaya koymuşlardır. Ölçek, başlıca iki amacı gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bunlar mevcut işlerin çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırmak için yeniden tasarlanıp tasarlanamayacaklarını (ve nasıl

tasarlayacaklarını) belirlemek ve iş değişikliklerinin çalışanların üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Ölçek, iş tasarımının iş motivasyonunu nasıl etkilediğine ilişkin spesifik bir teoriyi temel almakta ve objektif iş boyutları, bu boyutlardan kaynaklanan bireysel psikolojik durumları, çalışanların işe ve iş yerine karşı duygusal tepkilerini ve bireylerin zenginleştirilmiş işlere cevap vermeye hazır oldukları yönünde eğilimlerini ele almaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 159-170).

Ölçek aracılığıyla hem çalışanların hem de yöneticilerin iş tatmin düzeylerini ölçmek mümkün olmaktadır (Bilgiç, 2008: 66-77). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ise Şeşen ve Basım tarafından 2010 yılındaki çalışmaları ile yapılmıştır (Şeşen ve Basım 2010'dan Aktaran: Çetin, 2011: 215). Araştırmamızda ölçeğin hem çalışanlar hem de yöneticiler için uygulanabilir olması neticesinde Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen 5 ifadeli ölçek değerlendirme modeli olarak esas alınmıştır.

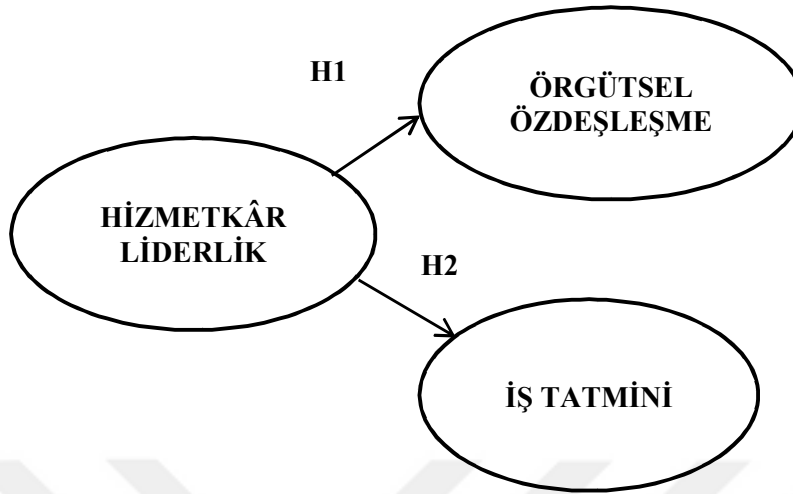
#### **4.3.3. Verilerin Analiz Yöntemi**

Konaklama işletmelerinde çalışanlar açısından hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkilerine dair araştırmanın hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada ayrıca istatistiksel analizlerde ankete katılan bireylere ilişkin demografik tanımlamalar Frekans (f) ve Yüzde (%) olarak verilmiştir. Ölçeklere ilişkin anket güvenilirliği Cronbach's Alpha testi ile kontrol edilmiş ve son olarak, araştırmada ölçeklerin geçerliliklerini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

#### **4.3.4. Araştırma Modeli**

Ayrıntılı bir şekilde gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenler dikkate alınarak geliştirilen araştırma modeli aşağıda Şekil-4.1'de sunulmaktadır.

Şekil- 4. 1: Araştırma Modeli



Araştırma, tüketicilerin ve örgütün ortakları dâhil olmak üzere diğer paydaşlarının algılamasına göre örgütte hizmetkâr liderliğin bulunup bulunmadığının araştırılması ile ilgilenmemektedir.

Araştırmada, hizmetkâr liderlik operasyonel tanımı kapsamında kullanılmış, örgüt liderlerinin çalışanlara karşı tavırları anket yardımıyla ölçülerek hizmetkâr liderliği tanımlayan karakteristik özelliklerin çalışanlar tarafından liderlik davranışı algılaması olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılaması ile hem iş tatmini hem de örgütsel özdeşleşme arasında bir korelasyon, pozitif bir ilişki olup olmadığı araştırılacaktır. Buna göre iki farklı varsayımda bulunulmakta ve hizmetkâr liderlik bağımsız değişken (etkileyen), iş tatmini (etkilenen) ve örgütsel özdeşleşme (etkilenen) bağımlı değişkenler olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan model esas alınarak çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

#### ***Araştırma Hipotezleri:***

Örneğin Dannhauser, hizmetkâr liderlik anlayışının üyeleri üzerinde olumlu duygular hissetmesine ve gelişmelerine katkıda bulunduğu ve gelişen pozitif duyguların olumlu davranışların gelişmesi yönünde etkide bulunduğu varsayımının kabul edilmesinin ve bir model olarak sunulmasının doğru olacağını ve üyelerin gelişmelerine katkıda bulunduğu kabul edilmesinin haklı olacağını belirtmektedir.

Ancak, Dannhauser bu pozitif etkilerin potansiyel faydalarının büyük ölçüde test edilmediğini, araştırmacılar ve akademisyenler tarafından pozitif sistematik etkinin ayrıntılı bir şekilde araştırılması gerektiğini ileri süren çok sayıda akademisyenin bulunduğunu belirtmektedir (Dannhauser, 2007: 1-10).

Dolayısıyla, daha önce yapılmış olan çalışmalar (Akdöl, 2015, Zhang vd., 2012 gibi) dikkate alındığında; çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının çalışanlar üzerinde pozitif etkilere yol açacağı; bu pozitif etkiler arasında örgütsel özdeşleşme ve iş tatmininin de olabileceği varsayılmış ve buna ilişkin aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

### ***MODEL I***

**Hipotez 1:** Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı örgütsel özdeşleşme'yi pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 2:** Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı iş tatmini'ni pozitif etkilemektedir.

### ***MODEL II: Hizmetkâr Liderliğin Alt boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisine İlişkin Geliştirilen Hipotezler:***

**Hipotez 1a:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından güçlendirme boyutu örgütsel özdeşleşme'yi pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 1b:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından geride durma boyutu örgütsel özdeşleşme'yi pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 1c:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından hesap verebilirlik boyutu örgütsel özdeşleşme'yi pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 1d:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından affetme boyutu örgütsel özdeşleşme'yi pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 1e:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından cesaret boyutu örgütsel özdeşleşme'yi pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 1f:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından otantiklik boyutu örgütsel özdeşleşme'yi pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 1<sub>g</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından tevazu boyutu örgütsel özdeşleşme'yi pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 1<sub>h</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından sorumlu yöneticilik boyutu örgütsel özdeşleşme'yi pozitif etkilemektedir.

***MODEL III: Hizmetkâr Liderliğin Alt boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Geliştirilen Hipotezler:***

**Hipotez 2<sub>a</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından güçlendirme boyutu iş tatmini'ni pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 2<sub>b</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından geride durma boyutu iş tatmini'ni etkilemektedir.

**Hipotez 2<sub>c</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından hesap verebilirlik boyutu iş tatmini'ni pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 2<sub>d</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından affetme boyutu iş tatmini'ni pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 2<sub>e</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından cesaret boyutu iş tatmini'ni pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 2<sub>f</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından otantiklik boyutu iş tatmini'ni pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 2<sub>g</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından tevazu boyutu iş tatmini'ni pozitif etkilemektedir.

**Hipotez 2<sub>h</sub>:** Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından sorumlu yöneticilik boyutu iş tatmini'ni pozitif etkilemektedir.

#### **4.4. Araştırma Bulguları**

379 kişiye uygulanan ve 41 adet 6 sınıflı likert tipi sorudan oluşan anketin güvenilirliğinin analiz edilmesi için Cronbach'ın Alfa İstatistiği testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo- 4.1'de verilmiştir,;

**Tablo- 4. 1: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları**

<b>Boyut</b>	<b>Cronbach Alfa</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	0,941	30
• <b>Güçlendirme</b>	0,965	7
• <b>Geride Durma</b>	0,922	3
• <b>Hesap Verebilirlik</b>	0,954	3
• <b>Affetme</b>	0,877	3
• <b>Cesaret</b>	0,909	2
• <b>Otantiklik</b>	0,855	4
• <b>Tevazu</b>	0,909	5
• <b>Sorumlu Yöneticilik</b>	0,876	3
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	0,970	6
<b>İş Tatmini</b>	0,967	5

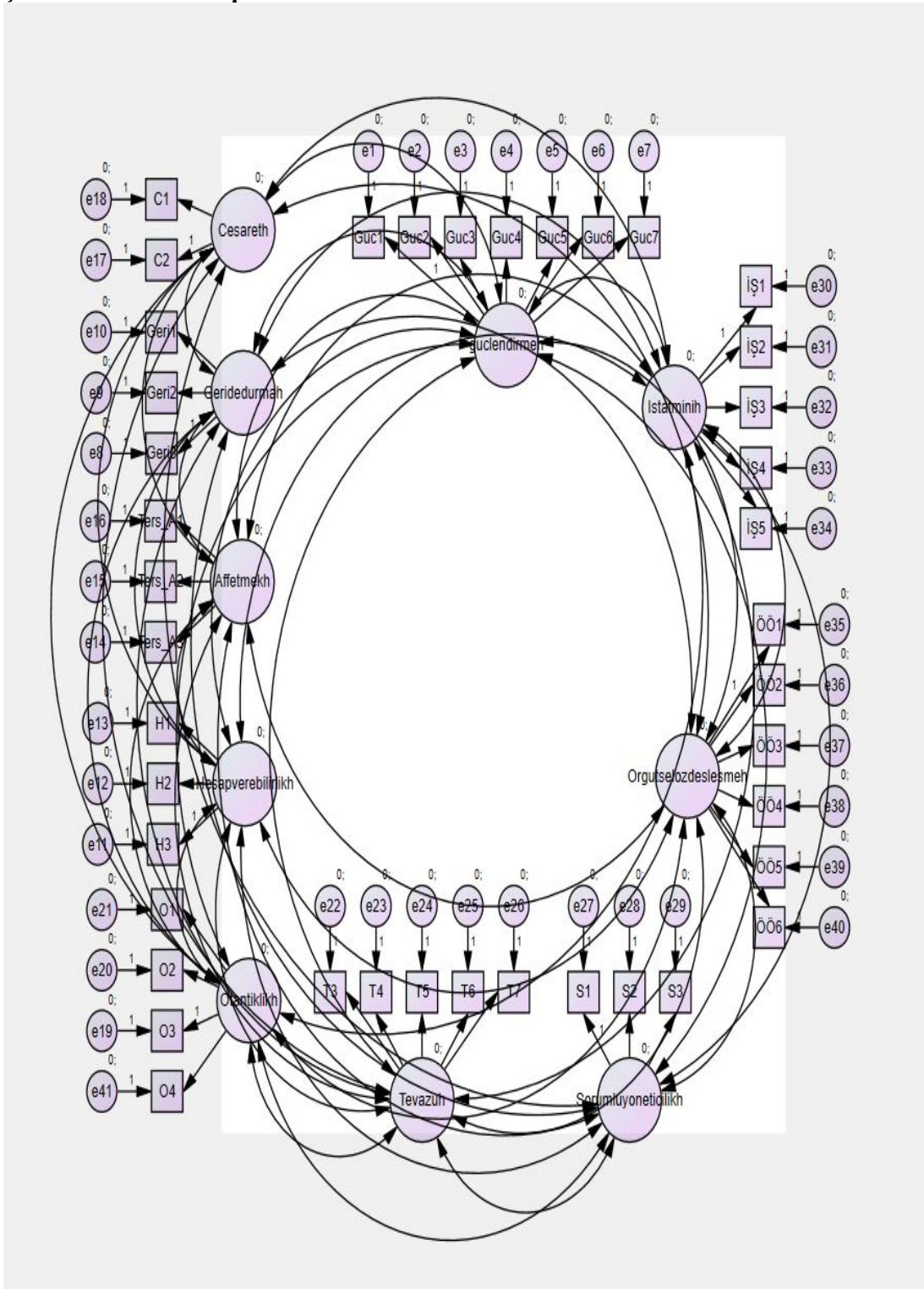
Tablo- 4.1'e göre iş görenler üzerinden ölçülmek istenen ölçeklere ait güvenilirlik değerleri hesaplanmış ve tüm ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Anketin parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerin uygulanması için elverişli olduğunu ifade etmektedir.

#### **4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Ankette önsel olarak belirlenen faktörlerin uygun olup olmadığını tespit edebilmek için SPSS Amos 21™ aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi testi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Öncelikle kullanılan faktör yapısı Şekil-4.2'deki gibidir;



Şekil- 4. 2: Faktör Yapısı



Şekil- 4.2'deki faktör yapısına göre yapılan analizler sonucunda elde edilen model çıktıları aşağıda Tablo- 4.2, Tablo- 4.3'de verilmektedir.

**Tablo- 4. 2: Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları**

<b>Model</b>	<b>NPAR</b>	<b>CMIN</b>	<b>DF</b>	<b>P</b>	<b>CMIN/DF</b>
<b>Default model</b>	168	1808,967	734	,000	2,465
Saturated model	902	,000	0		

<b>Model</b>	<b>NFI Delta1</b>	<b>RFI rho1</b>	<b>IFI Delta2</b>	<b>TLI rho2</b>	<b>CFI</b>
<b>Default model</b>	,906	,890	,942	,932	,942
Saturated model	1,000		1,000		1,000

<b>Model</b>	<b>RMSEA</b>	<b>LO 90</b>	<b>HI 90</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Default model</b>	,062	,059	,066	,000
Independence model	,238	,235	,241	,000

**Tablo- 4. 3: Standardize Edilmiş Faktör Yükleri Sonuçları**

			Estimate
Guc1	<---	guclendirme	,884
Guc2	<---	guclendirme	,911
Guc3	<---	guclendirme	,930
Guc4	<---	guclendirme	,910
Guc5	<---	guclendirme	,847
Guc6	<---	guclendirme	,876
Guc7	<---	guclendirme	,900
Geri3	<---	Geridedurma	,856
Geri2	<---	Geridedurma	,907
Geri1	<---	Geridedurma	,921
H3	<---	Hesapverebilirlik	,936
H2	<---	Hesapverebilirlik	,954
H1	<---	Hesapverebilirlik	,915
Ters_A3	<---	Affetmek	,790
Ters_A2	<---	Affetmek	,814
Ters_A1	<---	Affetmek	,915
C2	<---	Cesaret	,874
C1	<---	Cesaret	,954
O3	<---	Otantiklik	,955
O2	<---	Otantiklik	,469
O1	<---	Otantiklik	,774
T3	<---	Tevazu	,895
T4	<---	Tevazu	,597
T5	<---	Tevazu	,689
T6	<---	Tevazu	,959
T7	<---	Tevazu	,966
S1	<---	Sorumluyoneticilik	,755
S2	<---	Sorumluyoneticilik	,927
S3	<---	Sorumluyoneticilik	,840
İŞ1	<---	Istatmini	,903
İŞ2	<---	Istatmini	,912
İŞ3	<---	Istatmini	,924
İŞ4	<---	Istatmini	,948
İŞ5	<---	Istatmini	,931
ÖÖ1	<---	Orgutselozdeslesme	,849
ÖÖ2	<---	Orgutselozdeslesme	,917
ÖÖ3	<---	Orgutselozdeslesme	,940
ÖÖ4	<---	Orgutselozdeslesme	,946
ÖÖ5	<---	Orgutselozdeslesme	,957
ÖÖ6	<---	Orgutselozdeslesme	,905
O4	<---	Otantiklik	,918

Tablo- 4.2, Tablo- 4.3'deki sonuçlara göre tüm katsayıların kabul edilebilir değer olan 0,30'dan (Kline, 1994'den Aktaran: Duyan ve Dierendonck, 2014: 14-18) büyük olduğu; Uyum iyiliği indeksi değerlerinin (CMIN/DF= 2,465), CFI= 0,942 ve RMSEA= 0,062 olduğu, önsel faktörlerin doğrulandığı ve uygun faktör yapısını temsil ettiği tespit edilmiş ve analizlere devam edilebilir olduğu belirlenmiştir (Bayram, 2010;

Yılmaz ve Çelik, 2009; Hu ve Bentler, 1999; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Bentler, 1990; Dunn vd., 1993'den Aktaran: Duyan ve Dierendonck, 2014: 14-18).

#### 4.6. Demografik Bulgulara İlişkin İstatistikler

Anketin katılımcılarına ilişkin demografik bilgileri içeren veriler aşağıdaki Tablo- 4.4'de gösterilmiştir;

**Tablo- 4. 4: Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans (f) ve Yüzde (%) Dağılımları**

Demografi		Sayı	Oran
Cinsiyet	Kadın	163	43,0%
	Erkek	216	57,0%
	Toplam	379	100,0%
Medeni Durum	Bekar	182	48,0%
	Evli	197	52,0%
	Toplam	379	100,0%
Eğitim Durumu	İlk-ortaöğretim	9	2,4%
	Lise	93	24,5%
	Önlisans	101	26,6%
	Lisans	160	42,2%
	Lisansüstü	16	4,20%
	Toplam	379	100,0%
Mesleki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	122	32,2%
	6-10 Yıl	149	39,3%
	11-15 Yıl	56	14,8%
	16 Yıl ve Üzeri	52	13,7%
	Toplam	379	100,0%
Yaş Grupları	18-25 Yaş Arası	131	34,6%
	26-30 Yaş Arası	128	33,8%
	31-35 Yaş Arası	64	16,9%
	36-40 Yaş Arası	45	11,9%
	41-65 Yaş Arası	11	2,9%
	Toplam	379	100,0%

Demografik verileri gösteren Tablo- 4.4 incelendiğinde katılımcıların %57'sinin erkek, %43'nün kadın olduğu ve bunların %48 bekar, %52'sinin evli olduğu görülmektedir. Tablo- 4.4'e göre katılımcıların ağırlıklı eğitim grubunun lisans eğitimine %42,2 sahip kişilerden oluştuğu, %2,4'nün ilk-ortaöğretim, % 24,5'nin lise, %26,6'sının önlisans, %4,20'sinin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılara ait ağırlıklı kıdemin 6-10 yıl %39,9 ile 1-5 yıl %32,2 çalışanlardan oluştuğu, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların %14,8, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip

çalışanların sayısı ise %13,7'dir. Katılımcıların %34,6'sının 18-25 yaş arası, %33,8'nin 26-30 yaşa arası, %16,9'nun 31-35 yaş arası, %11,9'nun 36-40 yaş arası, %2,9'nun ise 41-65 yaş aralığında olduğu görülmüştür.

#### 4.7. Korelasyon Analizleri

Hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucu oluşan Tablo- 4.5 aşağıda verilmektedir.

*Korelasyon analizi*, birden fazla değişken arasında bulunan ilişkinin derecesi ve yönünü sunan istatistiki bir teknik olup, aralıklı/oranlı ölçekler için Pearson tarafından geliştirilen Pearson korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini sunmaktadır. Korelasyon sınama tekniğinde korelasyon katsayısı yani r değeri -1 ve +1 değerleri arasındadır ve eğer iki değişken arasındaki ilişki tam bir negatiflik taşıyorsa -1, iki değişken arasındaki ilişki tam bir pozitiflik taşıyorsa katsayı +1 değeri ile ifade edilmelidir. Ya da değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunmuyorsa bu durumda r değeri 0'a eşit ( $r=0$ ) olacaktır (Tekin, 2009: 105-106).

**Tablo- 4. 5: Pearson Korelasyon Analizi**

Boyutlar	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11
b1	1										
b2	,709**	1									
b3	,465**	,256**	1								
b4	,333**	,403**	-,145**	1							
b5	,139**	,261**	-,104*	,117*	1						
b6	,668**	,478**	,546**	,107*	,193**	1					
b7	,684**	,598**	,419**	,274**	,287**	,722**	1				
b8	,630**	,577**	,350**	,297**	,241**	,614**	,731**	1			
b9	,903**	,775**	,541**	,404**	,303**	,810**	,869**	,795**	1		
b10	,787**	,597**	,432**	,265**	,103*	,684**	,729**	,718**	,821**	1	
b11	,761**	,609**	,435**	,295**	0,078	,663**	,688**	,696**	,801**	,899**	1

\*\*  $p < 0,01$ , [ $H_0: \rho_k = 0$  (k. Korelasyon katsayısı anlamsızdır)]

Güçlendirme (b1)  
 Geride Durma (b2)  
 Hesap Verilebilirlik (b3)  
 Affetme (b4)  
 Cesaret (b5)  
 Otantiklik (b6)  
 Tevazu (b7)  
 Sorumlu Yöneticilik (b8)  
 Hizmetkâr Liderlik (b9)  
 İş Tatmini (b10)  
 Örgütsel Özdeşleşme (b11)

Tablo- 4.5’de gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik algılaması ile iş tatmini ( $r= 0,821$ ;  $p<0,01$ ), hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından güçlendirme boyutu ile iş tatmini ( $r= 0,787$ ;  $p<0,01$ ), geride durma ile iş tatmini ( $r= 0,597$ ;  $p<0,01$ ), hesap verebilirlik ile iş tatmini ( $r= 0,432$ ;  $p<0,01$ ), affetme ile iş tatmini ( $r= 0,265$ ;  $p<0,01$ ), otantiklik ile iş tatmini ( $r= 0,684$ ;  $p<0,01$ ), tevazu ile iş tatmini ( $r= 0,729$ ;  $p<0,01$ ), sorumlu yöneticilik ile iş tatmini ( $r= 0,718$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Hizmetkâr liderlik algılaması ile örgütsel özdeşleşme ( $r= 0, 801$ ;  $p<0,01$ ), hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından güçlendirme boyutu ile örgütsel özdeşleşme ( $r= 0,761$ ;  $p<0,01$ ), geride durma ile örgütsel özdeşleşme ( $r= 0,609$ ;  $p<0,01$ ), hesap verebilirlik ile örgütsel özdeşleşme ( $r= 0,435$ ;  $p<0,01$ ), affetme ile örgütsel özdeşleşme ( $r= 0,295$ ;  $p<0,01$ ), otantiklik ile örgütsel özdeşleşme ( $r= 0,663$ ;  $p<0,01$ ), tevazu ile örgütsel özdeşleşme ( $r= 0,688$ ;  $p<0,01$ ), sorumlu yöneticilik ile örgütsel özdeşleşme ( $r= 0,696$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Korelasyon analizinden hizmetkâr liderlik boyutunun örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini boyutlarına olan etkisini araştırmak için regresyon analizleri uygulanmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

#### **4.8. Regresyon Analizleri**

Regresyon analizi, bir değişkenin bir başka değişken/değişkenler olan bağımlılığını inceleyen analiz yöntemidir. Dolayısıyla regresyon analizi açıklayıcı değişken/değişkenler aracılığıyla bağımlı/yanıt değişkendeki toplam değişimi

ölçmektedir. Araştırma da yer alan basit doğrusal regresyon modeli ise yanıt/bağımlı değişkende meydana gelen toplam değişimi açıklamak amacıyla açıklayıcı bir değişkenin kullanılması yöntemi olarak ifade edilirken; birden fazla açıklayıcı değişkenin var olduğu model ise çoklu regresyon modeli şeklinde ifade edilmektedir (Erol, 2013: 263-264).

#### 4.8.1. Hizmetkâr Liderlik Algısının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere dair hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır ve sonuçlar aşağıda Tablo- 4.6’da verilmiştir.

**Tablo- 4. 6: Hizmetkâr Liderlik Algılamasının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		t	p
	Katsayılar		Katsayılar			
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$			
<b>Sabit</b>	-,505	,157			-3,222	0,001
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	1,199	,046	,801		25,983	0,000

$p < 0.01$   $F = 675,091$   $R^2 = 0,641$  Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme (TOLERANS: 1; VIF: 1; DURBIN WATSON: 1,813)

Tablo- 4.6’daki regresyon analizi sonuçlarına göre; hizmetkâr liderlik bağımsız değişken örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olarak girdiği Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2 = 0,641$ ;  $F_{(1;378)} = 675,091$ ;  $p < 0.01$ ).

Modelde açıklayıcı değişken olan hizmetkâr liderlik bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşmedeki varyansın %64,1’ini açıkladığı görülmektedir. Araştırma bulgularına göre; hizmetkâr liderliğin ( $\beta = 0,801$ ;  $p < 0.01$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle **H1** hipotezi desteklenmektedir.

#### 4.8.2. Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Hizmetkâr liderlik alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere dair hipotezleri test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda Tablo- 4.7’de verilmiştir.

**Tablo- 4. 7: Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Katsayılar	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		t	p
	$\beta$	Std. Error	$\beta$			
Sabit	,152	,205			0,744	,458
Güçlendirme	,371	,053	,361		6,947	,000
Geride Durma	,083	,050	,074		1,659	,098
Hesap Ver.	,020	,038	,020		,518	,605
Affetme	,042	,038	,038		1,103	,271
Cesaret	-,123	,033	-,119		-3,714	,000
Otantiklik	,180	,056	,156		3,231	,001
Tevazu	,128	,062	,109		2,080	,038
Sorumlu Yöneticilik	,310	,053	,262		5,811	,000

$p < 0,01$   $F=102,985$   $R^2= 0,683$  Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme; Tolerans değerleri: 0,311;0,423;0,57;0,712;0,822;0,361;0,306;0,413)

Regresyon analizi sonuçlarına göre; Model II’deki VIF değerleri 1,216- 3,265 arasında yer almaktadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10’dan oldukça düşüktür. Modeldeki en düşük tolerans değerinin ise 0,57 olduğu gözlenmekte olup, bu değer en alt sınır olan 0,10’dan yüksektir. Dolayısıyla modelde çoklu bağlantı sorununa rastlanmamıştır. Ayrıca modelde Durbin-Watson katsayısı 1,915 olduğu gözlenmekte ve bu durumda otokorelasyon sorunun da rastlanmamıştır.



Tablo- 4.7'deki regresyon analizi sonuçlarına göre; hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının bağımsız değişken, örgütsel özdeşleşme bağımlı değişken olarak girdiği Model II istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2= 0,683$ ;  $F_{(8,378)}= 102,985$ ;  $p<0.01$ ).

Modelde açıklayıcı değişkenler olan hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşmesindeki varyansın %68,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Araştırma bulgularına göre; hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından olan güçlendirmenin ( $\beta= 0,361$ ;  $p<0.01$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; otantikliğin ( $\beta= 0,156$ ;  $p<0.01$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; tevazunun ( $\beta= 0,109$ ;  $p<0.01$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; sorumlu yöneticiliğin ( $\beta= 0,262$ ;  $p<0.01$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle **H1<sub>a</sub>**, **H1<sub>f</sub>**, **H1<sub>g</sub>**, **H1<sub>h</sub>** hipotezleri desteklenmektedir.

Buna karşılık geride durmanın ( $\beta= 0,074$ ;  $p>0.01$ ); hesap verebilirliğin ( $\beta= 0,020$ ;  $p>0.01$ ); affetmenin ( $\beta= 0,038$ ;  $p>0.01$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu yüzden **H1<sub>b</sub>**, **H1<sub>c</sub>**, **H1<sub>d</sub>** hipotezleri desteklenmemektedir. Ayrıca cesaretin ( $\beta= -0,119$   $p<0.01$ ); örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif ancak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H1<sub>e</sub>** hipotezi desteklenmemiştir.

#### 4.8.3. Hizmetkâr Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere dair hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır ve sonuçlar aşağıda Tablo-4.8'de verilmiştir.

**Tablo- 4. 8: Hizmetkâr Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Katsayılar	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	$\beta$	Std Hata	$\beta$		
<b>Sabit</b>	-,678	,145		-4,685	,000
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	1,191	,043	,821	27,951	,000

$p < 0,01$   $F = 781,245$   $R^2 = 0,674$  Bağımlı Değişken: İş Tatmini (TOLERANS:1; VIF:1; DURBIN WATSON: 1,837)

Tablo- 4.8'deki regresyon analizi sonuçlarına göre; hizmetkâr liderlik bağımsız değişken iş tatminin bağımlı değişken olarak girdiği Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2 = 0,674$ ;  $F_{(1,378)} = 781,245$ ;  $p < 0,01$ ).

Modelde açıklayıcı değişken olan hizmetkâr liderlik bağımlı değişken olan iş tatminindeki varyansın %67,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Araştırma bulgularına göre; hizmetkâr liderliğin ( $\beta = 0,821$ ;  $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle **H2** hipotezi desteklenmektedir.

#### 4.8.4. Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Hizmetkâr liderlik alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere dair hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır ve sonuçlar aşağıda Tablo- 4.9'da verilmiştir.

**Tablo- 4. 9: Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenle r	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		t	p
	Katsayılar		Katsayılar			
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$			
Sabit	,168	,184			,912	,362
Güçlendirme	,437	,048	,438		9,106	,000
Geride Durma	-,001	,045	-,001		-,015	,988
Hesap Verilebilirlik	-,025	,034	-,026		-,728	,467
Affetme	-,019	,034	-,017		-,542	,588
Cesaret	-,102	,030	-,101		-3,414	,001
Otantiklik	,143	,050	,128		2,856	,005
Tevazu	,215	,055	,188		3,884	,000
Sorumlu Yöneticilik	,304	,048	,265		6,344	,000

$p < 0,01$   $F = 127,167$   $R^2 = 0,728$  Bağımlı Değişken: İş tatmin düzeyi; Tolerans Değerleri: (0,311;0,423;0,57;0,712;0,822;0,361;0,306;0,413)

Regresyon analizi sonuçlarına göre; Model III'deki VIF değerleri 1,216- 3,265 arasında yer almaktadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan oldukça düşüktür. Modeldeki en düşük tolerans değerinin ise 0,57 olduğu gözlenmekte olup, bu değer en alt sınır olan 0,10'dan yüksektir. Dolayısıyla modelde çoklu bağlantı sorununa rastlanmamıştır. Ayrıca modelde Durbin-Watson katsayısı 1,910 olduğu gözlenmekte ve bu durumda otokorelasyon sorunun da rastlanmamıştır.

Tablo- 4.9'daki regresyon analizi sonuçlarına göre; hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken olarak girdiği Model III istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2 = 0,728$ ;  $F_{(8;378)} = 127,167$ ;  $p < 0,01$ ).

Modelde açıklayıcı değişkenler olan hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatminindeki varyansın %72,8'ini açıkladığı görülmektedir. Araştırma bulgularına göre; hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından olan güçlendirmenin ( $\beta= 0,438$ ;  $p<0.01$ ) iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; tevazunun ( $\beta= 0,188$ ;  $p<0.01$ ) iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye; sorumlu yöneticiliğin ( $\beta= 0,265$ ;  $p<0.01$ ) iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle **H2<sub>a</sub>**, **H2<sub>g</sub>**, **H2<sub>h</sub>** hipotezleri desteklenmektedir.

Buna karşılık geride durmanın ( $\beta= 0,074$ ;  $p>0.01$ ); hesap verebilirliğin ( $\beta= 0,020$ ;  $p>0.01$ ); affetmenin ( $\beta= 0,038$ ;  $p>0.01$ ); otantikliğin ( $\beta= 0,128$ ;  $p>0.01$ ) iş tatmini üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu yüzden **H2<sub>b</sub>**, **H2<sub>c</sub>**, **H2<sub>d</sub>**, **H2<sub>r</sub>** hipotezleri desteklenmemektedir. Ayrıca cesaretin ( $\beta= -0,101$   $p<0.01$ ); iş tatmini üzerinde negatif ancak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H2<sub>e</sub>** hipotezi desteklenmemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada son yıllarda gittikçe önemi artan hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri kavramsal ve ampirik olarak ele alınmıştır. Zira hizmetkâr liderlerin sahip olduğu özellikler çalışanlarda örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini olmak üzere birçok pozitif örgütsel çıktılara yol açmaktadır.

Bu nedenle çalışmada çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkilerini analiz etmek için araştırmanın örneklemini olan Konya ili ve ilçelerindeki konaklama işletmeleri çalışanlarından elde edilen verilerle basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi konusunda elde edilen bulguyu daha önceki araştırmaların bulguları ile kıyaslamak için konuya dair araştırmalara bakıldığında Ateş (2015), bir elektronik firma çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğunu; Vondey (2010)'in ABD'de endüstri sektöründe istihdam edilen kişiler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında hizmetkar liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışlarını kısmen öngördüğünü ve kişilik örgütlenmesine ve örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi kısmen hafiflettiğini; Dierendonck ve Nuijten (2011), çalışmalarında örgütsel bağlılık ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu; Çalışkan vd. (2013); Zhang vd. (2012); Baytok ve Ergen (2013)'e ait araştırma sonuçlarında da hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişkiye dair bulguları bulunduğu ve bu araştırmaların sonuçlarının çalışmanın bulgularını destekleyici nitelikte oldukları tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarından *güçlendirme* ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi bulgularına göre; güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarından *otantiklik* ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi bulgularına göre;

otantikliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarından *tevazu* ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi bulgularına göre; tevazunun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarından *sorumlu yöneticilik* ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi bulgularına göre; sorumlu yöneticiliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarından *cesaret* ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi bulgularına göre; cesaretin örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif ancak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik algılaması ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan regresyon analizi bulgularına göre; hizmetkâr liderlik algılamalarının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İş tatmini yazınında konaklama işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ilişkisi konusunda Pelit ve Öztürk (2010), otel işletmelerinde işgörenlerin iş doyumlarının incelediği çalışmada şehir otellerinde çalışan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin, sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden daha yüksek düzeyde olduğu ve işgörenlerin iş doyumlarının eğitim düzeylerine göre farklılaştığını; Eren ve Yalçıntaş (2017), hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi bir havayolu şirketinde incelediği hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu; Topaloğlu ve Yalçıntaş (2017), belediyelerde hizmetkâr liderlik boyutları ile iş tatmini boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğunu; Akdöl (2015), hizmetkâr liderliğin iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin olduğunu, Çetin (2014), otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyinin yüksek olduğunu ve hizmetkâr liderliğin bütün boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğunu, Cerit (2016), öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderlik ile iş tatmini

arasında pozitif bir ilişki olduğunu; Guillaume (2013), hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu; Dierendonck ve Nuijten (2011), çalışmalarında iş tatmini ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu; Mayer vd. (2008), çalışmalarında örgütsel adaleti bu ilişkilerin aracısı olarak inceleyerek, hizmetli liderlik ile takipçi gereksinimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelediklerini ve hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit ettiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla söz konusu araştırmaların bulguları bu çalışmanın bulgularını destekleyici niteliktedir.

Hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarından *güçlendirme* ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi bulgularına göre; güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguyu daha önceki araştırmaların bulguları ile kıyaslamak için güçlendirme ile iş tatmini arasındaki araştırma sonuçlarına bakıldığında Topaloğlu ve Yalçıntaş (2017)'in belediyelerde yapmış olduğu çalışmasında güçlendirme ile iş tatminini oluşturan; içsel ve dışsal iş tatmini arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu; Dierendonck ve Nuijten (2011)'nin çalışmalarında güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla söz konusu araştırmaların bulguları bu çalışmanın bulgularını destekleyici niteliktedir.

Hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarından *tevazu* ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi bulgularına göre; tevazunun iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguyu daha önceki araştırmaların bulguları ile kıyaslamak için tevazu ile iş tatmini arasındaki araştırma sonuçlarına bakıldığında Dierendonck ve Nuijten (2011)'nin çalışmalarında tevazu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla söz konusu araştırmaların bulguları bu çalışmanın bulgularını destekleyici niteliktedir.

Hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarından *sorumlu yöneticilik* ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi bulgularına göre; sorumlu yöneticiliğin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguyu daha önceki araştırmaların bulguları ile kıyaslamak için

sorumlu yöneticilik ile iş tatmini arasındaki araştırma sonuçlarına bakıldığında Dierendonck ve Nuijten (2011)'nin çalışmalarında sorumlu yöneticilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği görülmüştür. Dolayısıyla söz konusu araştırmanın bulguları ile bu çalışmanın bulgularının benzer sonuç vermediği görülmüştür.

Hizmetkâr liderlik algılamasının alt boyutlarından *cesaret* ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi bulgularına göre; cesaretin iş tatmini üzerinde negatif ancak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak Dierendonck ve Nuijten (2011)'nin çalışmalarında cesaret ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edildiği görülmüş, söz konusu araştırmanın bulguları ile bu çalışmanın bulgularının benzer sonuç vermediği görülmüştür.

Araştırma bulguları doğrultusunda konaklama işletmelerinde hizmetkâr liderlik algılamalarının arzulanan çalışan çıktıları ile sonuçlanabilmesi için yöneticilere aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Bu örneklem kapsamındaki konaklama işletmeleri açısından hizmetkâr liderlik özellikleri arasında yer alan *geride durma* boyutunun çalışanların hem örgütsel özdeşleşme hem de iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye yol açmadığı, oysaki geride durma boyutunun çalışanlarda içsel motivasyona yol açması Hackman ve Oldham'ın ortaya koyduğu içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde doğrudan etkili olması beklenmektedir. Aynı zamanda hizmetkâr liderlik özellikleri arasında yer alan *hesap verebilirlik* boyutunun hem örgütsel özdeşleşme hem de iş tatmini üzerinde pozitif yönde belirleyici bir katkı yapmadığı görülmektedir. Oysaki yöneticinin hesap verebilirlik özelliği ile çalışanlara işlerine ilişkin sorumluluk verme ve yaptıkları işten kendilerinin sorumlu tutulması Hackman ve Oldham'ın ortaya koyduğu beş iş özelliği modelindeki unsurlarla uyumluluğa yol açmaktadır. Çünkü bu özellikler işte bağımsızlık, işe katılım, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985: 366). Bu eksikliklerden dolayı yöneticilerin geride durma ve hesap verebilirliğe dair eğitim gereksinimlerinin saptanması veya



sektörde işe alma/terfi sürecinde geride durma ve hesap verebilirlik özellikleri yüksek yöneticilerin seçilmesi gerekmektedir.

2. Bu örneklem kapsamındaki konaklama işletmeleri açısından hizmetkâr liderlik özellikleri arasında yer alan *affetme* boyutunun hem örgütsel özdeşleşme hem de iş tatmini üzerinde pozitif yönde belirleyici bir katkı yapmadığı görülmektedir. Oysaki hizmetkâr liderlerin insanlara karşı hoşgörülü olma, insanların zayıf, hata yapabilir olduklarını kabul eden kişiler olması oldukça önem arz etmektedir. Ancak bu özelliklere sahip yöneticilere sahip olunması isteniyorsa affetmeye dair eğitim gereksinimlerinin saptanması veya sektörde işe alma/terfi sürecinde affetme özellikleri yüksek yöneticilerin seçilmesi gerekmektedir. Zira hem örgütsel çıktılar hem de çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratmak ve insan odaklı hareket etmenin en temel gerekliliklerinden biri yöneticinin sahip olduğu affetme özelliği olmaktadır ve bu çalışanların pozitif örgütsel davranışlar yaratmasına yol açacaktır. Çünkü yöneticinin sahip olacağı yüksek empati yeterliliği sayesinde farklılıkları, aksaklıkları hoş görmesi ve yönetmesi hem kendileri hem de örgüt iklimi açısından önem taşımaktadır.

3. Bu örneklem kapsamındaki konaklama işletmeleri açısından hizmetkâr liderlik özellikleri arasında yer alan *otantiklik* boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde belirleyici bir katkı yapmadığı ancak örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yarattığı da görülmektedir. Bu durumda konaklama işletmeleri yöneticilerinin tam olarak kendi duygularını tanıdıklarını, anladıklarını ve duygularını etkili bir şekilde yönettiklerini söylemek güçtür. Bu eksikliklerden dolayı yöneticilerin otantiklik boyutuna ilişkin eğitim açığının tespit edilmesi ve giderilmesi; işe alım ya da terfi süreçlerinde otantiklik özelliği yüksek bireylerin tercih edilmesi sağlanmalıdır.

4. Araştırmada *cesaret* boyutunun hem iş tatmini hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ancak negatif bir etkiye sahip olması ise dikkat çekici bir diğer husustur. Cesaret özelliği, hizmetkâr lideri diğerlerinden ayıran ve destek aramaksızın yöneticinin risk alabilme yeteneğini ifade eden bir boyutu tanımlamaktadır (Greenleaf, 2003'den Aktaran: Duyan 2014). Cesaret boyutunun konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmesini olumsuz etkilemesi bir sorundur. Zira bu işletmelerde beklenmedik, ani durumlarla karşılaşılabilme riski oldukça

yüksektir. Çünkü verilen hizmetin konaklamanın yanı sıra, yiyecek içecek, eğlence, rekreasyon gibi faaliyetleri de kapsıyor olması, farklı kültür ve özellikle insanları misafir etmesi beklenilmeyen talihsiz durumların yaşanabilme ihtimalini arttırmaktadır. Çünkü sektörün özelliği gereği ürünler soyut nitelikte olup, depolanarak stoklanması mümkün değildir. Bu ise yöneticinin duruma müdahale etmesi, risk alabilme becerisini daha da önemli kılmaktadır. Bu bakımdan Hackman ve Oldham'ın modelindeki işin zorlayıcılık özelliği cesaret boyutu ile pozitif bir etki yaratması beklenilmekte ve bu tip işletmelerde cesaret boyutunun iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkili bir değişken olmadığı göz ardı edilemeyecek bir sonuç olmaktadır. Bu nedenle örneklem kapsamındaki işletmelerde cesaret boyutunun çalışanlar açısından olumsuz yönleri tespit edilerek iyileştirilmesi gerekmektedir.

**5.** Buna karşılık konaklama işletmelerindeki yöneticilerin sahip oldukları tevazu özelliği çalışanların olumlu bir geribildirim almaları hususunda etkili olmaktadır. Araştırma da tevazu boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yaratması bu durumu desteklemektedir. Özellikle araştırmadan elde edilen bulgular arasında sorumlu yöneticilik, güçlendirme faktörlerinin iş tatmini üzerinde pozitif bir etki yaratması bu duruma destek olmaktadır. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan güçlendirme uygulamaları, çalışanların yetenek ve kişisel gelişimlerinin önemsenmesi, ortaya konan hedeflerin toplumun tümüne yönelik hedefleri kapsıyor olması ve ortaya çıkacak faydanın kalitesi, yöneticilerin çalışanlara bu doğrultuda sorumluluk yüklemesi hizmetkâr liderliğin bir sonucu olarak çalışanlarında bu yöndeki gelişimleri dikkate alındığında içsel ve dışsal motivasyonlarının (amirin desteği gibi) olumlu yönde etkileneceği aşikârdır.

Ayrıca konaklama işletmelerinde bireysel çalışmaların yanı sıra ağırlıklı biçimde takım faaliyetlerinin sürdürülmesi, bu işletmelerde bir takım olma bilincinin olduğunu göstermektedir. Zira takımların en önemli özellikleri katılımcı bir liderlik ile takım üyelerinin ortak bir sorumluluk bilinci ve yüksek iletişime sahip olmaları ve bu bilinç ile yüksek bir sinerji yakalayabilmeleri, yöneticinin kendi kendine yetebilirliği ve kendini iyi tanımasıdır. Özellikle bu durumun emek faktörünün ağırlıklı olduğu

konaklama işletmeleri için hizmet kalitesinde belirleyiciliği muhtemeldir. Zira takım üyelerinin birbirleri ile uyumu çalışanların sunduğu hizmete de yansiyacaktır. Takım veya daha geniş kapsamda grup kavramı örgütsel özdeşleşme ile de doğrudan ilişkili olduğu (bkz bölüm III) ve grup özdeşleşmesinin örgütsel özdeşleşme ile açıklanabileceği ifade edilmiştir (Ashforth ve Mael; 1989: 21-22). Bu bağlamda konaklama işletmeleri için bu durum daha çok dikkat çekmekte ve bu yöndeki çabaların gerekliliğini göstermektedir.

### **Kısıtlar**

Bu tez çalışmasının bazı katkıları olmakla birlikte araştırma bulguları yorumlanırken bazı sınırlılıklar dikkate alınmalıdır. Birincisi araştırma verileri sadece Konya ili ve ilçelerindeki konaklama işletmeleri çalışanlarından elde edilmiştir. Bu bulguların bütün konaklama işletmeleri çalışanları, farklı sektör ve işletmelerdeki çalışanlar açısından genellenebilmesi için gelecekte hem sektör bazında, hem de farklı sektör ve işletmelerdeki çalışanlar üzerinde çok sayıda araştırmaya gereksinim duyulmaktadır. İkincisi katılımcıların bilgiyi paylaşma ve cevap vermede çekingen davranmaları bir başka kısıtı oluşturmaktadır.

### **Gelecekte Yapılacak Çalışmalara Dair Öneriler**

Araştırmanın, 2015 yılında başlayan ve hala etkileri devam eden turizm sektörü krizinin özellikle yurtdışı turist sıkıntısının devam ettiği bir zamanda yapılması nedeniyle normal bir yılda yapılmadığı da kabul edilmelidir. Algılamaların, iş stresinin yoğun olduğu bu zamanlar yerine normal zamanlarda yapılması halinde farklı olabileceği tahmin edilmektedir. Araştırmaların hizmetkâr liderlik özellikleri yanında iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme algılamasını da kapsaması halinde genel bir karşılaştırma imkânına sahip olunabileceği sektörel çıkarsamalara varılabileceği düşünülmektedir.

Hizmetkâr liderlerin, çalışanları temel ilgi alanı olarak merkeze alan bir yönetim anlayışını benimsemelerinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde olumlu etkilerde bulunduğu, performanslarına olumlu yansıdığı ve böylece verimlilik artışının çalışılan örgüte de yansıdığı hem yazında hem Türkiye dahil birçok ülkede

gerçekleştirilen ampirik çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu nedenle çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel özdeşleşmelerini artırmak, daha verimli ve mutlu bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla hizmetkâr liderlik ilkelerinin sadece turizm sektörü değil tüm sektörlerde faaliyette bulunan örgütler, örgüt yöneticileri ile iş insanlarına tanıtılması ve benzer araştırmaların bu sektörlerde de yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada bireysel seviyede çalışanların davranışları incelenmiştir. Aynı araştırma sorusunun grup düzeyindeki davranışlara ve liderle bir grup olarak takipçilerin etkileşimine odaklanılmasının da yararlı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile sahip olunan iş ahlakı yapılarının ilişkilendirilmesi, özellikle farklı dinler arası bir araştırma ile bu kıyaslamaların gerçekleştirilmesi hususunda bir saha araştırması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Albert, Stuart, Whetten, David A. (1985). Organizational Identity, Research In Organizational Behaviour, 7, 263-295.
- Altunışık, Remzi, Coşkun Recai, Bayraktaroğlu Serkan ve Yıldırım Engin (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık: Ankara.
- Altuntaş, H.İ.Hakkı (2011). Makamat-Evliya, <https://ismailhakkialtuntas.com/2011/06/03/evliya-makamlar>, Erişim tarihi: 01.01.2017.
- Akbaba Atilla, Erenler, Esra (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1), 21-36.
- Akdöl, Buket (2015). Hizmetkâr Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akıncı, Zeki (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4), 1-25.
- Aktaş, Çiğdem (2000). Toplumsal Açından Erenlerin Ser Çeşmesi:Hacı Bektaşî Veli, <http://www.hbvdergisi.gazi.edu.tr/index.php/TKHBVD/article/viewFile/358/350>
- Akyüz, Bülent (2012). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Amanchukwu, Rose Ngozi, Stanley, Gloria Jones, Ololube Nwachukwu Prince (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their

Relevance to Educational Management, Scientific & Academic Publishing, 5 (1), 6-14.

Andersen, Joe (2008). The Writings of Robert K. Greenleaf: An Interpretive Analysis and the Future of Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable, [https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2008/anderson.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2008/anderson.pdf).

Arslan, Aykut, Staub, Selva (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners In The Şişhane Lighting and Chandelier District, Social and Behavioral Sciences, 75, 102-111.

Arslanoğlu, İbrahim (2000). Mevlana'nın Ařk ve İnsan Felsefesi, Türk Kùltürü ve Hacı Bektaş Velî Araştırma Dergisi, 16.

Arslantaş, Halis A. (2008). Kùltür-Kişilik ve Kimlik. Doğu Anadolu Bùlgesi Araştırmaları, 105-112.

Ashforth Blake E, Mael, Fred (1989). Social Identity Theory and Organization, Academy of Management Review, 14 (1), 20-39.

Ashforth, Blake E., Harrison, Spencer H. ve Corley, Kevin G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. Journal of Management, 34, 325-374.

Aslan şebnem, Özata, Musa (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis Winston V eDennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Öleçlerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, Celala Bayar Üniversitesi, Yönetim Ve Ekonomi, 18 (1), 139-154.

Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri (Açıklamalı Dizin İle) I-III, (2006). Atatürk Kùltür, Dil Ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, Baskı: Divan Yayıncılık Ltd. şti.

- Ateş, Fikret M. (2015). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(3).
- Avolio, Bruce J., Gardner, William L., Walumbwa, Fred O., Douglas R. May, Fred Luthans (2004). Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders İmpact Follower Attitudes And Behaviors, The Leadership Quarterly, 15, 801–823.
- Aygün, Tarık (2001). Efendiliğın Reddi Mahatma Gandhi, Martin Luther King ve Doğrudan Eylem, Om Yayınevi,
- Aykanat, Zafer (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Baltacı, Furkan, Kavacık, Mustafa, Şentürk, Furkan K., Kurar, İhsan (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,14 (2), 59-85.
- Bakan, İsmail, Doğan , İnci Fatma (2012). Hizmetkâr liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2 (2), 1-12.
- Barbuto, John , Wheeler, Daniel (2006). Barbuto Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Published in Group & Organization Management, 31 (3), 300–326.
- Barnabas, Annette, Clifford, Paul Sundararajan (2012). Mahatma Gandhi An Indian Model Of Servant Leadership, <https://www.researchgate.net/publication/234090908>.
- Bass, Bernard M. (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership, Journal of Personal Selling & Sales Management, 17 (3), 19-28.

- Baytok, Ahmet, Ergen Fatma (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Beşikçi, Öraz Seçli (2016). Bağımsızlık Sonrası Dönemde Azerbaycan Dış Politikasındaki Stratejik Değişimler ve Yönelimler, *Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi/Journal of Turkish World Studies*, 16 (2).
- Bilgiç, Reyhan (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme, *Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), 66-77.
- Bolden, Richard, Gosling, Jonathan, Marturano, A. and Dennison, P. (2003). A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks, Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre For Leadership Studies, University of Exeter, 1-42.
- Bolden, Richard (2004). What is Leadership, Leadership South West Research Report 1, University Of Exeter Centre Of Leadership Studies, [https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17493/what\\_is\\_leadership.pdf](https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17493/what_is_leadership.pdf).
- Braun, Susanne, Peus, Claudia, Weisweiler, Silke, Frey, Dieter (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Team Performance: A Multilevel Mediation Model Of Trust, *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
- Brown, Jimmy. Who Are These Servant Leaders?. Benedictine University, <http://online.ben.edu/programs/ba-org-leadership/resources/who-are-these-servant-leaders>, Erişim: 13.09.2017.
- Brown, Michael E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement, *Administrative Science Quarterly*, 14 (3), 346-355.
- Brown, Steven S., Bryant, Phillip (2015). Getting to Know the Elephant: A Call to Advance Servant Leadership through Construct Consensus, *Empirical Evidence*,



and Multilevel Theoretical Development. *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2 (1), 10-35.

Brown, Michael, Mitchell, Marie (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research *Business Ethics Quarterly*, 20,4, 583-616.

Brownell, Judi (2010). Leadership in the Service of Hospitality, *Cornell Hospitality Quarterly*, 21 (3), 363-378.

Boyum, Ginny (2006). The Historical and Philosophical Influences on Greenleaf's Concept of Servant Leadership: Setting the Stage for Scientific Theory Building. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-12.

Buchanan, David, Huczynski, Andrzej (1997). *Organizational Behaviour: An Introduction Text* (3th ed.). New York: Prentice Hall.

Carrell, Michael R., Jennings, Daniel F., Heavrin, Christina J. D. (1997). *Fundamentals Of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.

Cebecioğlu, Ethem (2001). Akşemseddin'de Bazı Tasavvufî Kavramlar, *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 42, 77-95.  
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/37/756/9636.pdf>.

Cerit, Yusuf (2016). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction, *Educational Management Administration & Leadership* 37(5).

Ciarnienė, Ramunė, Kumpikaitė, Vilmantė, Vienažindienė, Milita (2010). Development of Students' Competencies: Comparable Analysis, *Economics & Management*, 15, 436-443.

Cohen, William A. (2010). *Drucker ve Liderlik Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler*. (Çeviren: Ümit Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları.

- Coşkunlar, Emre (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri: Eskişehir İli Örneği, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Cuban, Larry (1988). The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools, SUNY Series in Educational Leadership, Publication Sales, State University of New York Press, State University Plaza, Albany, NY 122.
- Çalışkan, Sezer C., Ürü Sanı, Oben, Atan, Özlem, Yozgat, Uğur (2013). Hizmetkâr Liderliğin İş-Aile Zenginleşmesi Üzerindeki Etkisinde Kapsamlı Bir Model Geliştirme Arayışları: Örgütle Özdeşleşme Ve Pozitif Psikolojik Kaynakların Bu Etkileşimde Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 299-303.
- Çaycı, Abdurrahman (2002). Gazi Mustafa Kemal Atatürk Millî Bağımsızlık Ve Çağdaşlaşma Önderi (Hayatı Ve Eseri), Atatürk Kültür, Dil Ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara.
- Çelik, Mücahit (2011). A Theoretical Approach To The Job Satisfaction, Polish journal of Management Studies, 4, 7-15.
- Çetinkaya, Ali B. (2005). Hacı Bektaş-ı Veli'nin Gönül Dünyasında İnsan Sevgisi, Somuncu Baba Dergisi, 59.
- Çetin, Hayrullah (2014). Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir
- Çetin, Fatih (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Çevik, Samet, Kozak, A. Meryem (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar, 1. Ulusal Turizm Kongresi 2-5 Aralık, Kuşadası.

- Çubukçu, İbrahim A. (1984). Mevlana Ve Felsefesi, Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 26 (1).
- Dal, Lokman (2014). Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Daft, Richard L. (2000). Management, The Dryden Press, A Division of Harcourt College Publishers.
- Dannhauser, Zani (2007). Can the Positive Impact of Servant Leaders be associated with Behaviors Paralleling Followers' Success? Servant Leadership Research Roundtable.
- Demirci, Mehmet (2008). Mevlana ve Mevlevi Kültürü, H Yayınları.
- Dennis, Robert S, Bocarnea, Mihai (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. Leadership & Organization Development Journal, 26 (8), 600-615.
- DeShields, Oscar W, Kara, Ali, Kaynak, Erdener (2005). Determinants of Business Student Satisfaction and Retention In Higher Education: Applying Herzberg's Two-Factor Theory, International Journal of Educational Management, 19 (2).
- Dierendonck, van Dirk (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis, Journal of Management, 37 (4), 1228-1261.
- Dierendonck, van Dirk, Nuijten, Inge (2011). The Servant Leadership Survey: Development of a Multidimensional Measure, Journal of Business Psychology, 26 (3), 249-267.
- Dienesch, Richard M, Liden, Robert (1986). Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique and Development, The Academy of Management Review, 11 (3), 618-634.

- Dinnini, Jeannene (2017). The Management Theory Of Rensis Likert, <https://www.business.com/articles/management-theory-of-rensis-likert/>.
- Doğan, İzzettin (1983). Çağdaş Düşüncenin Işığında Atatürk, Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- Dubrin, Andrew J. (2001). Leadership: Research Findings, Practice, And Skills (3th ed.). Boston/New York: Houghton Mifflin Company.
- Dudovskiy, John (2017). <https://research-methodology.net/starbucks-leadership-2/>, Erişim Tarihi: 11.09.2017.
- Dugguh, Stephen I., Dennis, Ayaga (2014). Job Satisfaction Theories: Traceability To Employee Performance In Organizations, IOSR Journal of Business and Management, 16 (5), 11-18.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39, 239–263.
- Duyan, E. Cihan, Dierendonck Van Dick (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, Sosyoloji Konferansları Dergisi (Istanbul Journal of Sociological Studies), 49, 1-32.
- Duyan, E.Cihan (2012). Hizmetkâr liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Dünya Gazetesi, Şirketini çalışanlarına bırakıyor. Dünya Gazetesi internet sayfası. <http://www.dunya.com/sirketler/ahmet-musul-27-milyar-cirolu-ekolu-calisanlarina-birakiyor-haberi-348274>, Erişim tarihi: 03.04.2017.
- Edwards, Martin R. (2006). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review, International Journal of Management Reviews, 7 (4), 207–230
- Ehrhart, Mark G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behaviour, Personnel Psychology, 57, 61-94.

- Ensher, A. Ellen, Grant-Vallone, Elisa J., Donaldson, Stewart I. (2001). Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Grievances, Human Resource Development Quarterly, 12 (1), 53-72.
- Erdoğan, İlhami (1994). İşletmelerde Davranış (4.Baskı). İstanbul Üniversitesi.
- Eren, Erol (2013). Yönetim ve Organizasyon: (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (11.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Erol (2014). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi (14.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Müfide Ş., Titizoğlu, Çakır, Özlem (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (27), 275-302.
- Eren, Feyza, Yalçıntaş, Murat (2017). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği, UIİİD-IJEAS, (16. UİK Özel Sayısı).
- Erkutlu, Hakan, Chafra, Jamel (2015). Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education, Yükseköğretimde Hizmetkâr Liderlik ve Dile Getirme Davranışı, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 30 (4), 29-41.
- Erol, Hamza (2031). SPSS Paket Programı İle İstatistiksel Veri Analizi (2. Baskı). Ankara: Aademisyen Kitapevi.
- Eyüboğlu, İsmet Zeki (2010). Bütün Yönleriyle Bektaşillik, Derin Yayınları.
- Eyüboğlu, Bilal (2012). Çağlara Sığmayan Bilge Mevlana, Çağlayan Basım Yayım Dağıtım.

- Fairholm, Mathew, Fairholm, Gilberth W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches*, Springer Science Business Media.
- Fettahoğlu, Selahattin (2004). Konfüçyüs ve Öğretisi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* 16 (16), 305-324.
- Fındıkçı, İlhami (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fincham, Robin, Rhodes, Peter (1999). *Principles Of Organizational Behaviour* (3th ed.). Oxford University.
- Frick, Don M. (2016). Robert K. Greenleaf Biography. Greenleaf Center for Servant Leadership, [www.greenleaf.org/about-us/robert-k-greenleaf-biography](http://www.greenleaf.org/about-us/robert-k-greenleaf-biography).
- Foot, Nelson N. (1951). Identification As The Basis For A Theory Of Motivation, *American Sociological Review*, 16, 14-21.
- Foreman, Peter, Whetten, David A. (2002). Member's Identification with Multiple-Identity Organizations, *Organization Science*, 13 (6), 618-635.
- Gagne, Maryle'ne, Deci, Edward L. (2005). Self-Determination Theory And Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, Published online in Wiley InterScience, 26, 331–362.
- Gardner, Howard, Laskin, Emma (1995). *Leading Minds*. New York, NL: Basic Books.
- Gatewood, Robert, Taylor, Robert, Ferrell, O.C. (1995). *Management Comprehension, Analysis, and Application*, Richard Irwin Inc.
- Gautam, Thaneswor, Dick, Rolf Van, Wagner, Ulrich (2004). Organizational Identification And Organizational Commitment: Distinct Aspects Of Two Related Concepts, *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301–315.

- Gerstner, Charlotte R, Day, David V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Gioia, Dennis A, Schultz, Majken, Corley, Kevin G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- Gölcük, Şerafeddin (1997). Akşemseddin Mehmet b. Hamza 792-863/1390-1459, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/neuifd/article/view/5000125685/5000115484>
- Green, Mark T, Roriguez, Richard A, Wheeler, Carol A, Baggerly, Barbara (2015). Servant Leadership: A Quantitative Review of Instruments and Related Findings, *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2 (2), 76-96.
- Greenberg, Jerald, Baron, Robert A. (1997). *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Greenleaf, Robert K. (1970). *The Servant As Leader*, Center for Applied Studies.
- Greenleaf, Robert K. (1972). *The Institution As Servant*,. Center for Applied Studies, Windy Row Press, Peterborough, N.H.
- Greenleaf, Robert K. (1974). *Trustees As Servants*, Center for Applied Studies, Windy Row Press, Peterborough, N.H.
- Greenleaf, Robert K. (1980). *Servant Retrospect&Prospect*. Center for Applied Studies. Peterborough, N.H.
- Guillaume, Oris, Honeycutt, Andrew, Savage-Austin, Amy R. (2013).The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction, *Journal of Business and Economics*, 4 (5), 444-448.
- Güç, Ahmet (2011). Konfüçyüs ve Konfüçyüsçülük, *Uludağ Üniversitesi İlâhiyat Fakültesi* 10 (2), 43-65.

- Güney, Salih (2012). Liderlik (1.Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Güney, Salih (2015). Sosyal Psikoloji (3.Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Gürüz, Demet, Gürel, Emet (2006). Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzel, Abdurrahman (2002). Hacı Bektaşî Veli ve Makalat, Akçağ Basım Yayım Pazarlama A.Ş.
- Hackman, Richard J., Oldham, Greg, Janson, Robert, Purdy, Kenneth (1975). A New Strategy For Job Enrichment, XVII (4).
- Hackman, Richard J., Oldham, Greg R. (1976). Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 60 (2), 159-170.
- Hall, Douglas T., Schneider, Benjamin, Nygren, Harold T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification, Administrative Science Quarterly, 15 (2), 176-190.
- Hatch, Mary J, Schultz, Majken (2002). The Dynamics Of Organizational Identity, Human Relations, 55 (8), 989-1018.
- Hawa, Dayan, Kwok-bun, Chan (2012). Charismatic Leadership In Singapore Three Extraordinary People, Springer New York: Dordecht Heidelberg London.
- He, Hongwei, Brown, Andrew D. (2013). Organizational Identity And Organizational Identification:A Review Of The Literature And Suggestions For The Future Research, Sage Journals.[http://opus.bath.ac.uk/35147/1/Brown\\_Group\\_and\\_Organization\\_Management\\_2013\\_38\\_1\\_3.pdf](http://opus.bath.ac.uk/35147/1/Brown_Group_and_Organization_Management_2013_38_1_3.pdf).
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H., Johnson, Dewey E. (1996). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (7th ed.). Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.



- Herzberg, Frederick (1987). One More Time:How Do You Motivate Employees?,  
Hardward Businesss Rewiev, Reprint Number 87507, 1-16.
- Hesse, Hermann (2016). (Çev. Zehra Aksu Yılmaz), Doğu Yolculuğu, Can Sanat  
Yayımları A.Ş.
- Hodous, Lewis (1973). Konfüçyüs Ve Dini, (Çev.Günay Tümer), Ankara  
Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 21 (1).  
[http://dergiler.ankara.edu.tr/detail.php?id=37&sayi\\_id=764](http://dergiler.ankara.edu.tr/detail.php?id=37&sayi_id=764).
- Holzer, Harold (2008). Abraham Lincoln And The Great Secession World.  
[https://books.google.com.tr/books/about/Lincoln\\_President\\_Elect.html?id=34cVaFHdgMMC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books/about/Lincoln_President_Elect.html?id=34cVaFHdgMMC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false),Erişim Tarihi: 15.07.2017.
- House, Robert J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative  
Science Quarterly, 16 (3), 321-339.
- Jones, Candace, Volpe, Elizabeth, Hamilton (2010). Organizational Identification:  
Extending Our Understanding Of Social Identities Through Social Networks,  
Journal of Organizational Behavior, 32 (13), 413–434.
- Judge, Timothy A., Klinger, Ryan (1991). Job Satisfaction Subjective Well-Being at  
Work, 393-413.
- Judge, Timothy A, Woolf, Erin Fluegge, Huerst, Charlice, Livingston, Beth (2006).  
Charismatic and Transformationl Leadership, Zeitschrift für Arbeitsu,  
Organisationspsychologie, 50, 203-214.
- Judge, Timothy A., Hulin, Charles L., Dalal, Reeshad S. (2009). Job Satisfaction and  
Job Affect, A chapter to appear in: S. W. J. Kozlowski (Ed.), The Oxford Handbook  
of Industrial and Organizational Psychology. New York: Oxford University Press.
- Ikeda, Morio. President of Shiseido Co. Ltd. <http://www.b.kobe-u.ac.jp/interview/files/24.pdf>. Erişim Tarihi: 22.09.2017.

- Ivancevich, John, orenzi, Peter, Skinner, Steven, Crosby, Philip (1994). Management Quality And Competitiveness, Richard Irwin Inc.
- Kaplan, Aslı (2013). Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Keith, Kent M. (2017). Definition of Servant Leadership, <http://toservefirst.com/definiton-of-servant-leadership.html>.
- Kelman, Herbert C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes Of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51-60.
- Khan, Zaker Hmed, Nawaz, Allah, Khan, İrfanullah (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review, *Journal of Resources Development And Management*, 16, 1-8.
- Kılıçlar, Arzu, Düzgün, Ertuğrul (2014). Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 179-199.
- Kırtan, Gülay (2017). Akşemseddin, *Doğu Batı Ekseni*, 1 (2).
- Kirchner, Stefan (2010). Organizational Identities and Institutions: Dynamics of the Organizational Core as a Question of Path Dependence, MPIfG Working Paper 10/4, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln, Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne.
- Koçel, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar, (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Kofman, Fred, Senge, Peter M. (1993). *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations*, *Organizational Dynamics*, 22 (2), 5-23.
- Kolasa, Blair J. (1969). *Introduction To Behavioural Science For Business*, John Wiley and Sons, New York.
- Korkmaz, Esat (1999). *Hacı Bektaşî Veli Öğretisi Dört Kapı Kırk Makam, I. Türk Kültürü ve Hacı Bektaşî Veli Sempozyumu Bildirileri*, Ankara.
- Kreiner, Glen. K., Ashforth, Blake E. (2004). *Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1–27.
- Krıpalani, Krishna (1958). *All Men Are Brothers Life And Thoughts Of Mahatma Gandhı As Told In His Own Words*, Introduction By Sarvepallı Radhakrishnan Centennial Reprint, Unesco.
- Laub, Jim A. (1999). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor Of Education, Boca Raton, Florida.
- Laub, Jim (2003). *From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model*, *Servant Leadership Research Roundtable*.
- Laub, Jim (2004). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership*, *Servant Leadership Research Roundtable*, August Studies.
- Lee, Sang M. (1969). *Organizational Identification of Scientists*, *The Academy of Management Journal*, 12 (3), 327-337.
- Lee, Sang M. (1971). *An Empirical Analysis of Organizational Identification*, *The Academy of Management Journal*, 14 (2), 213-226.

- Lelyveld, Joseph (2011). *Great Soul Mahatma Gandhi and His Struggle with India*, Alfred A. Knopf, New York.
- Liden, Robert C, Wayne, Sandy J., Zhao, Hao, Henderson, David (2008). *Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-level Assessment*, *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J, Meuser, Jeremy D, Hu, Jia, Wu Junfeng, Liao, Chenwei (2015). *Servant Leadership: Validation Of A Short Form Of SL-28*, *The Leadership Quarterly*, 26 (2), 254-269.
- Lin, Yueh-Yisen (2004). *Organizational Identity and Its Implication on Organization Development*, *Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Austin, TX)*, 803-810.
- Locke, Edwin A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction* in Dunnette, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1st Ed.)*, Chicago, IL: Rand McNally, 1297-1349.
- Locke, Edwin A. (1968). *What's Job Satisfaction?*, *American Psychological Association*, Washington, DC.
- Locke, Edwin A, Latham, Gary P (2006). *New Directions in Goal-Setting Theory*, *Current Directions In Psychological Science*, 15 (5), 265-268.
- Lundberg, Christine, Gudmundson Anna, Andersson, Tommy D. (2009). *Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically On Seasonal Workers In Hospitality And Tourism*, *Tourism Management*, 30, 890–899.
- Lunenburg, Fred C (2011). *Goal-Setting Theory of Motivation*, *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15 (1).
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior (7 th Edith.)*. McGraw-Hill.

- Ireland, Duane, Hitt, Micheal (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness In The 21st Century: The Role Of Strategic Leadership, *Academy of Management Executive*, 19 (4), 63-75.
- Ma, Emily, Qu, Hailin (2011). Social Exchanges as Motivations for Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The proposition and Application of a New Three-Dimensional Framework, *International Journal of Hospitality Management*.
- Mael, Fred, Ashforth Blake E. (1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mael, Fred A, Tetrick Lois E. (1992). Identifying Organizational Identification, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-822.
- Martin, John (2001). *Organizational Behaviour*, London, Thomson Learning.
- Mayer, David M, Bardes, Mary, Piccolo, Ranold F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Psychology Press, 17 (2), 180-197.
- Mayer, David, (2010). *Servant-Leaders' Influence on Followers*. (Edited by Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson Sendjaya, Sen). *Servant Leadership Developments in Theory and Research Personal and Organizational Excellence Through Servant Leadership*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Meyer, John P, Allen, Natalie J. (1991). A Three-component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Mihelcea, Alexandru (2014). Leadership, Personality, Job Satisfaction and Job Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 443-447.
- Mohamed, Ramesh Kumar Moona Haji, Nor, Che Supian Mohamad (2013). The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment

of Psychological Contract: A Literature Review, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (5), 715-720.

Molloy, Peter (1998). A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture, Molloy, Aquarius Consulting.

Moorhead, Gregory, Griffin, Ricky W. (2001). *Organizational Behavior: Managing People And Organizations* (6. Ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Mottaz, Clifford (1985). The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly, Official Journal Of Midwest Sociological Society*, 26 (3).

Mowday, Richard T (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-24.

Nerimanoğlu, Kamil Veli (2017). Azerbaycan Türklerinin İstiklâl Mücadelesi Önderi Ebulfez Elçibey, <https://www.tarihtarih.com/?Syf=26&Syz=357503>.

Nutuk, Kemal Atatürk, Cit II 1920-1927. *Türk Devrim Tarihi Enstitüsü, Devlet Kitapları, Milli Eğitim BasımEvi, İstanbul*.

Odumeru, James A., Ogbonna, Ifeanyi George (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2 (2).

O'Reilly, Charles, Chatman, Jennifer (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Oshagbemi, Titus (1999). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-Item Measures?, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 388-403.

- Önder, Mehmet (1995). Hoşgörü, Mevlana'nın Yaşam Biçimidir, Hoşgörü Yılında Mevlana, TC Kültür Bakanlığı'nın Katkılarıyla Bilimsel ve Kültürler Araştırmalar Vakfı tarafından Yayınlanmıştır, 119-125.
- Özçelik, Mustafa (2015). Yunsu Emre. (Editör:Zeynep Demiröz), Ordu Büyükşehir Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı Kültür Yayınları-7.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azmi, Yalçın, Azmi (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, Cemal (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarında Çözüm Arayışları, İnsan Ve Toplum Bilimleri, 5 (8), 3085-3098.
- Page, Don, Wong, Paul (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant Leadership, In S. Adjibolooso (Ed.), The Human Factor In Shaping The Course Of History And Development, American University Press.
- Paksoy, Mahmut (1993). Liderlikte Hersey Blanchard Modeli, Yönetim, 4 (16).
- Pardee, Ronald L (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland, A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation, TYPE Information Analyses (070) Reports - General (140).
- Patterson, Kathleen (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model, School of Leadership Regent University.
- Peck, Edward, Dickonson, Hellen (2009). Performing Leadership, Softcover Reprint Of The Hardcover (1st edition).
- Pelit, Elbeyi, Öztürk, Yüksel (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi 2(1).

PennState Leadership, The Traits of a Leader: Dr. Martin Luther King, Jr. October 2016. <https://sites.psu.edu/leadership/2016/10/23/the-traits-of-a-leader-dr-martin-luther-king-jr/>, Erişim Tarihi: 16.09.2017.

Peretomode, Otaroghene (2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?, IOSR Journal of Business and Management, 4(3). [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)

Pery, James (2011). Martin Luther King, Jr: A true Servant Leader. [http://www.huffingtonpost.com/james-perry/martin-luther-king-jr-a-t\\_b\\_427417.html](http://www.huffingtonpost.com/james-perry/martin-luther-king-jr-a-t_b_427417.html), Erişim Tarihi: 24.09.2017.

Philips, Donald T. (1992). Lincoln On Leadership. ([https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=HlyHIPbME2cC&oi=fnd&pg=PP1&dq=abraham+lincoln+leadership+traits&ots=2lSdIDYLS&sig=lyR9a-Z03CwjHacnUrjahXIjCi4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=abraham%20lincoln%20leadership%20traits&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=HlyHIPbME2cC&oi=fnd&pg=PP1&dq=abraham+lincoln+leadership+traits&ots=2lSdIDYLS&sig=lyR9a-Z03CwjHacnUrjahXIjCi4&redir_esc=y#v=onepage&q=abraham%20lincoln%20leadership%20traits&f=false)), Erişim tarihi: 21.01.2017.

Piccolo, Ronald F, Colquitt, Jason A. (2006). Transformational Leadership And Job Behaviors: The Mediating Role Of Core Job Characteristics, Academy of Management Journal, 49 (2), 327–340.

Pınar, İbrahim, Karmaşak, Fırat, Bulutlar, Füsün (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37 (2), 151-166.

Pless, Nicola M., Maak, Thomas (2011). Responsible Leadership, Springer Dordrecht Heidelberg London New York.

Preiss, Raymond W. (2014). Conceptualizing and Measuring Servant Leadership: General Measure of SL (Ehrhart, 2004). Viterbo University's Servant Leadership Blog. <https://viterboservantleadership.wordpress.com/2014/07/02/conceptualizing-and-measuring-servant-leadership-general-measure-of-sl-ehrhart-2004/>.



- Pratt, Micheal G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*, 171–207.
- Ravasi, Davide, Rekom, Johan V. (2003). Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory, *Academic Research, Corporate Reputation Review*, 6 (2), 118-132.
- Renn, Robert W, Vandenberg, Robert J. (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research, *Journal of Management*, 21 (2), 279-303.
- Riegel, Jeffrey (2013). Confucius, <https://plato.stanford.edu/entries/confucius/>, Erişim Tarihi: 25.08.2017.
- Riketta, Micheal (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis, *Journal Of Vocational Behaviour*, 66, 358-384.
- Riketta, Micheal, Van Dick, Rolf (2005). Foci of attachment in organizations: A Meta-Analytic Comparison Of The Strength And Correlates Of Workgroup Versus Organizational Identification And Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A. 1943 (2013). *Örgütsel Davranış (Organizational behavior) (Çeviri Editörü: İnci Erdem)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, Stephen P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior (5th ed.)*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, Coulter, Mary (1999). *Management*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Rousseau, Denise M. (1998). Why Workers Still Identify With Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3).

- Russel, Robert F, Stone Gregory A. (2002). A Review Of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Saleem, Hina (2015). The Impact Of Leadership Styles On Job Satisfaction And Mediating, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172 , 563 – 569.
- Saari, Lise M, Judge, Timothy A. (2004). Employee Attitudes And Job Satisfaction, *Human Resource Management*, Winter, 43 (4), 395–407.
- Saavedra, Richard, Kwun, Seog K. (2000). Affective States In Job Characteristics Theory, *Journal Of Organizational Behavior*, 21 (2), 131-146.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz Vergiliel, Melek (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Schermerhon, John, Hunt, James, Osborn, Richard (2000). *Organizational Behavior*, John Wiley&Sons,Inc.
- Scott, Craig R, Corman, Steven R., Cheney, George (1998). Development of a Structural Model of Identification in the Organization, *Communication Theory Eight: Three August*, 8 (3), 298-336.
- Seashore, Stanley, Taber, Thomas (1975). Job Satisfaction Indicators and Their Correlates, *American Behavioral Scientist*, 18 (3), 333-368.
- Sendjaya, Sen (2003). Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale, *Servant Leadership Research Roundtable*, August.
- Sendjaya, Sen (2015). *Personal and Organizational Excellence Through Servant Leadership*, Springer.
- Sharma, Manoj Kumar, Jain, Shilpa (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (3), 309-318.

- Silah, Mehmet (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi (2.Baskı). Eskişehir: Seçkin Yayıncılık.
- Spahr, Pamela (2015). What is Servant Leadership? Achievement Through Service to Others. <https://online.stu.edu/servant-leadership/>, Erişim Tarihi:20.08.2017.
- Spears, Lary S. (2003). Servant-Leadership and Quakers. Quaker Life, July/August. <http://www.spearscenter.org/docs2010/QuakerLife.pdf>.
- Spears, Lary S. (2004). Prescription For Organizational Health Servant Leadership, <http://www.spearscenter.org/docs2010/PrescriptionforOrganizationalHealth-Spears2004.pdf>.
- Spears, Lary. C. (2010). The Journal of Virtues & Leadership, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, 1 (1), 25-30.
- Spector, Paul E. (1996). Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice (7th Edition).
- Stoner, James, Freeman, Edward (1992). Management, Prentice-Hall International, Inc.
- Şafak, Yakup (2006). Mevlan Celalleddin Rumi Bütün Eserleri, Karatay Belediyesi Kültür Yayınları.
- Şeşen, Harun, Basım, Nejat (2010), Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş tatmininin Aracılık Rolü, ODTÜ Geliştirme Dergisi, 37(8), 171-193.
- 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, 23 (2),135-154
- Tajfel, Henri (1982). Social Psychology Of Intergroup Relations, Annual Reviews. Psychol, 33, 1-39.

- Tanrıverdi, Haluk, Paşaoğlu, Safiye (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, 13 (50), 274-293.
- Taşkıran, Erkan (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 169-183.
- Taştan, Seçil B, Güçel, Cem (2014). Explaining Intrapreneurial Behaviors Of Employees With Perceived Organizational Climate And Testing The Mediating Role Of Organizational Identification: A Research Study Among Employees Of Turkish Innovative Firms, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 862- 871.
- Tatcı, Mustafa (1998). Yunus Emre Divanı (2 Baskı), Akçağ Yayınları, Akçağ Basım Yayım Pazarlama AŞ, Ankara.
- Tekin, Nadir V. (2009). İstatistiğe Giriş (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş.
- Temiz, Eser (2016). İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Thomas, Benmain (2008). Abraham Lincoln A Biography, [https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=fkB\\_E9GM0XoC&oi=fnd&pg=PP1&dq=abraham+lincoln+leadership&ots=HYLEZbEmOv&sig=KyP89AO51y2UA3Id2i3tiB1MeR0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=abraham%20lincoln%20leadership&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=fkB_E9GM0XoC&oi=fnd&pg=PP1&dq=abraham+lincoln+leadership&ots=HYLEZbEmOv&sig=KyP89AO51y2UA3Id2i3tiB1MeR0&redir_esc=y#v=onepage&q=abraham%20lincoln%20leadership&f=false), Erişim tarihi: 23.01.2017.
- Tıdrick, Kathryn (2013). Gandhi A Political and Spiritual Life, Verso, London Newyork.
- Timuroğlu, Vecihi (1995). Peygamber Değil Ama Kitabı Var, 21-32. Hoşgörü Yılında Mevlana, TC Kültür Bakanlığı'nın Katkılarıyla Bilimsel ve Kültürler Araştırmalar Vakfı tarafından Yayımlanmıştır.

- Tokgöz, Emrah, Seymen Aytemiz, Oya (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 10 (39).
- Topaloğlu, Canan, Yalçıntaş, Murat (2017). Yerel Yönetimlerde Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Global Business Research Congress, (3).
- Tubbs, Robert C. (2015). Gandhi the Servant Leader, PennState Leadership. <https://sites.psu.edu/leadership/2015/04/19/gandhi-the-servant-leader/> Erişim: 11.10.2017.
- Türkmen, Fatma (2016). Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop ili örneği), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Tüzün Kalemci, İpek (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Doktora Tezi (Yayınlanmamış), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ülgen, Hayri, Mirze, Kadri (2004). Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları (3. Baskı), İstanbul.
- Ünal, Zeynep M. (2014). Does Affective Commitment Mediate the Relationship Between Person Organization Fit and Organizational Identification?, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4 (3), 270-283.
- Ürü Sanı, Oben, Çalışkan, Cihan, Atan, Özlem ve Yozgat, Uğur (2013). Öğretmen Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 13, 63-82.
- Van Dick, Rolf, Wagner, Ulrich, Stellmacher, Jost, Christ, Oliver (2004). The Utility Of A Broader Conceptualization Of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 171–191.

- Van Dick, Rolf, Wagner, Ulrich, Stellmacher, Jost, Christ, Oliver (2005). Category Salience and Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (2), 151–304.
- Van Knippenberg, Daan, van Schie, Els C. M. (2000). Foci And Correlates Of Organizational Identification, The Netherland, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137–147.
- Vannini, Phillip, Franzese, Alexis (2008). The Authenticity of Self: Conceptualization, Personal Experience and Practice, *Sociology Compass*, 2 (5), 1621-1637.
- Vera, Dusya, Crossan, Mary (2004). Strategic Leadership And Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 29 (2), 222-240.
- Vondey, Michelle (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification, *International Journal of Leadership Studies*, 6 (1).
- Waddell, Jane T. (2006). Servant Leadership, *Servant Leadership Research Roundtable* August, [https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2006/waddell.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf)
- Wagner III, John A, Hollenbeck, John B. (1998). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, New Jersey: Prentice Hall.
- Wallace, Randall J. (2007). Servant Leadership: A Worldview Perspective, *International Journal of Leadership Studies*, School of Global Leadership & EN.
- Washington, Rynetta R, Sutton, Charlotte D, Feild, Hubert S. (2006). Individual Differences In Servant Leadership: The Roles Of Values And Personality, *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 700-716.
- Wellborn, Kelli (2011). Lincoln as a ServantLeader, <https://lincolninstitute.wordpress.com/2011/05/31/lincoln-as-a-servant-leader/>, Erişim Tarihi: 13.09.2017.

- Werhane, Patricia H., Painter-Morland, Mollie (2011). Leadership, Gender, and Organization. (Edited: Patricia H. Werhane). Leadership, Gender, and Organization. DePaul University, Chicago, IL, USA and Mollie Painter-Morland, Springer Science Business Media B.V.
- Westerbeek, Hans, Smith, Aaron (2005). Business Leadership and the Lessons from Sport (1. Edition). Softcover Reprint Of The Hardcover.
- Whetten, David A. (2006). Albert and Whetten Revisited, Strengthening the Concept of Organizational Identity, Journal of Management Inquiry, Sage Publications, 15 (3), 219-234.
- Winston, Bruce (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model, Servant Leadership Research Roundtable August.
- Wong, Paul T. Davey, Dean (2007). Best Practices in Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable, July.
- Zel, Uğur (2006). Kişilik ve Liderlik, Ankara: Nobel Yayınları.
- Zhang, Haina, Kwan, Ho Kwong, Everett, Qndré m Jian, Zhaoquan (2012). Servant Leadership, Organizational Identification, And Work-To-Family Enrichment: The Moderating Role Of Work Climate For Sharing Family Concerns, Human Resource Management, 51 (5), 747-768.
- Yılmaz, Celal (2013). Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, Serdar (2014). Ebülfez Elçibey ve Dönemin Azerbaycan Devleti, Leges Sosyal Bilimler Dergisi.
- Yukl, Gary (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, Journal of Management, 15 (22), 251-289.

Yukl, Gary (2002). Leadership in Organization (5th ed.), Prentice-Hall International Editions.

TDK, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252152](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252152). Erişim tarihi: 01.04.2017.

Servant Leadership Companies List. Modern Servant Leader, <https://www.modernservantleader.com/featured/servant-leadership-companies-list/>, Erişim Tarihi: 10.08.2017.

Companies and organisations operating a Servant-Leadership approach in the UK. <http://www.greenleaf.org.uk/community.php>, Erişim Tarihi: 09.08.2017.

<http://servefirst.org/about>, Erişim Tarihi: 18.01.2017.

<http://www3.tcmb.gov.tr/sektor/2016/menu.php>, Erişim tarihi: 21.03.2017.

<http://www.kultur.gov.tr>, Erişim tarihi: 21.03.2017.

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,72942/turizm-gelir-gider-ve-ortalama-harcama.html>, Erişim Tarihi: 10.06.2017.

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>, Erişim Tarihi: 27.08.2017.

WTTC, Travel & Tourism Economic Impact 2017 Turkey <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries/2017/turkey2017.pdf>, Erişim Tarihi: 12.10.2017.



**EK.1. HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİNE SAHİP ŞİRKETLER LİSTESİ**

1	7-Eleven	Dallas
2	501c Solutions	Baltimore
3	Accretive Solutions	Troy
4	ACT, Advocates for Community Transformation	Dallas
5	AFLAC	Columbus
6	Agape Flights	Venice
7	Alpha Kappa Psi	Indianapolis
8	Altarum Institute	Ann Arbor
9	American Medical Response	Greenwood Village
10	Arrow Stage Lines	Norfolk
11	Astonish Results	Warwick
12	ATI Carrer Training Center	North Richland Hills
13	Atwood Associates, LLC	Madison
14	Azusa Pacific University	Azusa
15	Balfour Beatty Construction	Dallas
16	Banner Baywood Medical Center	Mesa
17	Bradley Group	Nashville
18	Broetje Orchards	Prescott
19	C3 Consulting	Nashville
20	CAP Carpet, Inc.	Kansas City
21	Catholic Relief Services	Baltimore
22	Engage Learning	Farmington Hills
23	Centro	Chicago
24	Centura health	Englewood
25	CH2M Hill	Englewood
26	Chick-Fil-A	College Park
27	Container Store (The)	Seattle
28	Darden Restaurants (Red Lobster, Olive Garden...)	Orlando
29	Datron World Communications	Vista

30	Dawn Food Products	Jackson
31	Delek US Holdings	Brentwood
32	Evergreen Freedom Foundation	Olympia
33	Flow Companies	Greensboro
34	Food For The Hungry	Phoenix
35	Gabriel Center Marietta	Marietta
36	Green Dot Public Schools	Los Angeles
37	HCA	Nashville
38	Heartland Health	St. Joseph
39	HEMCO Gages	Holland
40	Herman Miller	Zeeland
41	Herritage Community	Kalamazoo
42	Hess Corporation	Houston
43	High-Tech Professionals	Mexico City
44	Hill House Association	Pittsburgh
45	Interstates Companies	Bloomington
46	Insperty Business Solutions	Kingwood
47	Invision, Inc.	New York
48	JTC Education	Atlanta
49	Kaiser Permanente	Oakland
50	Keller Williams Realty	San Diego
51	Koch Companies	State University
52	Landry's Bicycles	Natick
53	Liberty Dialysis	Mercer Island
54	Louisiana Hospital Association	Baton Rouge
55	Luna Data Solutions, Inc.	Austin
56	MAPCO Express	Little Rock
57	Marian University	Fond du Lac
58	Marriott International	Bethesda
59	Matrix Information Consulting	Rochelle Park
60	Medtronic	Minneapolis

61	Men's Wearhouse	Houston
62	ModCloth	San Francisco
63	Nordstrom	Seattle
64	Nugget Market	Woodland
65	Oakwood Village	Madison
66	Ochsner Health	New Orleans
67	Opportunity International	Oak Brook
68	Organisations That Matter	Melbourne
69	Oschner Health System	New Orleans
70	Paragon Solutions	Cranford
71	Pi Beta Phi Fraternity	St. Louis
72	PPC Partners, Inc.	Milwaukee
73	QuikTrip	Tulsa
74	Rally Software Development	Boulder
75	REI	Kent
76	SAS	Cary
77	Savage Companies	Salt Lake City
78	Schmidt Associates	Indianapolis
79	Schmidt Associates	Indianapolis
80	Schneider Corporation	Indianapolis
81	Service Master	Memphis
82	ServiceMaster	Memphis
83	Sonrise Christian School	Covina
84	Sophia Foundation	Fond du Lac
85	Southwest Airlines	Dallas
86	Sowing Empowerment & Economic Development, Inc.	Riverdale
87	St. Joseph Regional Medical Center	Lewiston
88	Starbucks	Seattle
89	SunDurance Energy	Edison
90	Synovus Financial	Columbus

91	TD Industries	Dallas
92	Toro Company	Bloomington
93	Trilogy Health Services	Louisville
94	U.S. Cellular	Chicago
95	United States Air Force	Washington
96	United States Army	Washington
97	United States Marine Corps	Washingto
98	United States Navy	Washingto
99	Vanderbilt University	Nashville
100	Viterbo University	La Crosse
101	WageWorks	Leawood
102	Wal-Mart Stores	Bentonville
103	WD-40 Company	San Diego
104	Wegmans	Rochester
105	WesleyLife	West Des Moines
106	West Coast Consulting	Irvine
107	whitepages.com	Seattle
108	Whole Foods	Austin
109	Witt Kieffer	Springfield
110	YUM Brands(KFC, Pizza Hut, Long John Silver's & more)	Lousville
111	zappos.com	Las Vegas
112	Zingerman's Community of Business	Ann Arbor

Kaynak: [www.modernservantleader](http://www.modernservantleader)

**EK.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU****HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILAMA ÖLÇEĞİ**

Araştırmada çalışanların hizmetkâr liderlik düzeylerini tespit etmek için kullanılan ölçekler yer almaktadır.

	<b>GÜÇLENDİRME</b>
1	Amirim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.
2	Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.
3	Amirim kendimi geliştirmeme yardım eder.
4	Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.
5	Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.
6	Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.
7	Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.
	<b>GERİDE DURMA</b>
8	Amirim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.
9	Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiç bir ödül ya da itibar beklemez.
10	Amirim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.
	<b>HESAP VEREBİLİRLİK</b>
11	Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.
12	Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.
13	Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.
	<b>AFFETME</b>
14	Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.
15	Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.
16	Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.
	<b>CESARET</b>
17	Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.
18	Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.
	<b>OTANTİKLİK</b>
19	Amirim, kendi sınırlamaları ve zayıf yönleri konusunda açıktır.
20	Amirim, çevresinde gerçekleşen olayları gördüğü zaman çoğu zaman müdahale eder.
21	Amirim, istenmeyen sonuçlara neden olsalar bile duygularını ifade etmeye hazırdır.
22	Amirim, gerçek hislerini personeline gösterir.
	<b>TEVAZU</b>
23	Amirim, eleştirilerden ders alır.
24	Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.
25	Amirim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.
26	Amirim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.

27	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.
	<b>SORUMLU YÖNETİCİLİK</b>
28	Amirim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.
29	Amirim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.
30	Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.

### İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Araştırmada çalışanların iş tatmini düzeylerini tespit etmek için kullanılan ölçek aşağıda yer almaktadır.

1	İşim benim için hobi gibidir.
2	İşimde, diğer insanlardan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.
3	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.
4	İşimden çok keyif alıyorum.
5	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ

Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini tespit etmek için kullanılan ölçek aşağıda yer almaktadır.

1	Biri işyerini eleştirdiği zaman kendime yapılmış kişisel bir hakaret gibi hissederim
2	Başkalarının işyerim hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.
3	İşyerim hakkında konuşurken çoğunlukla “biz” ifadesini kullanırım.
4	İşyerimin başarısını kendi başarım gibi hissederim.
5	Başkası işyerim hakkında övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim
6	Medyada işyerim hakkında bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissederim.

**TC  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

*Sayın Katılımcı,*

*Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı bünyesinde hazırlanan “Çalışanların Hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatminleri üzerine etkisi” konulu çalışma için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketi titizlikle cevaplamanız araştırmanın bilimselliği ve geçerliği açısından önemlidir. Bu çalışmaya veri sağlamanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır. Tarafınızca sağlanacak veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sonuçları isteğiniz halinde e-mail adresinizden size iletilecektir. Araştırmamıza ilgi gösterip, anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.*

*Saygılarımla,*

**Prof. Dr. Aykut BEDÜK**  
**Tez Danışmanı**  
**Selçuk Üniversitesi, İİBF**

**Neriman Çelik**  
**S.Ü.Turizm Fakültesi**  
**03322232432**  
**nerimancelik@hotmail.com**

**DEMOGRAFİK BİLGİLER**

Anketin bu bölümünde demografik özellikleri belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Lütfen, size en uygun şekilde doldurunuz.

Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

Medeni durumunuz:  Evli  Bekar

Eğitim durumunuz:  İlk-ortaöğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisansüstü

Meslekteki çalışma süreniz:

- 1  1-5 yıl  
2  6-10 yıl  
3  11-15 yıl  
4  16 yıl ve üzeri

Yaşınız: 1  18-25 yaş arası  
2  26-30 yaş arası  
3  31-35 yaş arası  
4  36-40 yaş arası  
5  41-65 yaş arası

Aşağıdaki ifadeler işyerinizde yöneticinizin aldığı kararlar ve karar süreçleriyle ilgilidir. Sizinle ilgili işlemlerle ilgili olarak aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2	Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3	Amirim kendimi geliştirmeme yardım eder.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4	Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5	Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6	Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7	Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8	Amirim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9	Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiç bir ödül ya da itibar beklemez.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10	Amirim, bir iş arkadaşımın başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11	Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12	Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13	Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14	Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15	Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16	Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17	Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
18	Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
19	Amirim, kendi sınırlamaları ve zayıf yönleri konusunda açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
20	Amirim, çevresinde gerçekleşen olayları gördüğü zaman çoğu zaman müdahale eder.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
21	Amirim, istenmeyen sonuçlara neden olsalar bile duygularını ifade etmeye hazırdır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22	Amirim, gerçek hislerini personeline gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
23	Amirim, eleştirilerden ders alır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
24	Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
25	Amirim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
26	Amirim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
27	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
28	Amirim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
29	Amirim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
30	Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	( )	( )	( )	( )	( )	( )



31	İşim benim için hobi gibidir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
32	İşimde, diğer insanlardan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
33	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
34	İşimden çok keyif alıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
35	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
36	Biri işyerini eleştirdiği zaman kendime yapılmış kişisel bir hakaret gibi hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
37	Başkalarının işyerim hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
38	İşyerim hakkında konuşurken çoğunlukla “biz” ifadesini kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
39	İşyerimin başarısını kendi başarım gibi hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
40	Başkası işyerim hakkında övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
41	Medyada işyerim hakkında bir eleştiri yer aldığımda kendimi kötü hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Özgeçmiş**

Adı Soyadı:	NERİMAN ÇELİK
Doğum Yeri:	KONYA
Doğum Tarihi:	1984
<b>Öğrenim Durumu</b>	
Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	HAZIM ULUŞAHİN İLKÖĞRETİM OKULU
Ortaöğretim:	KARMA ORTAOKULU
Lise:	ATATÜRK LİSESİ
Lisans.	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
Yüksek Lisans.	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İlgi Alanları:	Yönetim, Örgütsel Davranış
Tel:	0542 6804055
Adres:	neriman.celik@hotmail.com

İmza: