

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON

**HİZMETKAR LİDERLİK:
TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Evrin KAYA

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON

HİZMETKAR LİDERLİK; TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Evrin KAYA

Öğrenci No:
165644180

Danışman:
Dr. Öğretim Üyesi Ahmet KOVANCI

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğu' HİZMETKAR LİDERLİK; TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23.05.2019

Evrin KAYA

165644180

Adı ve Soyadı : Evrim KAYA
Danışmanı : Dr. Öğretim Üyesi Ahmet KOVANCI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Hizmetkar Liderlik, otel çalışanları

ÖZ

HİZMETKAR LİDERLİK; TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hizmetkar Liderlik modeli, Sosyal Bilimlerde, İşletme Bölümünün altında Yönetim ve Organizasyon ‘un temelini oluşturan Lider ve liderlik kavramları, Liderlik çeşitleri, liderlik teorileri yaklaşımları, Modern yaklaşımlarının uzantısında incelenerek ele alınmıştır. Bu araştırmanın amacı Turizm sektörü çalışanlarında Hizmetkar Liderlik Modelinin bilinirliği ve düzeylerinin belirlenmesidir. Araştırma Antalya Bölgesinde bulunan üç ayrı beş yıldızlı otellerde çalışan personelin gönüllü katılımı ile 319 kişiye yapılmıştır. Geçerli Anket sayısı 301 ‘dir. Araştırmada elde edilen verilerin toplanması için iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için 4 adet soruya ek olarak turizm sektöründeki çalışma süresi, çalıştığı departman, liderlik ile ilgili bir eğitim veya toplantıya katılma durumu, hizmetkar liderlik hakkında bilgisi olması soruları sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların Hizmetkâr Liderlik düzeylerini belirlemek için beşli likert tipli ölçek sunulmuştur. Araştırma sonucunda Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İlgili İfadelere Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri incelendiğinde, Hizmetkar Liderlik algılarının eğitime göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda Hizmetkar Liderliğin bilinirliği ve bunun geliştirilerek rol model Liderlik olmasına katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Name and Surname : Evrim KAYA
Supervisor : Dr. Ahmet KOVANCI
Degree and Date : Master /, 2019
Major : Business Administration
Key Words : Leadership, servant leadership, hotel employees

ABSTRACT

SERVANT LEADERSHIP; A RESEARCH IN THE TOURISM SECTOR

Servant Leadership model, Social Sciences, Business Administration under the Management and Organization under the leadership and leadership concepts, Leadership types, leadership theories approaches, Modern approaches are examined in the extension of the purpose of the purpose of this research is to identify the level and level of Servant Leadership Model in the employees of the tourism sector. The study was conducted on 319 people with voluntary participation of the personnel working in three different five star hotels in Antalya Region. The number of valid questionnaires is 301. Two-part survey form was used to collect the data obtained from the study. In the first part of the questionnaire used in the study, in order to determine the demographic characteristics of the participants, in addition to 4 questions, the questions about the working time in the tourism sector, the department in which they work, the participation in a training or meeting in leadership, and the knowledge of the servant leadership are asked. In the second part of the questionnaire, a five - point Likert type scale was presented to determine the level of Servant Leadership of the participants. When the average and standard deviation values related to expressions related to servants' perceptions of servant leadership were examined, it was determined that Servant Leadership perceptions were high. In this context, it has been tried to contribute to the recognition of Servant Leadership and to be a role model Leadership.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iiiv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	iiix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİDERLİK KAVRAMI VE HİZMETKAR LİDERLİK.....	3
1.1.Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderliğin Tanımı	4
1.3. Liderlik ve Yöneticilik	7
1.4. Liderlik Çeşitleri / Liderlik Teorileri / Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar	133
1.4.1.Özellikler Yaklaşımı.....	14
1.4.2.Yetenekler Yaklaşımı	14
1.4.3.Davranışsal Yaklaşım.....	15
1.4.3.1.Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Biçimi Ölçeği (Liderlik Gridi)	19
1.4.3.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	21
1.4.3.3. Rensis Likert'in Sistem-4 Modeli	23
1.4.3.4. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	26
1.4.3.5. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	28
1.4.3.6. McGregor'un X ve Y Teorileri	28
1.4.4.Durumsallık Yaklaşımı.....	30
1.4.4.1.Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	32

1.4.4.2.House'un Yol-Amaç Teorisi.....	34
1.4.4.3.Vroom-Yetton-Jago Liderlik Kuramı	36
1.4.4.4.Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	38
1.4.5. Modern Yaklaşımlar	41
1.4.5.1.Karizmatik Liderlik.....	43
1.4.5.2.Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	45
1.4.5.3.Hizmetkar Liderlik.....	46
İKİNCİ BÖLÜM	49
HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI.....	49
2.1. Hizmetkar Liderlik Tanımı.....	49
2.2. Hizmetkar Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	51
2.3. Hizmetkar Liderlik Özellikleri.....	52
2.4. Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	53
2.5. Hizmetkâr Liderlik Modelleri.....	55
2.5.1. Greenleaf'in Hizmetkar Liderlik Modeli.....	55
2.5.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	56
2.5.3. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	57
2.5.4. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	59
2.5.5. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	60
2.5.6. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	61
2.5.7. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli.....	61
2.6. Hizmetkâr Liderliğin Geleneksel Liderlikten Farkı.....	62
2.7. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları.....	63
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	65
TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	65
3.1. Verilerin Toplama Aracı.....	66
3.1.1. Kişisel Bilgi Formu.....	66

3.1.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeği.....	68
3.1.3 Evren ve Örneklem.....	81
3.2. Problem Cümlesi ve Hipotezler	81
3.2.1.Problem Cümlesi	81
3.2.2.Hipotezler	81
3.3.Verilerin Analizi.....	83
BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	118
Ek: Hizmetkar Liderlik Anketi.....	119

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yöneticilik ve Liderlik Rollerinin Kıyaslanması	8
Tablo 2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar (Dal, 2014'e göre; Bennis ve Goldsmith, 1997 ve Taşkıran, 2001, s. 17'den adapte edilmiştir.)	9
Tablo 3.a Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	10
Tablo 3.b Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar.....	12
Tablo 4. Liderlik Yaklaşımları Özeti	113
Tablo 5. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri	16
Tablo 6. Tarihsel Açıdan Önemli Görülen Liderlik Çalışmalarının Özetlenmesi	18
Tablo 7. Blake-Mouton'un Yönetimsel Şebekesi	20
Tablo 8. Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği	24
Tablo 9. Hizmetkar Liderlik Boyutlarıyla İlgili Çalışmalar.....	54
Tablo 10. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	64
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri.....	67
Tablo 12. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler.....	69
Tablo 13. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde Ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri	70
Tablo 14. Hizmetkar Liderlik Ölçeği KMO Ve Barlett Testi Sonucu	72
Tablo 15. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Öz Değerleri Ve Açıkladıkları Varyans Düzeyi.....	73
Tablo 16. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri	75
Tablo 17. Ölçeklere İlişkin Düzey Sınırları	80
Tablo 18. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları	84
Tablo 19. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algıları İle İlgili İfadelere Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	85
Tablo 20. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	87

Tablo 21. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	88
Tablo 22. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Liderlik İle İlgili Bir Eğitime/Toplantıya Katılma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	90
Tablo 23. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Hizmetkâr Liderlik Tanımını Bilme Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	92
Tablo 24. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları	94
Tablo 25. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	96
Tablo 26. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Turizm Sektöründeki Deneyimine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.	98
Tablo 27. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Otelde Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	100
Tablo 28. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Birbirileri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi	33
Şekil 2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi.....	35
Şekil 3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	40
Şekil 4. Hizmetkar Liderliğin Uygulanmasında Elmas Modeli.....	57
Şekil 5. Russel & Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	58
Şekil 6. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	59
Şekil 7. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli'ne Winston'ın Eklentisi.....	60
Şekil 8. Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli.....	62
Şekil 9. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği.....	74
Şekil 10. Evrim Kaya - Bütüncül Liderlik Şekli.....	109

KISALTMALAR

Yy : yüzyıl

Akt : aktaran

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri



GİRİŞ

Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası birliği oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp görevdaşlık yaratan kişidir. Lider bireyler, yönettiği insanların hayatlarında olumlu değişiklikler yapan insanlardır.

Liderliğin temeli, insanlara hizmet etmek, onların hayatlarını iyileştirmektir. Gerçek bir lider, ilk olarak liderlik yaptığı insanların rahatlığını düşünür. 1970'lerde Robert K.Greenleaf tarafından ortaya atılan bir kavram var: "Hizmetkar Lider".

Hizmetkar Lider, yapabileceklerinin en iyisini başarmalarını sağlayabilmek için takipçilerine hizmet eder. Hizmetkar Lider, bütün problemleri çözen bir kahraman olmaktan çıkıp, yeni fikirlerin üretilmesini sağlayan bir hizmetkar haline gelir ve bu şekilde karar verme gücünü takipçileriyle paylaşır. Hizmetkar Lider, takipçilerinin gelişimini yakından izlemekten ve onlara bu konuda yol göstermekten sorumludur.

Hizmetkar Lider, bulunduğu konunun ona kazandırdıklarıyla tatmin olmaz, onu tatmin eden, kendi Liderliğinde diğerlerinin kazandıklarıdır.

Bu çalışmada çağımızın modern liderlik türlerinden biri olan Hizmetkar Liderliğin, turizm sektörü çalışanlarında bilinirliğinin araştırılma uygulaması yapılmıştır. Birinci Bölümde liderlik ve kavramı ile ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Liderlik ve hizmetkar liderlik tanımları verilerek özellikleri anlatılmıştır. Liderlik çeşitleri, liderlik teorileri ve başlıca yaklaşımlar ele alınmıştır. İkinci Bölümde ise Hizmetkar liderlik kavramı literatür çalışması yapılmış, boyutları ve modelleri incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın konusu amacı önemi hipotezleri kapsamı, yöntemler ve bulgular paylaşılmıştır.

Amacımız, otellerde görev yapan çalışanların hizmetkar liderlik düzeylerinin neler olduğunu gözlemlemek; çalışanların hizmetkar liderlik düzeylerinin demografik özelliklerine ve sektörel tecrübe düzeylerine, çalıştıkları departman, liderlik eğitimi alma durumlarına ve hizmetkar liderlik hakkında bilgi sahibi olma durumlarına göre farklılaşmasının araştırılmasıdır.

Araştırmanın önemi; Hizmetkar Liderliğin otorite kurmaya çalışan liderlerin dışında insanlığa hizmet eden, paydasında insani değerlerin var olduğu, gönüllülük ve içten hizmet sunan liderlik modelinin bilinmesi ve tüm dünyada varlığının hissedilerek uygulanmasıdır.

Araştırma Antalya Bölgesinde bulunan üç ayrı Beş yıldızlı otellerde çalışan personellerin gönüllü katılımıyla 319 kişiye yapılmıştır. Geçerli Anket sayısı 301 'dir. Ancak daha kapsamlı bir sonuç için daha fazla kişi sayısı ile daha detaylı sorular ile ölçülmesi gerekmektedir. Anket olarak; (internet aracılığıyla çevrim içi yollardan ve sosyal alanlarda)Van Dierendonck ve Nuijten'in (2011) Hizmetkar Liderlik ölçeği anketi kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE HİZMETKAR LİDERLİK

1.1.Liderlik Kavramı

Lider, liderlik ve liderliği anlatan ifadelerin bulunduğu yazılar insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte tarihsel süreçte 5000 yıl öncesine kadar dayanmaktadır. Ayrıca Yunan Filozoflarının ilk günlerinden beri başlayan örgütsel davranıştaki en önemli araştırma konularından birisi olarak karşımıza da çıkmaktadır (Shahriari, Mehrmanesh, & Hosseini, 2015). Mısır hiyerogliflerindeki lider (seshemu) liderlik (seshement) ve takipçileri (shemsu) kayıtları bulunmuştur. Türk destanları, Çin Klasikleri; liderin özellikleri, insanlara olan sorumlulukları ve öğütlerle doludur. Yunan liderlik kavramları Homeros'un İliada'sında kahramanlar vasıtasıyla örneklendirilmiştir. Plato "Cumhuriyet", Aristo "politika" da ideal ülkenin ideal liderliği için "Filozof Kralı" tanımlanmıştır. MS. 100 yılında Plutarch "Paralel Yaşamlar" da liderler arasındaki benzerlikleri inceler. Sezar, Cicero, Seneca gibi Latin yazarlarda liderlik ve yönetim hakkında yazmışlardır. Rönesans devrinin hareketli ortamında pragmatist bir yaklaşımla liderliği ele alan Machiavelli'nin "Prens"i bugün bile sıra dışı etkili liderliğe örnek oluşturmaktadır (Ürü Sanı F. O., Çalışkan, Atan, & Yozgat, 2013).

Globalleşmenin etkisi sonucunda bugünkü iş yaşamında hızlı ve karmaşık bir değişim süreci başlamıştır. Globalleşen dünyamızda iletişim ve bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimlerin ve iş görenlerin tatmin ve moral duygularının örgütsel etkililiğe ve verimliliğe yansıdığı, rekabetin hızlı bir şekilde artış gösterdiği, insanlardaki yetenek, beceri ve bilgidan faydalanmanın en mühim kaynak olduğu bugünkü toplumlarda, liderin var oluşu ve sahip olduğu fonksiyonlar önceki dönemlerdeki gibi lider-ast ilişkisinden daha karışık bir hale geçmiştir (Yılmaz, 2011, s. 5).

Globalleşmenin sonucunda işletmelerde ve toplumlarda görülen değişiklikler lider ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Çünkü söz konusu değişimler ile baş edebilecek kişiler liderlerdir. Sürekli olarak gelişme ve değişme içerisinde bulunan işletmeler ve toplumlar için liderliğin önem kazanması yönetim alanında araştırma yapan kişilerin bilimsel yöntemler kullanarak liderlik hususunda çalışma yapmalarını zorunlu bir hale getirmiştir (Güney, 2011, s. 336).

Davranış bilimleri kapsamındaki konulardan hakkında en çok çalışma yapılan konu liderlik konusudur. Liderlik birçok konudaki sosyal bilimin (yönetim bilimi, siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji) ortak konularından biri olmasına rağmen araştırmacılar liderliğin ne anlama geldiği konusunda ortak bir fikre varılamamıştır. Liderlik kavramına farklı şekillerde bakıldığında ve yaklaşıldığında farklı bir şekilde tanımlanabilen ve analiz edilebilen bir kavram olduğu görülür. Bu bağlamda liderlik yönetimi iş yaşamıyla alakalı bir kavram olması kadar tarihsel, felsefi, askeri, politik, sosyolojik ve psikolojik bir kavram olduğunu da söylemek mümkündür (Şişman M. , 2002, s. 1).

Liderlik konusunda yapılan tanımların büyük bir bölümü incelendiğinde ve sentez yapılmaya çalışıldığında liderlik kavramı, bir grup insanın belli hedefler çerçevesinde bir araya toplanması ve bu hedeflere ulaşmak için bu insanların harekete geçirilmesi konusunda bilgi ve yeteneklerin tamamı şeklinde tanımlanabilmektedir (Eren E. , Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2012, s. 431).

1.2. Liderliğin Tanımı

Liderlik kavramı, yönetim bilimleri içerisindeki diğer birçok kavram gibi tanımı hakkında görüş birliği sağlanamamış bir kavramdır. Tarihsel süreç içerisinde, insanoğlunun var oluşundan bugüne değin farklı liderlik özelliklerinin değişik kişilerin zihninde canlandığı imgeler ve oluşturulan farklı teoriler doğrultusunda günümüzde birçok farklı liderlik tanımının yapıldığı dikkat çekmektedir (Amah, 2015),

Liderliğin kendisi genel olarak, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşması için başkalarını etkilediği bir süreç olarak tanımlanır (Shahriari, Mehrmanesh, & Hosseini, 2015), Yıllar içerisinde yaşam şartlarında meydana gelen değişimler, örgütsel anlamda gerçekleşen gelişmeler, çalışanların gittikçe artan ve değişen beklentileri karşısında ise

yapılan liderlik tanımları ve liderlik türleri yetersiz kalmaya başlamıştır (Bakan & Doğan, Hizmetkâr liderlik, 2012),

Lider'in tanımına da bakacak olursak; kendisini dıştan kuşatan her türlü sosyal şekillendirici unsur ile içten kuşatan her türlü doğal ve dinilmiş etkileyici unsura karşı, onları kontrol altına alıp, hürriyetini kazanmış, tamamen hür bir irade ile seçtiği, ideal edindiği bir yaratıcı hamlenin sorumluluğunu merkezine yerleştirdiği ahlaki bir hareket, bir başkaldırıyı yaşayan kişi şeklindedir. Ve liderin liderlikten önce geldiği, liderlik süreci olmasa dahi liderin var olduğu, liderliğin lidere bağlı olduğu temel ifade edilmiştir (Cihanser, 2008).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda liderliğin, örgüt kültürünün temeli olduğu; yani, liderler kuruluşların yaratılması ve başarısı üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tanımsal olarak da vurgulanmıştır (Robinson, 2016).

İnsanların siyasal, ekonomik, örgütsel ve toplumsal hayatlarında mühim bir yere sahip olan liderlik olgusu, üzerinde çok tartışılan ve araştırma yapılan bir konu olmasına karşın farklı araştırmacılar ve yazarlar tarafından, farklı açılardan ve farklı bilim dallarında gerçekleştirilen farklı tanımlar mevcuttur, kısaca fikir birliği yapılmış bir tanım bulunmamaktadır (Bakan, 2009, s. 140).

Liderlik işletme yönetimi, yönetim bilimi ve örgütsel davranış alanlarında çalışmalar gerçekleştiren kişilerin üzerinde sıklıkla durduğu bir konudur. Liderlik konusunda 3000'in üzerinde ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir (Çelik V. , 2000, s. 1). Çalışmacılar liderlik kavramını genel olarak sahip oldukları perspektiflere, önemli buldukları ve ilgi duydukları olgulara göre yorumlamışlardır. Stogdill tarafından gerçekleştirilen bir literatür taraması sonucunda "liderlik kavramı hakkında tanım yapmaya çalışan kişiler kadar liderlik tanımı bulunduğu" belirlenmiştir. Stogdill tarafından gerçekleştirilen gözlemin ardından liderlik konusunda yeni tanımlamaların yapılması aynı şekilde devam etmiştir. Son 50 senede liderlik konusunda yapılmış olan tanımlardan birkaçı aşağıda belirtilmiştir (Yukl, 2010, s. 2);

Liderlik kavramının kökeni İngilizce'ye dayanmaktadır ve "lead" fiilinden gelmektedir. Kavramın sahip olduğu anlamlar; rehberlik yapmak, öncülük etmek,

kılavuzluk etmek, yol göstermek ve yön göstermektir. “Leader” kavramıysa lider, baş, önder, kılavuz, rehber anlamları taşımaktadır. Türkçede liderlik kavramına karşılık olarak önderlik kavramı önerilmiş olsa da ulusal alan yazında “liderlik” kavramı daha yaygın bir şekilde kabul edilmiş ve kullanılmıştır (Şişman M. , 2012, s. 2).

- Liderlik grup üyelerinin bir tanesinin örgüt hedeflerine ulaşabilmek için gruptaki üyeleri etki altına almasıdır (George & Gareth, 2008, s. 391).
- Liderlik belli hedeflere ulaşabilmek için insanların çabalarını etkileme ve yönlendirme sürecidir (Hodggetts, 1999, s. 534).
- Liderlik, bir hedefe yönelik olarak grup üyelerine rehberlik eden veya yol gösteren kişidir (Bertocci, 2009, s. 6).
- Liderlik gruptaki üyelerden bir tanesinin grubun etkinliklerini örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yönlendirmesi veya koordine etmesi sürecidir (Yukl, 2010, s. 3).
- Liderlik, belli bir zamanda, durumda ve belli şartlar altında bir gruptaki kişilerin örgütün amaçlarına ulaşmak için çabalamasını sağlayan, ortam amaçlara ulaşmaya katkıda bulunan, sergilenen liderlik davranışlarından memnuniyet duymalarını sağlayan ve tecrübeleri aktaran etkileme sürecidir (Werner, 1993).
- Liderlik örgütün amaçlarına ulaşabilmek için insanların etkilenmesidir (Daft, 2008, s. 490).
- Liderlik bir örgütün üyelerine yaptırılmak istenen şeyleri, yaptırabilmek için diğer üyeleri de etki altına alma sürecidir (Martin & Fellenz, 2010, s. 196).
- Liderlik, örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmek için örgütün üyelerini harekete geçirme, yönlendirme ve etkileme sürecidir (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 1999, s. 500).
- Liderlik, belli koşullarda belirli grupsal ya da kişisel amaçlara ulaşabilmek için bir kişinin diğer insanların etkinliklerine etki etmesi ve yönlendirmesidir (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 569).

- Liderlik insanları etrafında toplayabilme ve örgütün amaçlarına ulaşabilmek için bu kişileri harekete geçirmeyi sağlayan yetki, yetenek ve bilgilerin tamamıdır (Bakan, Büyükbeşe, & Bedestenci, 2004, s. 43).

Liderlik konusundaki tanımlar genel anlamı ile incelendiğinde kişisel özellikler kapsamında bulunan davranışlar ve durumlar, diğer insanları etkileme yeteneği, diğer insanlar ile rol ilişkileri ve etkileşim tarzı, yönetsel pozisyon ile alakalı güç, yetki ve görevin meşrulaştırılması ile diğer insanların algıları gibi konuların vurgulanarak, liderlik konusunda tanımlar yapıldığı görülmüştür (Kolamaz, 2007, s. 17).

Görüldüğü gibi liderlik konusundaki tanımların ortak noktaları genellikle aynı konular üzerindedir. Ortak paydada yer alan kriterler; belli şartların bulunması, belli hedeflerin bulunması, izleyici bir grubun bulunması ve gruba etki edebilecek bir liderin bulunmasıdır. Liderlik bu bağlamda bir gruba, belli şartlar altında, belli hedefler çerçevesinde toplayabilme ve bu hedeflere ulaşabilmek için grubu harekete geçirme, etkileme yetenek ve bilgilerinin tamamıdır (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011, s. 110).

1.3. Liderlik ve Yöneticilik

Yapılan çalışmalara göre; liderlik ve liderlerin yönetim ve yöneticilerden farklı olduğu düşünülmüştür (Stanley, 2017). Farklılıkların olduğu görülüyor olmasıyla birlikte liderlik kavramının açıklamalarına benzer şekilde liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklı oluşlarıyla ilgili net bir ifade açıklanamamış, sadece farklı farklı tanımlamalar ve açıklamalar yapılmaya devam etmektedir. Bu tanımlamalar içerisinden ön plana çıkan iki tanımlamayı ele aldığımızda; Yönetici başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Dal, 2014). Liderlik ise belli koşullar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.

Bu durumda da (Northouse P. G., 2014)'e göre; yöneticilik ve liderlik rollerinin anlayışı ve kıyaslanmasında temel bazı kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bunlar

genellikle iş yaşamındaki olgulara dair yöneticilik ve liderliğin ne kadar da farklı yönlerde yaklaşımlara sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Yöneticilik ve Liderlik Rollerinin Kıyaslanması

Yöneticilik	Liderlik
Planlama ve Bütçeleme Gündem Belirleme Zaman Çizelgeleri Oluşturma Kaynakları Yönelme	Yön Belirleme Vizyon Yaratma Büyük Resmi Aydınlatma Strateji Belirleme
İşe Alma ve Örgütme Yapıyı Temin Etme İşe Yerleştirme Kural ve Prosedürler Belirleme	Kişileri Yönlendirme İletişim Hedefleri Bağlılık Arama Gruplar ve Koalisyonlar Oluşturma
Kontrol Etme ve Sorun Çözme Teşvik Geliştirme Yaratıcı Çözümler Üretme Düzelten Eylemler Yapma	Motive Etme İlham Verme ve Dinamikleştirme Astları Güçlendirme Karşılanmayan İhtiyaçları Giderme

Yönetici ve lider kavramlarının karşılaştırmasına gelindiğinde; yönetici verilen görevi yapan, lideri ise öngördüğü derecede daha sonra olası ortaya çıkabilecek görevleri de planlayarak ileriye gören ve görevler sürecini yürüten kişiler olarak ifade edilebilmektedir. Yönetici nasıl ve ne zaman sorularına cevap ararken, lider ne ve niçin sorularına yanıt bulmaya çalışır (Dal, 2014).

Tablo 2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar (*Dal, 2014'e göre; Bennis ve Goldsmith, 1997 ve Taşkıran, 2001, s. 17'den adapte edilmiştir.*)

Yönetici	Lider
Muhafaza eder.	Geliştirir.
Sistem ve yapılara odaklanır.	İnsanlara odaklanır.
İdare eder.	Yenilik yapar.
Kontrol eder.	Güven teşvik eder.
Var olan düzeni kabul eder.	Düzeni zorlar.
Taklit eder.	Yeniye ortaya çıkarır.
Kısa dönemli düşünür.	Uzun vadeli yaklaşıma sahiptir.
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar.	Ne ve niçin sorularını sorar.
Çalışanın itaat etmesini bekler.	Çalışanın bağlılığını bekler.
İşlerin doğru yapılmasını sağlar.	Doğru işlerin yapılmasını sağlar.
Analitik karar alma yetisi vardır.	Sezgisel karar alma yetisi vardır.
Gücü, yönetsel pozisyonundan gelir.	Gücü, kişisel özelliklerinden gelir.
Kontrol işlevini yürütür, sonuçları planlarla karşılaştırır.	Sosyal ve duygusal destek sağlar.

Yapılan başka bir çalışmada; Kotter'in yönetici ile lider arasında gündem oluşturma, ilişki ağları oluşturma, uygulama ve sonuçlar olarak sıralanan dört temel unsur altında yöneticilik ve liderlik karşılaştırması ele alınmıştır (Dal, 2014'e göre; Tablo 3.a ve Tablo 3.b).

Tablo 3.a Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

	YÖNETİCİ	LİDER
Gündem	Planlama ve bütçeleme	Planlama ve bütçeleme
Oluşturma	Yön oluşturma	Yön oluşturma
	Plan geliştirme	Plan geliştirme
	Gelecek vizyonu geliştirme	Gelecek vizyonu geliştirme
	Zaman tablosu geliştirme	Zaman tablosu geliştirme
	Değişim stratejileri geliştirme	Değişim stratejileri geliştirme
İlişki Ağları Oluşturma	Organize etme/yerleştirme	Organize etme/yerleştirme
	İnsanları yerleştirme	İnsanları yerleştirme
	Geliştirme	Geliştirme
	Yerleştirme, yetki verme	Yerleştirme, yetki verme
Uygulama	Kontrol/problem çözme	Çalışmaları teşvik etme
	İzleme ve doğru davranışlar	Engelleri aşma konusunda teşvik etme
Sonuçlar	Düzen ve tahmin edilebilirlik	Potansiyel olarak devrimci değişimler
	Diğerleri tarafından beklenen önemli sonuçlar	Yenilik
		Kaosu düzenleme

Bugün yöneticilik ve liderlik arasında bulunan farklılık ve benzerliklerin belirlenmesi mühim çalışma konularından birisidir. Bu kapsamda Ergeneli (2006) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkın liderlikte zorlama olmaması olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler gücü resmi kaynaklardan kazanmaktadır, liderler ise güçlerini etkileme yeteneklerinden elde etmektedir (Kırel, 1998, s. 185).

Yönetici, lider ve takipçi kavramlarını birbiri ile karşılaştırmalı bir şekilde açıklayan düşünceye göre; yönetici yanıtlar ve olgular ile alakalıdır, esnek değildir, form ve istikrar arar, kısa vadeli düşünür, tahminleme yapar ve kontrol eder. Lider; risk alır, sentez yapar, açıktır, hayal gücünü kullanır, uzun vadeli düşünür, aktiftir, inisiyatif ile ilgilenir, alternatif arar, stratejiye karışır, içerik ile ilgilenir,

tümevarımcıdır, dinamiktir ve deneyselcidir. Takipçiler; hem küçük hem de resmi ayrıntıları görebilirler, diğer insanlarla beraber çalışabilme kabiliyetleri vardır, bir kahramana ihtiyaç duymadan da yollarına devam edebilirler, psikolojik ve ahlaki dengeleri, örgüt amaçlarını ve kişisel amaçlarını izlerken bir tanesini diğer birine tercih etmemesine neden olur, ortak hedefleri elde edebilmek için takım çalışması yaparlar (Hass & Tamarkin, 2000, s. 82-83).

Çağdaş yönetimlerdeki liderlerin sahip olduğu özellikler, yöneticilere ait temel işlevlerden biri olmak zorundadır. Fakat yönetim örgütlerindeki yöneticiler bazı zamanlarda lider özellikleri barındırmamalarına rağmen bu göreve getirilebilmektedir. Diğer taraftan toplumsal örnekler bakıldığında zaman zaman yönetici olmamasına rağmen büyük çapta insanları etkileyerek bu kişilere liderlik yapan kişiler ile de karşılaşmak mümkündür. Yönetici ve lider kavramları birbirleri ile benzer kavram olmakla beraber aralarında mühim farklılıklar mevcuttur. Liderler barındırdıkları özellikler ile diğer insanları etkileyebilen ve belirlenen hedefler çerçevesinde misyon ve vizyon oluşturabilen bireylerdir. Yöneticilerse diğer insanlarca yer aldıkları pozisyona atanmış, onlar namına belirlenen amaçlara dayalı bir şekilde çaba harcayan, işleri planlayan, uygulayan ve denetleyen bireylerdir. Yöneticilerin gücü ceza ve ödülle dayanmaktadır. Yöneticilik bir mevki iken liderlik bir süreçtir (Kausers, 1999, s. 40).

Söz konusu kavramlar arasındaki farklılıklar üzerinde duran Erdoğan (1991, s.332) liderin grup tarafından izlenen kişi olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin lider olması zorunlu değildir, ayrıca gruptaki kişilerin geneli tarafından benimsenmesi gerekmemektedir. Liderin ise grubun büyük bölümü veya tamamı tarafından kabul edilip izlenen kişi olması gerekmektedir. Yöneticiler örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışır. Liderin amacı ise astlarının gereksinimlerini gidermektir. Yöneticiler örgütün hedeflerine ulaşamadığı zaman başarısız kabul edilirken, liderler astlarının gereksinimlerini gideremediklerinde başarısız kabul edilirler. Erdoğan yönetici ve lider arasındaki farklılıkları Tablo 3'teki gibi özetlemiştir.

Tablo 4.b Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Liderler	Yöneticiler
Değişim ile ilgilenir.	Yapıyı korumak ile ilgilenir.
Yönlendirici kişilerdir.	Yönetici kişilerdir.
Konuşma metinlerini kendileri hazırlamaktadırlar.	Yazılmış metinleri kendileri okumaktadırlar.
Moral otoritelere dayanmaktadır.	Bürokratik otoritelere dayanmaktadır.
İzleyicilere mücadele ruhu aşılacaktır.	Mutlu toplulukları korur.
Gücü paylaşılmış amaçlara dayanmaktadır.	Ceza ve ödüle dayalı bir gücü vardır.
Vizyon sahibi kişilerdir.	Bütçe ve liste sahibidir.
Motive eder.	Denetler.

Kaynak: (Erçetin, 2000, s. 332)

Yönetici kavramını özetle “karar alan kişi” şeklinde tanımlamak mümkündür (Aytürk, 1990, s. 116). Kavram bir diğer tanımda “Bir örgüt içerisinde en yüksek mevkii de yer alan idare ve sevkçi” şeklinde açıklanmıştır. Diğer bir ifadeyle bir kurumun başında yer alan, emrinde işçiler çalışan, kumanda ve emir veren bireylerdir. Yöneticinin kısaca yönetim çalışmalarını sürdüren kişi olduğunu söylemek mümkündür (Tortop, 1994, s. 213).

Lider ve yönetici kavramlarının sıklıkla karşılaştırılmalarının sebebi sınırlarının kesin bir şekilde çizilememiş ve tanımının net bir şekilde yapılamamış olmasıdır. Bugün yaygın olan düşünce güçlü insanların başarılı lider olduğu düşüncesidir. Fakat tüm güçlü liderlerin başarılı yönetici olacaklarını söylemek mümkün değildir. Buna benzer olarak başarılı olan tüm yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olduğunu söylemek de doğru değildir. Fakat bu başarılı yöneticilerin güçlü ve etkin bir lider olamayacağı anlamına gelmemektedir (Özel, 1994, s. 52).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar şöyledir; “ Yöneticilik yönetim sorumluluğunu almak, işleri yürütmek ve uygulamaya koymak anlamına gelmektedir.

Liderlikse tutulacak yönü ve yolu belirlemek, etkilemek, görüşleri ve davranışları yönlendirmek demektir. Yöneticiler ellerindeki işi doğru bir şekilde yaparlar, liderlerse doğru işleri yaparlar.”. Warren Banes (1994, s.102-110). Liderlerin liderlik sürecinde merkezlerine dinamik unsurları ve bireyleri yerleştirdikleri betimlenmiştir. Örgüt veya grupta meydana getirdikleri moral, değerler ve izleyicilerine verdikleri emirlerle onlarda özel bir amaç ve istek oluşturdukları ifade edilmiştir. Liderlerin işlerini yük veya zorunluluk olarak görmediklerini, iş yerlerinde coşku içinde olduklarını, aynı kendileri gibi iş görenlerinin de risk almalarını sağladıkları ve onları bunun karşılığında ödüllendirdikleri belirtmiştir(Güner, 2002, s. 10).

1.4. Liderlik Çeşitleri / Liderlik Teorileri / Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar

Liderlikte başlıca yaklaşımlar ele alınmadan önce tanımlarından da anlaşılacağı gibi liderliğin karmaşık ve enteresan bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Yıllardır yapılan araştırmalar göstermiştir ki; liderliğin temelleri ve içeriği sebebiyle sade ve kolay bir olgu olmaktan da öteye sosyal alandaki en karmaşık kavramlar arasına kabul edildiğini belirtmiştir. Bugüne kadar yapılan ve halen de devam eden liderlik araştırmalarını (Akiş, 2004) dört grupta toplamıştır (Tablo 4):

- Kişilik özelliklerini araştıran liderlik yaklaşımları.
- Davranış özelliklerini ve tarzlarını araştıran liderlik yaklaşımları
- Lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri durumsal olarak değerlendiren liderlik yaklaşımları
- Liderin takipçileriyle olan ilişkilerini etkileşim süreci olarak değerlendiren yaklaşımlar ve takipçileri lideri kabul etmelerinde belirleyici olan, liderin takipçiler tarafından algılanma süreçlerini araştıran ilişkisel yaklaşımlar.

Tablo 5.Liderlik Yaklaşımları Özeti

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Yaklaşımlar	Başlıca Eleştiriler
1-Kişisel Özellik	1907-1947	<ul style="list-style-type: none">- Bu liderin olağanüstü veya bahşedilmiş nitelikleri vardır.- Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir.- Liderler, kendilerini takipçilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptirler.	<ul style="list-style-type: none">- Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz.- Birçok özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur. Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle kati olarak ilişkilendirmemiştir.- Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ihmal eder.
2- Davranışsal	İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra (1950'ler)-1960'lar	<ul style="list-style-type: none">- Liderliğin tek bir yolu vardır.- İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır.	<ul style="list-style-type: none">- Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.- Liderliğin gösterdiği davranışlar
3- Durumsal	1950'ler-1980'lerin başı	<ul style="list-style-type: none">- Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar.- Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler.- Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.	<ul style="list-style-type: none">- Birçok olumsuzluk (contingency) teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınırlanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir.- Teoriler kesin ölçülere sahip değildir.- Herkese değişmeyen ve en iyi liderlik yoktur. Bunlar duruma bağlıdır.
4- Modern Liderlik Teorileri			<ul style="list-style-type: none">- Toplumun yeni formunun cevabı
Etki / Karizma	1920'lerin ortası, 1977 sonrası	<ul style="list-style-type: none">- Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir.	<ul style="list-style-type: none">- Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.
İlişkisel (Dönüştürücü) Liderlik, Hizmetkar Liderlik, (Takipçilik Teorisi)	1978'den günümüze	<ul style="list-style-type: none">- Liderlik ilişkisel bir süreçtir.- Liderlik paylaşılan bir süreçtir.- Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.	<ul style="list-style-type: none">- Araştırma eksikliği- Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekiyor.- İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

Kaynak:; (Aksel, 2012),

1.4.1.Özellikler Yaklaşımı

Çok uzun zamandır neden her insanın lider olmadığı, bazı insanların neden lider olduğu sorgulamaları üzerine geliştirilen ilk liderlik yaklaşımıdır. Liderlik alanındaki çalışmalar henüz bir düzene girmediği 18. Yüzyıldan başlayarak 20. yüzyıl başlarına kadar üstün insan teorisi ile hız kazanmıştı. Ayrıca M.Ö. 450-M.S.1940 yılları arasında özellikler yaklaşımı ön planda tutulmuştur (Dal, 2014'a göre; Zel, 2001). Yirminci yüzyılda ise 1907-1947 yılları arasında bu yaklaşım ağırlık kazanmıştır (Tablo 3). Bu yaklaşıma göre; liderliğin doğuştan gelen özelliklerle mi kazanıldığı ya da sonradan mı öğrenildiği soruları ön plana çıkmaktadır, (Aksel, 2012) (Northouse P. G., 2013).

Özellikler yaklaşımı birçok liderin karakter özelliklerinin incelenmesiyle temelini oluşturmuştur. Araştırmalarda da fiziksel özelliklerin, zeka ya da özgüven gibi kişilik özelliklerinin liderlik üzerindeki etkisini ölçme ve bireyler arası farklılıklar ve de bu belirlenen özelliklere sahip bireylerin geliştirilmesi gibi basit temele dayanan hususlar incelenmiştir, (Aksel, 2012).

Bu yaklaşım, bilim insanlarının “Lider doğulur mu, yoksa lider olunur mu?” sorusuna aradıkları bir yanıt olmuştur (Dal, 2014),

1.4.2.Yetenekler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında yine liderin kendisinin özelliklerini dikkate alan bir yaklaşımdır özellikler yaklaşımında bireyin kişisel özellikleri (boy, kilo vd.) yerine liderin yetenekleri üzerinde durulmaktadır.

Yetenekler yaklaşımı bir yönetim şeklini teknik, beşeri ve kavramsal yetenek olarak üç temel yetenek içerisinde ele almaktadır (Katz, 2009). Bu üç temel yeteneği özetlersek;

Teknik Yetenek: Liderin işi hakkındaki süreç, yöntem ve teknik bilgileri hakkındaki yetkinliği,

Beşeri Yetenek: Liderin liderlik yaptığı grup içerisinde ortak çaba oluşturması, birlikte hareket etmesindeki yetkinliği,

Kavramsal Yetenek: Liderin örgütünü bütün olarak görebilmesiyle ilgili yetenektir. Bütündeki her bir parçanın değerini ve işleyişteki yerini bilmesiyle ilgilidir (Dal, 2014).

1.4.3.Davranışsal Yaklaşım

Liderlerin belirgin olarak aynı özelliklere sahip olmadığını ortaya konulması ile birlikte özellikler yaklaşımının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalışı, konu üzerinde çalışan araştırmacıları yeni arayışlara itmiş ve dikkatlerini etkili liderlerin davranışlarındaki niteliklere çevirmelerine neden olmuştur (Taşkiran, 2001, s. 27).

Etkin liderlerin ne oldukları yerine ne yaptıkları, astlarıyla nasıl ilişki kurdukları, izleyicilerini nasıl motive ettikleri, görevleri nasıl yerine getirdikleri saptamaya çalışılmıştır (Şimşek vd., 2008: 252-253).

Özellikler kuramının liderlik kavramını açıklamaya yeterli olmaması çalışmacıların liderlik davranışları konusunda araştırmalar gerçekleştirmesine neden olmuştur. Bu araştırmalar sonucunda başarılı liderlerin yetenekleri ve özellikleri Tablo 5'teki gibi özetlenmiştir.

Tablo 6. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri

Özellikler	Yetenekler
Durumlara uyum gösterme	Zeki
Sosyal çevreye uyum sağlamada çevik olma	Kavramsal beceri
Başarı yönelimli ve hırslı	Yaratıcı
İddiacı	Anlayışlı ve diplomatik
İşbirlikçi	Etkileyici konuşabilme
Bağlılık	Örgütlenme
Karar verici	Grubunun görevleriyle alakalı bilgi sahibi olma
Enerjik	Sosyal becerilere sahip olma
Bağlılık	İkna kabiliyeti bulundurma
Dirençli	
Stres hoşgörüsü sahibi	
Kendine güvenen	
Sorumluluk üstlenebilen	

Kaynak: (Çelik V. , 2013)

Davranışçı kuramlarda liderlere ait davranışlar incelenmiş, bu davranışların yönelimleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kuramda liderlik davranışlarına ait iki boyut üzerinde durulmuştur. Bu boyutlar ilişki yönelimli ve görev yönelimli davranışlardır. Davranışçı kuramda etkili bir liderin grupsal veya kişisel amaçlara ulaşmaya çalışırken iki yol izlediği belirtilmiştir. Bu yollar (Çelik V. , 2013, s. 11-13);

- Görev yönelimli davranışlar göstererek çalışanlarının daha kaliteli bir şekilde çalışmasını sağlar.
- Astarına destek olarak onların kişisel hedeflerine çalışmasını sağlar.

Robbins (1994) davranışsal kuramın yalnızca liderliğin yapısını araştırdığını öne sürmüştür. Özellikler yaklaşımı başarılı olabilseydi, liderliği gerektiren gruplarda ve örgütlerde formal makamlara yerleşebilecek doğru bireylerin tercih edilmesini sağlayan bir temel olacaktı. Davranışsal kurama yön veren iki mühim çalışma

bulunmaktadır. Bunlar Michigan Üniversitesi ve Ohio State Üniversitesi çalışmaları,
Mouton ve Blake'in Yönetim Biçimi ölçeğidir.



Tablo 7. Tarihsel Açıdan Önemli Görülen Liderlik Çalışmalarının Özetlenmesi

Üniversite ve Liderlik Çalışması	Öncü Kişi	Yıl	Saptanan Tarzlar/Boyutlar	Bulgular	Yazına Katkı
Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	Kurt Lewin	1930'lu yılların sonu	Otoriter Demokratik Serbestlik Tanıyan Lider	Otoriter Lider-İş Miktarı Demokratik Lider-İşin Niteliği Serbestlik Tanıyan Lider-Ne nitelik ne de verim açısından etkin sonuçlar olmadığı	Bilimsel metotlar kullanılarak yürütülen ilk liderlik çalışması olması
Ohio State Üniversitesi Çalışmaları,	Ralph Stodgill	1945-1950 yılları arası	Bireyi önemseme (consideration) – İş dikkate alma (initiating structure)	Liderin etkinliği her iki boyutta da yüksek performans göstermesi sonucunda artacaktır. Birey önemseme boyutunu dikkate alan liderlerin bulunduğu örgütlerde, personel devir hızı ve devamsızlık azalmakta; iş dikkate alma boyutuna önem veren liderlerin çalıştığı örgütlerde ise, kısa dönemlerde yüksek performans sağlanmaktadır.	Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi geliştirildi. Hem insan hem de görev boyutunun önemli olduğunu ortaya koyan ilk çalışma.
Michigan Üniversitesi Çalışmaları	Rensis Likert	1940'lı yılların sonu	Çalışan odaklı lider (employee-centered) İş odaklı lider (job-centered)	Çalışan odaklı yaklaşım sergileyen liderler daha yüksek verimlilik elde etmektedir. Etkin liderler, astlarıyla yapıcı ilişkiler içindedir. Astlarını destekler ve astlarının kendilerine olan güvenini artıracak yönde davranışlar geliştirir.	Bir lider ne kadar çalışana yönelik bir eğilim gösterirse, o kadar da işe yönelik olmaktan uzaklaşır.

Kaynak: (Taşkıran, 2001)

1.4.3.1. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Biçimi Ölçeği (Liderlik Gridi)

Yönetimsel davranış modelleri arasında en bilinen ve ilk kez 1960'lı senelerde adı geçen ve günümüze kadar defalarca gelişim ve düzeltmelere maruz kalmış olan yönetim diyagramıdır. Örgütsel Yönetim ve geliştirmede yaygın olarak kullanılan, “işe ilgi” ve “insanla ilgilenmek” adlı iki unsuru aracılığıyla liderlerin şirketleri amaçlarına ulaştırma eğilimlerini açıklamak için tasarlanmıştır (Toduk, 2017, s. 33).

Texas Üniversitesi'ne ait çalışmaları yürüten Mouton ve Blake adlı iki çalışmacı, Ohio Üniversitesi'nde görevli olan hocaların belirttiği görüşlere yakın düşünceler açıklamışlardır. Bahsedilen düşünce, yönetim şekli olarak “Managerial Grid” şeklinde ifade edilebilir (Eren E. , 2012, s. 435).

Mouton ve Blake'in ortaya koymuş olduğu teori aslında Ohio Liderlik Araştırmalarında yer alan “yönetimsel eğilim programı”nın grid şebekesine adaptasyonu ile oluşturulmuştur. Liderlik davranışlarına ait iki boyut olan işe ilgi ve insana ilgi, dikey ve yatay eksenlere yerleştirilerek beş farklı liderlik şekli üretilmiştir (Vecchio, 1995, s. 347).

Tablo 8. Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi

	1,9							9,9
B İ R E Y E İ L G İ								
				5,5				
	1,1							9,1
	- YAPİYİ HAREKETE GEÇİRME +							

Kaynak: (Vecchio, 1995:347)

1.1 Tip: Etkili Olmayan Liderler: Örgüt içerisinde varlığını devam ettirebilmek için gereken işlerin yerine getirilmesine minimum çaba harcar.

1.9 Tip: Klüp Liderleri: Bu liderler arkadaşça, rahat ve düşünceli ilişkilere önem verirler, görev ilgileri minimum düzeydedir.

9.1 Tip: Görev Liderleri: Bu liderler verimlilik için çalışırken sahip oldukları otoriteyi kullanırlar, insan ilişkileri minimum düzeydedir.

5.5 Tip: Örgüt Liderleri: Yapılacak olan işlerin adediyle, iş görenlerin motivasyonu arasında bir denge oluşturmaya çalışan uzlaştırıcı kişilerdir.

9.9 Tip: Ekip Liderleri: Liderler kendilerini görevlerine adayan çalışanlarla birlikte yüksek verimliliğe odaklanmışlardır. Karşılıklı saygı ve güven maksimum düzeydedir. Gruptaki tüm insanlar birbirine ihtiyacı olduğunun bilincindedirler.

Modelde bulunan liderlik tiplerinden “Ekip Liderliği”nin en etkin liderlik şekli olduğu belirtilmektedir. Araştırmacılar bu yaklaşımın düşük devamsızlık ve yüksek iş başarısıyla sonuçlanacağını belirtmişlerdir. İş görenlerin kararlara katılması ve iş zenginleştirilmesi durumlarında ekip liderlerinin etkinliğinde daha da artış görülecektir (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011, s. 102).

Söz konusu modelde liderlerin önceliğinin verimlilik değil de insan ilişkileri olması gerektiği belirtilmiştir. Liderler ilk olarak iş görenlerin moral düzeylerini arttırıp iş doyumlarını yükseltmelidirler. Bunun için liderler iş görenlerin işlerine müdahale etmeden işlerini planlamalarına olanak verir, düzenlemelerine yardımcı olarak onlara duygusal destek verirler. Liderlerin iş görenlerini sıkı bir şekilde denetlemek yerine genel denetim gerçekleştirirler. İş görenlerinin gereksinimlerini önemserler (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011, s. 102).

Bu modelin sağladığı en mühim fayda lider ve yöneticilerin gösterdikleri davranışların kavramsallaştırılmasına olanak tanınmasıdır. Bu sayede sergilediği yönetim şeklinin ne olduğunu anlayan yöneticiler çeşitli geliştirme programları ve eğitimlerle, tarzlarında istedikleri değişiklikleri yapabilmektedirler. Mouton ve Blake oluşturdukları ölçekteki en yüksek etkiye sahip liderlik türünün “9.9 Tipi” olduğunu belirtse de araştırmalar sonucunda bu tip davranışın işe devamsızlık ve iş zenginleşirmesi hususlarında herhangi bir etkisi olmadığı belirlenmiştir (Northcraft, 1994, s. 358).

1.4.3.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde yürütülen liderlik çalışmaları, Ohio Üniversitesi ile aynı dönemlerde Michigan Üniversitesi Anket Araştırma Merkezi’nde grev yapan araştırmacı R. Likert öncülüğünde liderlik üzerine çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışma ile liderlik konusuna farklı bir bakış açısı getirilmeye çalışılarak, etkin ve etkin olmayan lider davranışlarının neler olabileceği incelenmiştir (Taşkiran, 2001, s. 21; Toduk, 2017, s. 32). Araştırma dört etkene dayandırılmıştır, bu etkenler (Northcraft, 1994, s. 356);

- **Destek:** Grup üyelerinin hislerini önemseyen değeri ve önemi arttıran davranışlar.
- **Karşılıklı İlişkileri Kolay Hale Getirme:** Grup üyelerinin arasında karşılıklı ve yakın tatmini sağlamakta olan ilişkilerin gelişmesini sağlayan davranışlar.
- **İşi Kolaylaştırma:** Teknik bilgi, araç- gereç gibi kaynaklar sunarak, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran davranışlar.

- **Amacın Vurgulanması:** Yüksek performans elde edebilmek ve grubun hedeflerine ulaşabilmek için motivasyon sağlayan davranışlar.

Yukarıda bahsedilen etkenlerden ilk ikisi bireye yönelik olan davranışları, son ikisiyse işe yönelik davranışları belirtmektedir. Motivasyon, maliyet, şikayetler, devamsızlık, personel devir hızı, iş tatmini ve verimlilik kriterleri kullanılarak, grubun verimliliğine ve grup üyelerinin tatminine katkı sağlayan etkenlerin ayrılması amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda birbirinden farklı iki liderlik davranışı belirlenmiştir bunlar insana yönelik liderlik ve işe yönelik liderlik davranışlarıdır. İşe yönelik olan liderler, astlarının önceden belirlenmiş olan yöntem ve ilkelere göre çalışıp çalışmadığını sürekli denetleyen, büyük oranda makam otoritesini ve cezalandırma yöntemini kullanan kişilerdir. Kişiye yönelik liderlerse astlarının tatminlerini yükseltecek çalışma koşullarını iyileştirmek için çalışan, yetki devrini esas alan ve astlarının ilerlemeleri ve gelişimleriyle yakından alakadar olan kişilerdir (Yukl, 2010, s. 81).

Yapılan araştırmalardan çıkarılacak olan önemli sonuçlardan biri de bireylerle kolaylıkla iletişim kurabilen, işle alakalı problemlerini astlarına anlatan liderlerin, bu davranışları sergilemeyen liderlere göre daha başarılı olduğudur. Yüksek başarı ile etkinliklerini yürüten örgütlerde çalışanların büyük bir bölümü liderlerini “sözcü” olarak nitelendirmektedir. Yani liderlerin sergilediği davranışlar bir bakıma örgütün başarısına etki etmektedir (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011)

Açıklanan iki liderlik davranışı arasındaki farklılık, özel uygulanma şekillerinden değil de liderliğe yönelik veya liderlik fonksiyonlarını ele alış şekillerinden kaynaklanmaktadır. Kişiye yönelik olan liderler etkinliklerinin büyük bölümünü iş görenlerin çalışma ve davranışlarını geliştirmek için kullanır. Verimlilik ve etkinliği arttırmak için teknolojik ve yönetim yöntemlerinden çok bireylerin potansiyel enerjilerini kullanmaya çalışırlar. Bu liderlik davranışını sergileyen kişiler mevcut teçhizat ve aletlerle iş görenlerin daha çok çalışmasına neden olan kişilerdir. Etkinliklerinde genel olarak astları ve kendisi arasında bulunan kişisel ilişkileri önemserler .

İşe yönelik liderlerse yukarıda açıklananların tersine davranışlar sergilerler. İş görenlerini sürekli denetler, ayrıntılı şekilde talimatlar verir, gerçekleştirdiği değişiklikler için neden gösterme gerekliliği duymazlar. İş görenleri bir hata yaptığında bunu sert bir şekilde cezalandırırlar. Kişiyne yönelik liderlik davranışı gösteren kişilerin yüksek başarı ve moral düzeyine ulaşmakta daha etkin olduğu, işe yönelik davranışlar gösteren kişilerinse başarının düşmesine ve moralin bozulmasına neden olduğu belirlenmiştir. Bunlarla birlikte bu konuyla ilgili daha sonradan gerçekleştirilen çalışmalar, verimlilik ve liderlik arasındaki ilişkilerin bu derece basit olamayacağını göstermiş, yüksek başarının bireye yönelik davranışlar ile işe yönelik davranışların birleşmesiyle ortaya çıkabileceğini göstermiştir (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları'nın amacı liderlerin davranışlarını açıklamak ve sınıflandırmaktır. Bunu gerçekleştirirken de genellikle uygulamalı araştırmalara yönelmişlerdir. Bu yolla araştırmanın sonucunda belirlenen etkenlerin liderlik davranışlarının açıklanmasında yeterli geldiği ve sürecin açıklanmasının mümkün olduğu ifade edilmiştir. Fakat bu teoriler ile alakalı olarak kullanılan kavramların genellendiği ve basitleştirildiği noktasından yola çıkılarak konuya bazı eleştiriler getirilmiştir.

1.4.3.3. Rensis Likert'in Sistem-4 Modeli

Rensis Linker, Douglas Mc Gregor tarafından ortaya konan yaklaşımı geliştirmiş, etkin olmayan ve olan organizasyonları birbirlerinden ayırt eden davranışsal ve yapısal etkenlerin neler olduğunu araştırmışlardır. Geliştirilen model kapsamında; liderlere ait davranışlar dört şekilde gruplandırılmıştır bu gruplar farklı davranışları ve varsayımları içermektedir (Birdal & Aydemir, 1992, s. 24).

Tablo 9. Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsöver Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Yöneticinin Astlarına Güveni	Yöneticiler astlarına güven duymaz.	Yöneticiler astlarına efendilerin hizmetçilerine duyduğu kadar güven duyarlar.	Yöneticiler astlarına tatminkar ancak tam olmayan şekilde güven duyarlar. Kontrolü ellerinde tutmak isterler.	Yöneticiler astlarına her konuda güvenirlir.
Astların Serbest Davranabilme Hisleri	Astlar işle alakalı hususları yöneticileriyle tartışma hususunda kendilerini hiç serbest hissetmez.	Astlar işle alakalı hususları yöneticileriyle tartışma hususunda kendilerini serbest hissetmez.	Astlar işle alakalı hususları yöneticileriyle serbest bir şekilde tartışabilir.	Astlar işle alakalı hususları yöneticileriyle tamamen serbest bir şekilde tartışabilir.
Yöneticinin Astları ile İlişki Arayışları	Yöneticiler sorunları çözebilmek için astlarının düşünce görüşlerini nadiren sorar.	Yöneticiler sorunları çözebilmek için astlarının düşünce ve görüşlerini bazı zamanlarda sorar.	Yöneticiler sorunları çözebilmek için astlarının düşünce ve görüşlerini genel olarak sorar.	Yöneticiler sorunları çözebilmek için astlarının düşünce ve görüşlerini her zaman sorar.

Kaynak: (Luthans, 1992, s. 306)

Modelde bulunan liderlik davranışları şu şekilde açıklanabilir (Eren E. , 2012, s. 30-31)

- **Sistem 1. İstismarcı Otokratik:** Yöneticiler iş görenlerine nadir olarak karar süreçlerine katılma imkanı vermelerine karşın, kararların büyük bölümünü kendileri almaktadırlar ve aldıkları kararları komut zinciriyle alt kademelere ulaştırmaktadırlar. İş görenler ceza, korku ve tehdit ile çalıştırılmakta, verilen ödüller ile güven ve fizyolojik ihtiyaçları giderilmektedir.
- **Sistem 2. Yardımsever Otokratik:** Örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve mühim kararların alınması üst yönetimce gerçekleştirilmesine karşın, alınacak olan bazı kararlar sınırlanarak bu kararların alt kademeler tarafından alınması sağlanmaktadır. İş görenlerin güdülenmesinde hem güçlü cezalar hem de ödüller kullanılmaktadır.
- **Sistem 3. Katılımcı:** Kararların alınması ve politikaların belirlenmesi genellikle üst yönetimce gerçekleştirilir. Astların alt kademelerde özel teknik kararları almasına olanak verilir. İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iki şekilde gerçekleşir.
- **Sistem 4. Demokratik:** Karar alma koordineli şekilde tüm örgüt içerisinde pay edilmektedir. İletişim sadece hiyerarşik bir yapıda yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı değil, yanlara doğru da işlemektedir. İş görenlere etkinlik sonuçlarını değerlendirme, yöntemleri geliştirme, hedefleri belirleme ve ekonomik ödülleri arttırma imkanları tanınmakla beraber eksiksiz bir motivasyon imkanı da verilmektedir.

Likert tarafından yapılan bu araştırma; yüksek verimliliğe sahip olan grupların Sistem 4 ve Sistem 3 ile yönetildiklerini, düşük verimliliğe sahip olan gruplarınsa Sistem 2 ve Sistem 3 ile yönetildiklerini göstermektedir (Koçel, 2010, s. 338).

1.4.3.4. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

İkinci dünya savaşının sona ermesini takip eden yıllarda Ohio State üniversitesinde liderliğin davranışsal noktasından incelenmesi çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Savaş döneminin etkilemesi ile bu araştırmaların üzerinde genellikle askeri açıdan durulmuş incelemeler bu alan üzerinde yoğunlaşmıştır. Yapılan araştırmalar sonucundaki bulgular liderlerin davranışının örgüt üyeleri içerisindeki başarısı ve iş doyumu konusunda doğrudan etkisi olduğu yönündedir (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011, s. 264).

Araştırmanın ilerleyen noktalarında görülmektedir ki liderin yanın sıra, örgüt üyelerinin de topluluk başarısında rolünün önemi vurgulanmış öne çıkmıştır. Araştırmaların neticesinde 1800 liderin davranış şeklide ele alınarak. İstatistiksel olarak veri analizlerinden yararlanılarak davranışın temelini dayandırıldığı iki değişkene ulaşılmıştır. Bunlar ise; İşe ağırlık vermek ve inisiyatif, bireyi dikkate alma faktörü olarak tanımlanmaktadır. İşe yönelim ve inisiyatif faktöründe liderlerin işin tanımın belirlenmesine verdiği ağırlık söz konusu iken kişiyi dikkate alma faktöründe ise liderin bireyin ihtiyaçları ve isteklerini dikkate alma bu doğrultuda hareket etmeleri davranışı gözlemlenmektedir. Ohio Üniversitesinde gerçekleştirilen çalışmalarda “Leader Behaviour Description” (LBDQ) olarak adlandırılan bir ankaet geliştirilmiştir. Bu anket sonucunda da liderlerin davranışlarının ilişki yönelimi ve görev yönelimine etkisinin boyutları ölçülmeye çalışılmıştır.

Direkt olarak örgütsel hedef ile alakalı görev yönelimli liderlik davranışlarında genellikle istenilen davranışlar; görev analizi gerçekleştirme, çalışanlar arası ilişkileri belirleme, topluluk performansını değerlendirebilme, boyut örgütleme, iletişim kanallarının etkin kullanımı gibi kavramları kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik kavramını benimseyen bireyler, genellikle örgüt üyelerinin görevlerinin gerçekleştirilmesinde hedeflenen performansın gerçekleştirilmesi ve üzerinde hareket edilmesi ayrıca belirlenen kurallar çerçevesinde harekete etmenin önemine sıkı sıkıya bağlıdırlar. .” (Robbins, 1994, s. 174). Liderler için önem arz eden, topluluğun verimliliğini en üst düzeye taşımak ve bütün topluluk üyelerinin görev sorumluluklarını şartsız ve koşulsuz gerçekleştirilmesini sağlamaktır.,

İlişki yönelimli liderlik anlayışlarının özellikleri ise samimiyet, saygı ve güven esastır. İlişki yönelimli liderlik davranışının temeli buna dayandırılmaktadır. Bu nedenle liderler onları izleyenlerin düşüncesi, konumu, rahatı, iş tatmini konularına eğilirler. Bireyler odaklı liderlerde onları izleyenler ile arkadaşça, onların sorunlarını çözmeye yönelik yaklaşım söz konusudur. Ayrıca liderler ve takipçileri arasında yüksek oranda psikolojik bağlar bulunmaktadır (Çelik V. , 2013, s. 12-13). Örgüt üyelerinin daha faydalı olabilmeleri için, liderlerinin belirlediği vizyona saygı göstermeleri, güven duymaları ve inanmaları gerekir. Lider ile örgüt üyelerini ortak paydada birleştirecek bireyler ise örgüt lideridir. Ohio State Üniversitesinde gerçekleşen LBDQ çalışmalarından elde edilen sonuçlardan Halphin şu şekilde bahsetmektedir (Çelik V. , 2013, s. 13).

- LBDQ (Liderlik davranışı betimleme anketi) tarafından ilişki ve görev yönelimli liderlik olmak üzere 2 ana davranış boyutu belirlenmiştir.
- Etkin lider davranışı ilişki ve görev yönelimli olarak tanımlanmış ve liderin davranışı olarak belirtilmiştir.
- İzleyenleri ve liderin davranış etkinliği noktasında bir ters orantı vardır. Liderin takipçileri genellikle ilişki yönelimli davranış biçimini benimserlerken, Liderler ise genel olarak görev yönelimli davranış biçimini belirlemektedirler.
- İki biçimde de yani hem ilişki hem de görev yönelimli davranış biçiminde ise topluluklarda uyum ve yakın dostluk gibi örgüt özelliklerinin yanında kurallarda esneklik ve örgüt üyelerinin davranış biçimlerinde değişiklik izlenmektedir.
- İzleyenlerin liderin yaptığı davranışlar hakkındaki betimlemeleri ve liderin gerçekleştirdiği davranış biçimi hakkında da zayıf bir ilişki mevcut bulunmaktadır.
- Birbirinden farklı liderlik şekillerini güçlendiren birçok farklı toplumsal yapılarda mevcut bulunmaktadır.

İncelenen bu araştırmaların neticesinde, liderlerin bireye odaklanan davranışları arttıkça, iş gören hızı ve işe gelme sıklığı artmaktadır. Bu bağlamda liderlerin davranış biçimlerinin iş görenlerin performansı, memnuniyeti, çalışan başarısı ve liderlere olan inancı olumlu olarak değiştirdiği gözlemlenmektedir. Örgüt

üyeleri lider ve topluluğun başarısı dışında tutulmaksızın, aksine topluluğun etkinliğinin kilit noktası olarak kabul edilmektedir.

1.4.3.5.Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1930'lu senelerin sonunda Lewest'in önderliğinde gerçekleşen K.White, Lıppıt ve Ralph' dan oluşan araştırmacı gurubunun IOWA Üniversitesinde gerçekleştirdiği çalışmalarda liderlik ve bu alanda öncülük görevini üstlenmişlerdir. Bu konuda en önemli teorisyenlerden olan ve örgüt dinamikleri teoreminin babası olan Lewin' ise ilk çalışmasını on yaşındaki çocukları kullanarak ve onlara eğlence küplerini kullandırarak gerçekleştirmiştir. Farklı liderlik tarzları ile yönetilen çocuklar arasındaki ilişkileri ve farklılıkları incelemiştir. Üç farklı şekilde incelenen çocuklar serbest bırakıcı, otoriter ve demokratik olarak ayrı ayrı davranış biçimleri incelenmiştir (Begeç, 1999, s. 23).

1.4.3.6. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor ölmeden iki sene önce 1957 senesinde ilk kez yayımlanan "The Human Side of Enterprise" kitabında bir örgütte görev alan yöneticilerin sergiledikleri davranışların, bu kişinin örgütteki diğer insanları nasıl gördüğüne ve nasıl algıladığına bağlı olduğu belirtilmiştir (; Yılmaz, 2011, s. 51;).

McGregor liderlik davranışlarını belirleyen en mühim faktörün liderlerin insan davranışları konusundaki varsayımları olduğunu belirtmiştir. Söz konusu varsayımların birbirine karşıt iki görüşün bulunduğu bir yapıda toplanması mümkündür (; Saruhan & Yıldız, 2009, s. 168-169;). X ve Y kuramları kapsamında liderlerin davranışlarının sıralaması şu şekilde yapılmaktadır. McGregor yönlendirme ve denetim geleneksel görünüşüne sahip olan X kuramına ait varsayımları şu şekilde belirtmiştir (; Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2011, s. 257-258);

- Normal koşullarda insanlar çalışmaktan hoşlanmaz, hatta fırsat buldukları zaman çalışmaktan kaçar.

- İnsanların çalışmayı sevmemelerinden dolayı örgütlerin belirlediği amaçlara ulaşabilmek için iş görenlerin çalışmaya zorlanması gerekmektedir bu kişiler yönlendirilmeli, kontrol edilmesi, baskı altında tutulmalı ve gerekirse tehdit edilmelidir.
- Normal koşullarda insanlar iş ve yükselme konularında hevesli değildir, yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçarlar ve ilk olarak güvenlik talep ederler. Kendilerine en çok geliri getirecek işi tercih ederler.
- İnsanların büyük bir kısmı yapıcı değildir ve değişikliklere karşı direnç göstermektedir.
- Örgüt çalışanları için mühim olan örgüt amaçları değil, kişisel çıkarlarıdır.

McGregor örgütsel ve kişisel amaçların birleştiricisi Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirtmiştir (; Eren E. , 2009, s. 41);

- İş yerinde iş görenlerin düşünsel ve fiziksel çaba harcaması dinlenmek ya da oyun oynamak kadar doğaldır.
- Ceza ve sıkı denetimle korkutma iş görenlerin örgütsel hedeflere yönelmesi için kullanılacak tek yöntem değildir. İş görenler ve örgüt arasında bir bağ oluşturulur bu kişilerin işini ve çalışma arkadaşlarını sevmesi sağlanırsa, iş görenler denetim ve yönetim yollarını kullanarak örgüte hizmet etmeye ve fayda sağlamaya çalışırlar.
- Örgütsel hedeflere bağlı olma durumu bu hedeflere ulaşıldığında kazanılacak ödüllere bağlıdır.
- Şartlar elverişli duruma getirildiğinde normal insanlar yalnızca sorumluluk almakla kalmaz sorumluluk aramaya da başlar.
- Örgütsel problemlerin giderilmesinde gereken yaratıcılık, ustalık ve hayal gücü gibi beceriler insanlar arasında büyük ölçüde pay edilmiştir.
- Çağdaş endüstri hayatında normal insanlar yalnızca belli bir konu üzerinde uzmanlaşmaya ve çalışmaya zorlandıkları için beceri ve yeteneklerin yalnızca belli bir kısmından faydalanılabilmektedir.

Yukarıda belirtilmiş olan açıklamalardan da görüldüğü üzere; X kuramındaki varsayımlar yönetimlerdeki sorunların sebeplerini iş görenlerde ararken, Y

kuramındaki varsayımlar iş görenlerin sorumluluk almadan ve iş birliğinden kaçarak çalışmalarının suçunun yönetimde olduğunu ortaya belirtmektedir (Aslan, 2009, s. 112).

X ve Y kuramı genel olarak değerlendirilecek olursa; X kuramında liderler katı bir denetim yapar, otoriter bir şekilde hareket eder, insanların sorumluluk almak istemediğini, çalışmayı sevmediğini bu nedenle de sıkı bir şekilde kontrol edilmeleri gerektiğini düşünür ve bunlara göre hareket eder. Diğer bir deyişle X kuramını benimsemiş olan liderler daha müdahaleci ve otoriterdir. Y yaklaşımındaysa X yaklaşımının aksine daha insancıl düşünceler hakimdir. Dinlenmek de çalışmak kadar doğal ve normal kabul edilir, aslında insanların tamamı çalışkandır, kendilerine has üretici yanları mevcuttur ve gerekli koşullar sağlandığında insanların başarıya ulaşmaları mümkündür. Bir diğer ifadeyle Y kuramını benimsemiş olan liderler daha demokratik ve katılımcı davranışlar sergilemektedirler (Fındıkçı, 2011).

1.4.4.Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık konusundaki yaklaşımlar “Her alanda geçerli olabilecek bir liderlik davranışı ve özelliği mevcut değildir” temeline dayanmaktadır (Şişman M. , 2012, s. 6). Farklı durumlar altında farklı liderlik davranışları sergilenmesi gerektiği için liderlerin farklı durumların ihtiyaçlarına göre liderlik davranışları göstermesi gerekmektedir (Northouse P. G., 2014, s. 99).

Liderin sahip olduğu kişilik özellikleri, izleyiciler, amaçlar, ortam şartları liderlik davranışlarına etki eden temel etkenlerdir. Söz konusu etkenler birbirleri ile karşılıklı etkileşim içerisindedir. Özetle durumsallık yaklaşımı çerçevesinde liderlik zaman ve konuma göre farklılık gösteren karışık sistemlerin belirlediği yönetsel rollerdir (Eren E. , 2012, s. 445).

Durumsal liderlik yaklaşımları çerçevesinde Fred Fiedler tarafından oluşturulan Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Yaklaşımı, Philip Yetton ve Victor Vroom Yaklaşımı, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ve Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık yaklaşımı bulunmaktadır.

Fiedler tarafından üretilen durumsallık kuramında; liderlerin sahip olduğu kişilik ile yer aldığı ortamın yapısal özellikleri ve karmaşıklığının birleşerek lideri meydana getirdiği belirtilmektedir (Erdoğan, 2010, s. 55). Fiedler ilişki ve görev merkezli iki liderlik şeklinin bulunduğunu öne sürmüştür. Belirtilen iki liderlik şekli birbirlerine tamamıyla zır olan iki tarafı meydana getirmektedir ne ilişki yönelimli liderlerin ne de görev yönelimli liderlerin sürekli olarak etkinlik sağlayamayacağını öne sürmektedir. Fiedler liderlik davranışlarına etki eden üç adet durumsal değişkenin mevcut olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Lunenberg & Ornstein, 2013, s. 111);

- Liderlerin astları ile ilişkileri,
- Görevlerinin yapısı,
- Liderin pozisyonunda sahip olduğu güç.

Durumsallık yaklaşımları arasında yer alan Yol-Amaç Kuramı; liderliğe ait ilişki ve görev yönelimli boyutları kabullenmekle beraber, üçüncü bir boyut olarak liderlerin astlarını hedeflerine ulaşılabilmeleri için güdülemesini de ilave etmektedir (Erdoğan, 2010, s. 55). Bu kuram esası itibari ile liderlerin sergilediği davranışların astlarının performansları, tatmini ve motivasyonu üzerindeki etkiyi açıklamayı amaçlamaktadır (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 589).

Liderlere düşen en mühim görev; astlar için önem teşkil eden hedefleri belirleme ve astların bu hedeflere ulaşabilmeleri için izlemeleri gereken yolu bulmalarına yardım etmektir (Zel U. , 2011, s. 140).

Philip Yetton ve Victor Vromm'un oluşturduğu kuram liderlerin karar alma süreçlerine odaklanmıştır. Söz konusu kuramda doğru bir şekilde alınan kararlar, bu kararlara uygun olan vakit ve astların uygun düzeydeki katılımının hedeflere ulaşmayı ve kararların kabulünü kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Bununla birlikte bu uygulamaların astları geliştirdiğini ve liderlerin etkinliklerini arttırdığı da öne sürülmektedir (Erçetin Ş. , Lider Sarmalında Vizyon, 2000, s. 48).

Hersey ve Blanchard tarafından oluşturulan kuramdaki mühim husus, liderlik şekillerini etkililiğini tespit eden durumlarda, astların olgunluk seviyelerinin önemli bir etken olduğu düşüncesidir (Aydın, 1998, s. 202). Kuramda astların olgunluk

seviyesi ve liderlik davranışları arasında bulunan ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Astların olgunluk seviyeleriyle; astların lideri algılama şekilleri, bilgi ve becerileri, kişilik özellikleri, iş bilgileri, uzmanlık düzeyleri ifade edilmektedir.

J. William Reddin'in oluşturduğu Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'na kadar araştırmacılar liderliği ilişki ve görev olmak üzere iki boyut ile açıklamaya çalışmışlardır, Reddin bu boyutlara "etkililik" boyutunu ekleyerek çalışmalara katkıda bulunmuştur. Etkililik boyutu, yöneticilerin yer aldığı konumdan dolayı gerçekleştirmek ile görevli bulunduğu hedeflere ulaşabilme düzeyi şeklinde açıklanmaktadır (Aydın, 1998, s. 199).

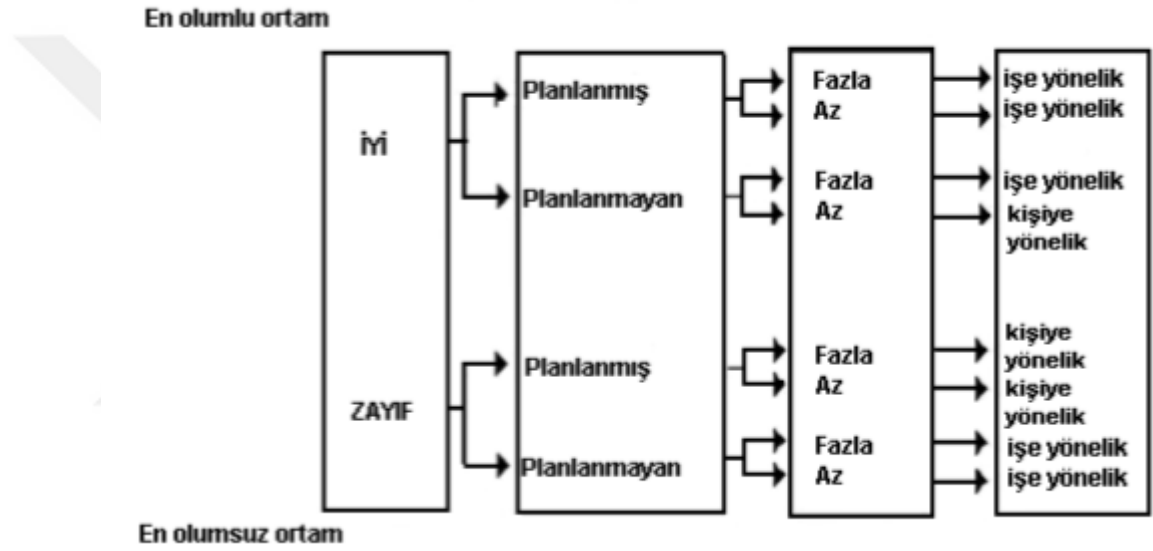
1.4.4.1.Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fielder davranışçı kuramlardaki isabetli bazı boyutları yakalamakla birlikte liderliğin farklı durumlara bağlı bir şekilde değişebileceği sorusunun cevapsız kaldığı tezinden yola çıkmıştır. Fiedler de davranışçı kuramda belirlenen boyutlarla benzerlik gösteren liderlik davranışlarını tanımlamıştır. Bunlardan birincisi insana güdülü, diğeri işe güdülü liderlik şekli olarak açıklanmıştır. Fiedler'in modeli bu noktaya kadar davranışçı kuramdan büyük farklılıklar göstermemiştir. Fakat Fiedler bu liderlik şekillerinin, liderliğin uygulandığı alanlara göre farklılık gösterebileceği fikrini ortaya atmıştır. Fiedler'e göre durumların her biri üç ana boyuta göre ele alınmalıdır. Bu durumlar (Alganer, 2002, s. 15-16; Alkın, 2006, s. 17);

- **İşin Yapısı:** Elde bulunan işin net bir şekilde tanımlara, akış sürecine ve kurallara sahip olması ile alakalıdır. Bu ifade belli bir yerde belli iş tanımıyla ilgili çalışan kişilerin ne ölçüde farklı ya da aynı şeyleri anladıklarını belirtmektedir.
- **Kontrol Gücü:** Liderin iş görenlerinin performanslarına müdahale edebilme yetkisine olumsuz veya olumlu, ne düzeyde sahip olup olmaması ile alakalıdır. Yani lider performansların iş ile alakalı olup olmadığı, belirlenen kurallar çerçevesinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, iş ortamını uyumlu olup olmadığı durumlarda iş görenlerine somut bir şekilde geri bildirim yapabileme imkanına sahip ise bu kişinin yüksek kontrol gücüne sahip olduğunu söylemek mümkündür.

- **Lider ve İş Görenler Arasındaki İlişki Atmosferi:** Liderin beraber iş yaptığı kişiler tarafından ne düzeyde benimsendiği ile alakalıdır. Liderin iş arkadaşları tarafından pozitif değerlendirildiği, insan olarak takdir edildiği durumlar, iş gören- lider ilişkisinde atmosferin olumlu olduğunu gösterir.

Fiedler tarafından gerçekleştirilen çalışmada kendi modeli kapsamında tanımladığı kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik şekilleri yeni boyutlar olarak tanımlamıştır. Araştırmanın bulgularından elde edilen model Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Teorisi

Kaynak: (<http://home.anadolu.edu.tr>, Erişim: 15.04.2019)

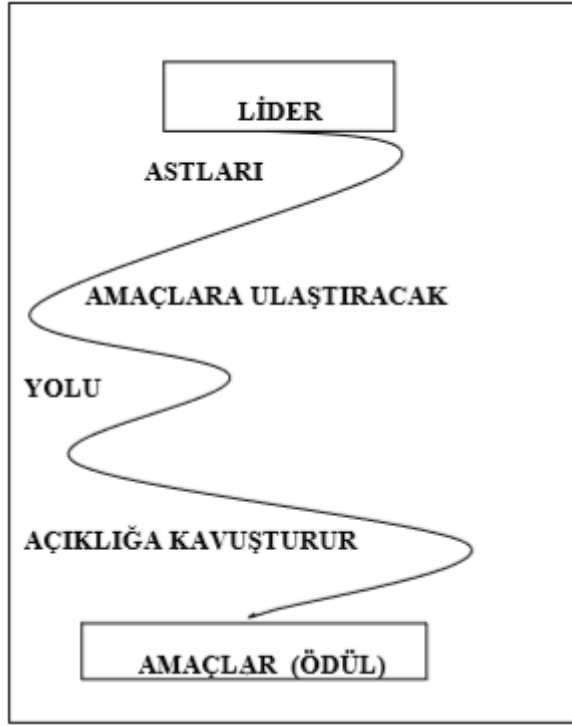
İzleyici- lider ilişkileri, çalışma grubu ve lider arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Liderlerin sahip olduğu karizmatik kişiliğin etkisinin de görülebileceği bu ilişkiler liderin etki düzeyini ortaya koyacaktır. Eğer grup ve lider arasında dayanışma, güven ve saygı mevcutsa ilişkilerin iyi olduğunu söylemek mümkündür. Eğer küçük bir oranda dayanışma, saygı ve güven mevcutsa ilişkilerin zayıf olduğunu söylemek mümkündür. Zayıf ilişkiler ortamın olumsuz olduğunu, iyi ilişkiler ise ortamın olumlu olduğunu gösterir (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011, s. 166).

Başarılabacak olan işin sahip olduğu nitelik; grubun hedefine ulaşmak için çabaladığı işin yapılmasıyla alakalı olarak, önceden belirlenen yöntem ve yolların mevcut olup olmamasıyla alakalıdır. İşlerin bazıları oldukça kesin yöntemlere kenetlenmiştir. Bazı işlerse bütünüyle işi gerçekleştirecek olan kişilerin kararlarına bırakılmıştır. Planlanan bir iş genel olarak açık hedefler barındırmaktadır ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Fakat karmaşık ve planlanmamış işlerin ne şekilde başarılabacağı ve hangi hedefle alakalı olduğu konusunda bir yöntem geliştirmek oldukça zordur (Aksel, 2012, s. 34).

Liderin makamından elde ettiği otoritenin düzeyi; liderin elinde bulundurduğu resmi otoritenin gücüne bağlıdır. Liderin iş göreni terfi ettirme, işini sonlandırma, cezalandırma ve ödüllendirme konularında yüksek güce sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada liderin az güce sahip olması olumsuz, fazla güce sahip olması olumlu olarak nitelendirilmektedir (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011, s. 146).

1.4.4.2. House'un Yol-Amaç Teorisi

Martin Evans ve Robert House tarafından ortaya atılan Amaç-Yol teorisinde; genel itibari ile liderin sergilediği davranışın takipçilerinin moral motivasyonu ile başarı ve tatmin seviyeleri üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtmeye çalışmaktadır. (Northcraft, 1994: 365). Bu teoride liderin takipçilerini ne yol ile etkisi altına aldığı, hedefe ulaşma yöntemlerinin neler olduğu ve ilgili hedeflerin takipçiler tarafından nasıl algılandığı üzerine yoğunlaşmaktadır (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2011, s. 176).



Şekil 2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Kaynak: <http://home.anadolu.edu.tr>, 2009

Yol- Amaç modelinin özünde yatan liderlerin gerçekleştirilecek hedefleri ve hedefe yönelik yöntemin açıklanması iş görenin koşullanması ile iş doyumuna nasıl ulaşılabileceği hakkında incelemelerini yürütmektedir. Bu modelin liderlik noktasındaki önemi şu şekilde açıklanabilir (Can, 1999, s. 197);

- Liderin, takipçilerinin istek ve beklentilerini yönlendirme derecesi(yol).
- Liderin, takipçilerinin davranışa gösterdiği tepkisini bir başka deyişle valensini yönlendirme derecesi (amaç) .

Biçiminde iki şekilde tanımlama yapılabilmektedir.

Liderlerin başlıca görevi, takipçileri için önem arz eden hedefler belirlemek ve takipçilerinin bu hedefleri gerçekleştirmede izleyecekleri yolu bulmalarında önderlik etmektedir. Bu modelde, liderin gerçekleştirdiği davranışın, takipçilerin motive

edilmesinde, performansları ve tatminlerinde ki etkilerini anlamlandırma hedefi güdülemesidir. Bu model de bir liderin aşağıda bahsedilecek dört davranış biçiminden birini kendine rehber edinmesi söz konusudur (Northouse P. G., 2014, s. 364).

- **Yönlendirici liderlik modeli:** Çalışanlara yapacakları işle ilgili teknik detay bilgiler vermesi, iş görenlerden ne beklediğini ve işi gerçekleştirme yöntemlerini açıklamasıdır. Belirlenen kural ve standartların noktası noktasına gerçekleştirilmesini amaçlar.
- **Destekleyici liderlik modeli:** Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına eğilir. Herkese eşit biçimde davranmak önemlidir ve arkadaşça davranış la temellendirilir. Bu liderlik biçiminde iletişim kurmak daha kolay olmaktadır.
- **Katılımcı liderlik modeli:** Lider takipçilerin düşüncelerine önem verir karar alırken takipçilerin danışır ve onlarla birlikte hareket eder.
- **Başarı yönelik liderlik modeli:** İddialı yüksek standartlar ve hedefler koyar takipçilerine başarabileceklerine inandığına ikna eder onlara güven duyar ve destekler. Fakat astlarından sürekli yüksek performan beklentisi içerisindedir.

1.4.4.3.Vroom-Yetton-Jago Liderlik Kuramı

Philip Yetton ve Victor Vroom tarafından 1973 senesinde sunulan model liderlerin karar alma süreçlerine yoğunlaşmaktadır. Bundan dolayı “Karar Ağacı Modeli” şeklinde de isimlendirilmektedir. Modelin durumsallık modelleri kapsamında değerlendirilmesinin sebebi, liderin sergilediği davranışların kafalarındaki sorulara ve bu sorulara çözüm ararken belirlediği durumlarla ilgili yorumların etkileşimi sonucunda ortaya çıkmasıdır (Begeç, 1999, s. 55).

Modelde beş farklı karar alma şekli olduğu belirtilmektedir. Bunlar (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011, s. 96).

- **Otokratik 1:** Lider elindeki bilgileri kullanarak sorunları kendi başına çözer.
- **Otokratik 2:** Lider iş görenlerinden ek bilgiler talep eder ve sorunları yine kendi başına çözer.
- **Danışmacı 1:** Lider karar almadan evvel iş görenlerinin teklif ve fikirlerini dinler sonra kararı kendisi alır.

- **Danışmacı 2:** Lider karar almadan evvel grup olarak iş görenlerinin teklif ve fikirlerini dinler ardından kararı kendisi alır.
- **Grup:** Lider tüm iş görenlerini grup halinde bir araya getirir ve kendi fikrini dayatmadan demokratik bir yolla problemin çözümü için ortak bir karar alır.

Çalışmacılar belli şartlar altında hangi yolla karar alınmasının doğru olduğunu tespit etmek için cevap verilmesi gerekli olan yedi adet soru belirlemiştir. Bu sorular;

- **Soru 1:** Mevcut sorun kalite ile mi alakalı?
- **Soru 2:** İyi karar almaya yetecek bilgi birikimine sahip miyim?
- **Soru 3:** Sorun işlevsel mi yapısal mı?
- **Soru 4:** Etkin bir uygulama için iş görenlerin alınan kararı kabul etmesi önem arz ediyor mu?
- **Soru 5:** Eğer kararı yalnız başıma almalıysam, iş görenlerimin aldığı karar kabul edeceğinden emin olabilir miyim?
- **Soru 6:** Problemin çözümünde ulaşılabilecek olan amaçlar iş görenlerce kabul edilir mi?
- **Soru 7:** İş görenler arasında bulunan anlaşmazlıklar tercih edilmiş çözümler ile benzer mi?

Liderlerin bu soruları cevaplamasının sonrasında karar alma sürecinde hangi davranışı sergileyeceği belirlenmektedir. Vroom-Yetton alınan kararın etkililiğinin üç ögeye bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu ögeler (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011, s. 161).

- **Kararların Niteliği:** İş görenlerin verimliliğine ve iş başarısına etki eden kararlardır. İş görenlerin güdülenmesinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Örgütte alınan kararların bazıları performans ile alakalıyken, bazılarının ilişkisi önemsizdir.
- **Kararların Kabul Edilme Durumu:** Model kapsamında liderin uyguladığı karar teknikleri, iş görenlerin karar süreçlerine katılmasına imkan tanınmalıdır. Tersine bir durumda iş görenlerin katılımı olmadan alınan kararlar, teknik açıdan doğru olsa da uygulama esnasında başarısızlık yaratabilir. Çünkü lider

tarafından alınan kararları uygulayan iş görenler bu kararlara ayak diretebilirler.

- **Zamanında Davranmak:** Yüksek kalitedeki ve kabul edilebilir kararlar elde edebilmek için liderlerin gerekli olandan çok zaman ayırmaları, örgütlerde etkili bir sonuca ulaşmayı sağlamamaktadır. Bir karar alabilmek için gerekli olan zamanın asgariye düşmesini sağlayarak bir karar şekli seçmek gerekmektedir.

1.4.4.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Liderlik çalışmaları merkezinde Kenneth Blanchard ve Paul Hersey tarafından geliştirilmiş olan Durumsallık Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı ve Ohio State Üniversitesi Liderlik Kuramı'nın birleştirilmiş ve geliştirilmiş halidir (Eren E. , 2012, s. 453).

Durumsallık teorisi liderlerin örgütsel ilişkilerinde iş görenlerinin yeteneklerini temel değişken olarak ele aldığı bir yaklaşım türüdür. Teori liderlerin lider olması sağlayan ana değişkenlerin, iş görenlerinin olgunluk seviyesiyle alakalı olduğunu öne sürmektedir. Olgunluk kavramı iş görünen bir işi gerçekleştirebilmek için sahip olması gereken istek, beceri ve bilgi düzeyi şeklinde tanımlanabilir (Stanley, 2017, s. 27).

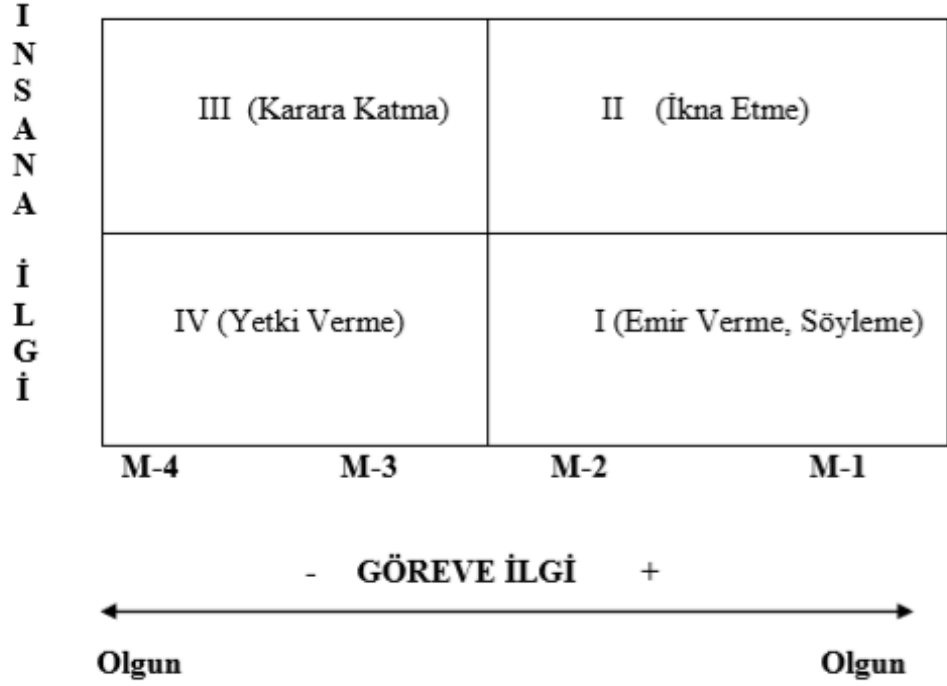
Olgunluktaki iki ana unsur istek ve kabiliyettir. Kabiliyet kavramını bir kişi veya grubun iş ile alakadar olurken sahip oldukları beceri, tecrübe ve teknik bilginin tamamı olarak tanımlamak mümkündür. İstekse bir kişi veya grubun işi başarabilmek için sahip olduğu motivasyon, bağlılık ve güvenin tamamıdır. Hersey ve Blanchard olgunluk kavramını duygusal ya da yaş olarak değil, başarıyı elde etmek için kararlı olmak, görevle ilgili kabiliyet, tecrübe ve sorumluluk alma isteği şeklinde ifade etmişlerdir (Stoner & Freeman, 1992, s. 499).

Liderlikte astların olgunluğunun tespit edilmesini sağlayan alt değişkenleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Vecchio, 1995, s. 371);

- Makam,
- Uzmanlık,
- Yaşantı,

- Liderden beklenti,
- Örgütteki özgürlük seviyesi,
- İş bilgisi,
- Lideri algılama şekli,
- Kişinin niteliklerinin seviyesi,
- Yeterlilik,
- Kişinin sahip olduğu nitelikler.

Liderlerin etkili olmasını sağlayan durum, astların olgunluk seviyelerine uygun bir göreve veya iş görene yöneliminin ayarlanıp, birleştirilmesidir. Bu düzenleme ne kadar iyi bir şekilde dengelenirse etkinlikte o düzeyde artış görülür. Liderler astlarının olgunluk düzeylerine göre liderlik davranışlarını şekillendirirler. Bu bağlamda astların olgunluk düzeylerini dört grupta toplamak mümkündür (Yukl, 2010, s. 105).



Şekil 3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

- **M-1: Söyleme, Emir Verme:** Astların olgunluk seviyeleri düşüktür. Liderler göreve yoğunlaşarak izleyenlerinin becerilerini arttırmaya ve onları yetiştirmeye çabalamalıdır.
- **M-2: İkna Etme:** Astların olgunluk düzeyi M-1'e göre daha yüksektir. Lider hem astlarına hem de göreve yoğunlaşmalı onlarla yakın ilişkiler kurmalıdır.
- **M-3: Kararlara Dahil Etme:** Astlar yüksek olgunluk seviyesine sahiptir. Astlar yüksek beceriler gösterdiklerinden liderlerin göreve daha az astlara daha çok ilgi göstermesi gerekmektedir.
- **M-4: Yetki Verme:** Astların olgunluk seviyesi maksimumdur. Liderler astlarına da görevlerine de daha az önem göstermelidir. Çünkü astları hedeflere ulaşmada kendilerine yeterlidirler.

1.4.5. Modern Yaklaşımlar

Değişim bugün tüm sosyal sistemlerin hayati kültürlerini ve yönetim şekillerini hızlı iletişim, hızlı gelişme ve hızlı bilgi artışıyla beraber derinden etkilemektedir. Başarılı bir değişimde liderlik büyük bir role sahiptir (Erkutlu, 2014, s. 81). Klasik liderlik yaklaşımlarının yetersiz kalması çalışmacıları liderlik hususunda yeni arayışlar yapmaya ve yeni çalışmalar gerçekleştirmeye yönlendirmiş; liderleri daha bütünsel, kapsamlı ve derinden görme gereksinimi yaratmıştır.

1980'li senelerden itibaren dönüştürücü, karizmatik ve vizyoner liderlik gibi farklı liderlik teorileri hususunda kapsamlı araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalarda güçlendirme, kendini geliştirme, vizyon ve dönüşüm gibi kavramların üzerinde durulmuş, iş görenlerin belirlediği hedefleri yükseltmek, bu hedeflere ulaşabilmelerini sağlamak, ellerindeki gücü paylaşmak ve astların lider olabilme imkanlarının önünü açmak gibi davranışlardan söz edilmiştir (Aksel, 2012, s. 59).

Modern liderlik yaklaşımları arasında bulunan birçok liderlik biçimi bulunmaktadır. Bunlar; dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkar liderlik, gibi ve daha birçok yeni liderlik teorisi ve modern liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan bazılarını şu şekilde tanımlayabilmekteyiz.

İlk olarak 1977 yılında Robert House tarafından adlandırılan karizmatik liderlik, kişisel özgüven yüksekliği ve yüksek etkileme seviyesi ayrıca baskın olma ihtiyacı, gendi ihtiyaçlarını karşı tarafa kabullendirebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. House bu tezinde bu 3 temel özelliğe dayandırarak karizmatik liderlik hakkında bu tanımlamayı yapmaktadır (Celep, 2014, s. 12). Kişisel davranış biçimleri ve özellikleri ile çevrelerindeki insanlardan kolaylıkla sıyrılabilen, karizmatik liderleri takip eden insanları her yönden kolaylıkla etkisi altına alabilen insanlardır.

Bir başka liderlik teorisi olan vizyoner liderlikte ise özellikle 90'lı yıllarda pek çok araştırma yürütülmüştür. Bu teoriye bu kadar önem verilmesini sağlayan düşünce, takibi gerçekleştiren topluluğa bir vizyon katmasıdır. Ayrıca topluluğa geleceğe taşıyan fikirler üretmesi yani yolunu çizmesi de vizyoner liderliğin önemi hakkındaki

görüşlerin başını çekmektedir (Çelik V. , 2013, s. 163). Vizyoner liderliğin bir başka tanımında ise; “topluluğun amacına ulaşmasında farklı bir bakış açısından, en uygun yolu görebilmesini sağlayan, geleceğini en iyi şekilde tayin etmeye çalışan kimsedir” şeklinde yapılmaktadır. Vizyon oluşturulması için vizyon sahibi olmak gerekmektedir vizyoner liderlik kuramının temeli buna dayandırılmaktadır. Liderler, hızla değişin ve gelişen günümüz dünyasındaki yeniliklere ayak uydura bilmek için toplulukları sürekli güncellemek geleceğe uygun hale getirecek uygulamalar gerçekleştirmeye zorlanmaktadır. Bu bağlamda liderin görevlerinden birisi de geleceği görebilmek olmuş ve hedef koyma sorumluluğu yüklenmiştir. İşte bu nedenlerden dolayı liderlik literatürüne vizyon kavramı kazandırılmıştır.

Dönüşümcü liderliklerde ele alınan kavram genellikle hızlı değişimler olmuştur. Toplumsal yapılarda gerçekleşen hızlı değişimler, topluluklarda da çevrelere uyum sağlama amacı ile dönüşüm özellikleri gösteren değişimlerin gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. Dönüşümcü liderlik özellikleri gereği bu değişim süreçlerine en hızlı biçimde uyum sağlayabilen ve değişime liderlik edebilen liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bass ve Burns, dönüşümcü liderlik hakkında 1978 senesinden itibaren liderlik ve yönetim alanlarında araştırmalar gerçekleştirmiştir (Eren E. , 2012, s. 464). Dönüşümcü liderlik, etkilediği toplumlarda hızlı ve etkin değişimi gerçekleştirme özelliklerine sahip bir liderlik biçimidir (Çelik V. , 2013, s. 141). Değişimi destekleyen, yenilikçi, topluluk değerlerini gözetilen ve yeniden şekillendiren bir liderlik yaklaşımı olduğundan söz etmek mümkündür. Bireylerin hayallerini kullanarak yeteneklerini ön plana çıkartma, topluluklar için vizyon tayin etme, astların bireysel amaçları ötesinde topluluk hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlama, yüksek liderlik performansı olarak değerlendirilmektedir.

Greenleaf tarafından 1970 senesinde sunulan hizmetkar liderlik modern ve ilgi ile karşılanan bir liderlik yaklaşımı olmaktadır. Yeni bir liderlik tarzı olduğu son yirmi yıl içerisinde pek çok kez kaleme alınmasından da görülmektedir (Ürü Sanı O. F., Çalışkan, Atan, & Yozgat, 2013, s. 64). Ülkemizde de son yıllar içerisinde rağbet gören bir modern liderlik yaklaşımı olduğundan söz edilebilir.

Günümüz dünyasında işletmelerde karlılık ve verimlilik alanında istenilen amaçlara ulaşmaları, bireylerin potansiyellerinin ve sahip oldukları yeteneklerin en iyi

şekilde kullanılması, bunların keşfedilmesi ve doğru yönlendirilmesinden geçmektedir. Liderlerin görevlerinden birisi de bireylerin potansiyelini açığa çıkarma ve onların gelişiminde aktif görev üstlenmektir. Hizmetkar liderliğin temel amacı da bu doğrultuda bireylerin gelişimleri doğrultusunda önce insan ve hizmet etme ilkelerini de temel alarak onları takip edenlerin bireysel becerilerini, performanslarını, hayatlarına bir değer katabilmeyi ve topluluğun daimi hedeflerine etkin biçimde ulaşmasına yönelik hareket etmesini sağlamaktır.

1.4.5.1.Karizmatik Liderlik

Sosyal bilimler alanında ilk kez karizma terimi sosyolog Max Weber tarafından diler getirilmiştir. 1947 senesinde Weber karizma teriminin tanımını; liderleri takip eden kimseler tarafından üzerlerindeki hissedilebilir güç ve özellikle yönlendirme ihtiyacının arttığı kriz durumlarında kendiliğinden ortaya çıkan liderlik kavramı olarak tanımlamış ve buna karizmatik güç demiştir (Berberoğlu, 2002, s. 285).

Genellikle kriz ve kaos ortamları, değişim zorunluluğu, takipçilerin hedef ve ihtiyaçlarının örgüt ile aynı doğrultuda olması, içinde bulunan şartlardan dolayı takipçilerin memnuniyetsizliği, mevcut ve eskiden süre gelen yöntemlerin başarısızlığının ortaya çıkması gibi sebeplerden başarısızlık ve huzursuzluğun varlığı ile desteklendiğinde bireyden birinin yada mevcut liderin yönetim anlayışından karizmatik liderliğinin ortaya çıkartmasını kolaylaşacaktır. Tarih boyunca görülmektedir ki karizmatik liderler kriz ortamlarında doğmaktadır. Ancak bir başka açıdan incelendiğinde ise karizmatik liderlik anlayışının özelliklerinin genel olarak demokrasi anlayışı ilse uyuşmadığı görülmektedir. Günümüz dünyasının demokratik şartlarında bu şekilde ticari yaşamlarını sürdürme gelen şirketlerle bu nedenlerden dolayı karizmatik liderlik ortaya çıkması pek te fazla mümkün olmamaktadır. Karizmatik liderliğin doğduğu şartlar göz önüne alındığında karizmatik liderlik misyon, hiyerarşi, geleceğe yönelim, hedeflere ulaşmayı sağlamak, demokratikleşme ve amaçlara en hızlı biçimde ulaşma hedefiyle aktiviteyi hızlandırmak amacıyla doğmaktadır (Aksu, 2003, s. 92-93).

Karizmanın bir başka tanımı ise, kişiyi diğer insanlardan ayıran istisnai birtakım yetenekleri ve gücü belirleyen özellikleridir şeklinde yapılabilir. Genel olarak

karizmatik liderlere ait bazı özellikler şu şekilde verilmektedir (Şahin, Temizel, & Örselli, 2004, s. 660):

- Yüksek özgüven,
- Risk alma,
- Olağanüstü yetenekler,
- Yüksek baskınlık ve etkileme ihtiyacı,
- Kişisel inançlarının doğruluğuna çevresini ikna edebilme,
- Takipçilerinin ihtiyaçlarını önemseme,
- Yeteneklerinin sürekliliği,
- Kriz durumlarında farklı ve radikal kararlar alabilme,
- Kendini dava için feda edebilme,
- Vizyonuna ulaşabilmesi için yüksek maliyetleri göze alabilme.

Yukarıda karizmatik liderliğin genel özelliklerinden maddeler halinde bahsedilmektedir. Ancak karizmatik liderliğin her zaman yararlı olamayabileceğinden ve topluluklar üzerinde zararlı etkilerinin de olabileceğinden söz etmek gerekmektedir. Başarılı firma sahiplerinin çoğu kendi firmalarını bir kaleye benzetmektedirler ve başarısızlık durumunda kalenin düşeceğinden savaşın kaybedilebileceğinden bahsederler. Bunu engellemek için gerçekleştirecekleri her türlü eylemde oldukça zalim olabileceklerinden bahsetmektedirler. Bu biçimdeki liderlerin sahip olduğu yetki, şiddetli kriz sebebiyle topluluğun stres seviyesini artırır ve inançları geleneksel değerleri ele almada başarı gösterememektedirler (Çelik V. , 2013, s. 41).

1.4.5.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, etkin bir değişimi ateşleme, bu değişime öncülük edecek ileri görüşlülük yaratma ve değişim için gerekli olan şeyleri tanımlamada liderlere yardımcı olacak yeteneklerin oluşturduğu kümedir (Keçecioğlu, 2006, s. 34).

Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren kişiler gelecek için çekici ve gerçekçi stratejik vizyonlar oluştururlar. Oluşturmuş oldukları vizyonu, iş görenlerin hayatındaki hikayelerden, sembollerden ve farklı araçlardan faydalanarak oluşturur, iş görenlerin örgütsel amaçlara uygun oluşturulan vizyona odaklanmasını sağlarlar (McShane, 2005, s. 430).

Dönüşümcü liderlik tarzı vizyon geliştirebilmek için astlarını güçlendirme, yetkilendirme ve verdiği yetkilerle gücü eyleme dönüştürebilme kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Bu liderliğe ait başlıca ögeler (Erçetin Ş. Ş., 2000, s. 60);

- Örgütsel öğrenme imkanı verme,
- Güçlendirme,
- Yetkilendirme,
- Yoğunlaşma,
- Bağlılık, iletişimde kararlılık,
- Vizyon oluşturmaktır.

Gerçekleştirilen çalışmaların sonucunda dönüşümcü bir liderin sahip olduğu bazı özellikler şu şekilde belirtilmiştir (Aykut, 2000, s. 33);

- Dönüşümcü liderler cesaret sahibidir. Değişim sağlayacak etkinlikleri başlatan, alışlagelmiş düşünceleri ve teknikleri değiştiren, savaşı, bunları başarabilmek için tüm şartlarla mücadele eden bu kişilerin cesaret sahibi olduğunu söylemek mümkündür.
- Dönüşümcü liderler hayatları süresinde ders alan ve öğrenen kişilerdir. Yer aldıkları örgütün üyelerinden çok daha üst seviyede düşüncelere sahip olan liderlerin bu özelliklerinin sürekli olarak inceleme, irdeleme ve araştırma eğilimlerinden dolayı ortaya çıktığı düşünülmektedir.

- Dönüşümcü liderler kendilerini “değişim unsuru” şeklinde nitelendirmektedirler.
- Dönüşümcü liderler kavramsal kabiliyetlerini etkili bir şekilde kullanırlar. Kavramsal yetenek örgütü bir bütün şeklinde nitelendirmek ve birimler arasında bulunan mevcut ilişkileri takip ederek onları bütüne uygun bir hale getirme özelliğini kapsadığı için, dönüşümcü liderlerin astları ile ilgilenip onları çevresiyle uyumlu bir hale getirmesi, sahip olduğu kavramsal yeteneği iyi bir şekilde kullandığını göstermektedir.
- Dönüşümcü liderler astlarına güvenir ve inanırlar. Onların sorunlarını çözmelerine yardım sağlarlar.
- Dönüşümcü liderler, astları üzerinde içselleştirme ve özdeşleşme güçlerini maksimum düzeyde kullanabilmektedirler. Böylece astlar, liderleriyle iletişim kurma gereksinimi duyarak kendi değerlerine uygun ortamlarda ilişki kurabilirler.
- Dönüşümcü liderler, değerlerce yönlendirilmektedir.
- Dönüşümcü liderler vizyonları belirleyebilen bireylerdir.
- Dönüşümcü liderler kolaylıkla pes etmezler, belirsizlik ve karmaşıklık altında bile mücadele ederler.

1.4.5.3.Hizmetkar Liderlik

İçinde yaşadığımız bilgi çağı, tüm konularda olduğu gibi liderlik anlayışında da önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişim sonucunda kendisine hizmet edilen ve kendi çıkarları peşinde koşan liderlik anlayışının yerine, takipçilerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve hizmet etmeyi bir yaşam biçimi haline getiren yeni bir liderlik modeli ortaya çıkmış, bu yeni model “hizmetkâr liderlik” olarak nitelendirilmiştir (Ürü Sanı F. O., Çalışkan, Atan, & Yozgat, 2013).

Hizmetkar liderlik te şahsi olarak başka bireylere hizmet etme kendini adama düşüncesini kabullenen kişiye denir. Müşterinin, çalışanların veya toplumun ihtiyaçlarını karşılamak onların gereksinimlerine cevap vermek öncelikli amaçtır. Liderlik yapmak ve yönetmek bu biçimdeki anlayışta ise ikinci plandadır. Bunun sebeplerinden bir tanesi ihtiyaçları karşılanan insanların daha bilinçli daha faydalı hareket edeceği ve daha etkin çalışacağı düşüncesinin hakim olmasıdır. Günümüzde

hizmetkar liderlik biçimi ağırlıklı olarak Greenleaf'ın çalışmalarına göre şekillenmiştir (Spears, 2004, s. 7-11).

Hizmetkar liderlik düşüncesinin yapı taşı olarak; iş konusunda bütünleştirici olma, toplumsal bir bilinç üretimi, karar verme sürecinde güç paylaşımı olduğunu söylemek söz konusudur. Doğru liderlik kavramın ilk olarak diğer bireylere yardım etme çabasıyla var olmaktadır. Hizmetkar liderliklerde ilk olarak hizmeti gerçekleştiren lider olmaktadır. Bu doğrultuda lider kişi bireylere yardım edilmesi gereken yerdeki ilk gönüllü kişidir. Gerçekleştirdiği işler sonrasında övünmez ve gururlanmaz. Ayrıca iş görenlerin kaçındığı angarya işlerden takım başarısı için kaçınmadan rahatlıkla bu görevleri de üstlenir. Hizmetkar lider barındıran bir gurupta genellikle kimseye fark ettirilmeden gerçekleştirilir, bu sayede işler eksiksiz ve sıkıntısız olarak yürür. Bu nedenle de kendi çalışanları ile mukayese ve şikayet olağan değildir.

Greenleaf'ın gerçekleştirdiği çalışmalarından birinde öncelikle hizmetkar ve öncelikle lider karakterleri ağırlıklı olarak taşıyan bireyler birbirleri arasında bir ters orantı yakalamaktadırlar. Ayrıca Greenleaf farkı belirlemek için şu iki soruyu sormaktadır: Hizmet edilen bireyler kendi kendilerine gelişim ve büyümelerini sürdürebilir mi? Bu bireyler kendilerine hizmet edildiği için daha otonom, daha sağlıklı, daha bilgili olurlarken kendileri de başka bireylere hizmete gönüllü olurlar mı? (Addis, 2005, s. 70-72). Bu teorisinde Greenleaf'ın, Hz. İsa devrinde yaşanan ve hizmetkar liderliğin doğuşu olarak kabul görmüş hikaye de anlatıldığı gibi, göstererek ve görerek öğretme yöntemine dayanan düşünce biçimini savunmaktadır.

Hizmetkar liderlikle alakalı çalışmalardan bir başkası ise Patterson'a aittir. Hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında bir bağ kuran Patterson hizmetkar liderliği dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak görmektedir. Patersonun' a göre hizmetkar liderliklerde ilk olarak bireylere ve astlara sonrasında ise liderler ve topluluklara öncelik verilmelidir. Bu liderlik biçimi, topluluğun gücünden ziyade kişilere odaklanır. Bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarır ve bu potansiyelin topluluk faydası adına kullanılmasını sağlar. Bireysel yetkinliklerinin farkına varan bu kişiler etrafındaki fırsatların farkına varır, bunlardan etkin biçimde yararlanma şansını elde eder. Patterson'un bu teoreminde hizmetkar liderler takipçilerine saygı ve sevgi

göstermektedirler. Gerekli durumlarda doğru biçimde davranmayı bilmeleri gerekmektedir. Liderler aynı zamanda fedakâr ve alçak gönüllülük esaslarını ilke edinmelidirler (Sanı & Arkadaşları, 2013, s. 64).

Bu liderlik biçiminde liderler topluluktan çok bireylere yönelen kişilerdir. Liderler için öncelik sırasında ilk gelen, bireylerin refahı, ihtiyaçlarının karşılanması olmasına rağmen bu ihtiyaçlar sonrasında bireylerin etkin olarak grup faydasına en iyi şekilde çalışmalarını sağlamayı amaçlamaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI

Ortaya çıkan bu kavram, dönemin liderlik tarzlarında meydana gelen değişimlere dayanan modern bir liderlik yaklaşımıdır (Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz, 2014, 231).

2.1. Hizmetkar Liderlik Tanımı

Hizmetkarlık, ücretle iş gören, genellikle erkek işçi, uşak şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2006). Her ne kadar hizmetkarlık kavramı ile liderlik arasında çelişki varmış gibi görülse de hizmetkar liderlik kendi çıkarları yerine çalışanlarının istek, ihtiyaç ve çıkarlarını göz önüne alan, kendisini temsil ettiği gruba adayan ve ben kavramından uzaklaşıp sen veya biz kavramıyla yola çıkan bir liderlik biçimidir (Fındıkçı, 2009, 373).

Hizmetkar liderlik düşüncesi daha eski yıllara dayansa da modern zamanda bu kavramı ilk olarak kullanan ve tanıtan kişi Robert Greenleaf olarak bilinmektedir (Zahn, 2011, 10). Greenleaf hizmetkar liderliği tarif ederken hizmet etme isteğinin önce doğal bir duygu ile başladığını, daha sonra bilinçli bir şekilde liderlik etme arzusunun oluştuğunu belirtmiştir. Yine Greenleaf hizmetkar liderin; kendi çevresindekiler birer şahıs olarak gelişiyor mu? Onlar da özgür ve bağımsız olup birer hizmetkar lider olma yolunda ilerliyorlar mı? Sorularına cevap araması gerektiğini vurgulamıştır.

Greenleaf hizmetkar liderlikte amacın hizmette liderlik olduğunu vurgulayıp, lidere hizmet olmadığını ifade etmiştir (Smith, 2005, 3). Greenleaf'e göre hizmetkar liderliğin geleneksel liderlik modellerinden belli başlı farkları vardır. Bunlar, geleneksel liderlikteki gibi tüm yetkinin piramidin en tepesindeki tarafından tek elde tutulması değil, piramidin adeta ters çevrilerek bu yetkinin takipçileriyle paylaşılması, yine takipçilerinin arzu, istek ve ihtiyaçlarına öncelik verip onların verimliliğinin ve kapasitelerinin artırılmasına destek verilmesidir (Greenleaf Center For Servant Leadership, 2013). Greenleaf'in ifade ettiği bu kavramda lider örgütteki güveni,

birlikte çalışma arzusunu, yetkinin etik bir şekilde paylaşımını ve iş birliğini temel olarak yola devam etmeyi planlamaktadır. (Aslan ve Özata, 2011, 139).

Spears hizmetkar lider tanımını şöyle ifade etmiştir; başkalarına hizmet sunmayı kendine bir görev edinen kişiler olmakla birlikte hitap ettiği topluluğun gereksinimlerinin giderilmesi liderin ilk amacı olarak ifade edilirken, liderlik yapma ve yönetme işlevlerini idame ettirme daha sonra gelmektedir. Greenleaf, birbirinden farklı duran liderlik ve hizmetkarlık kavramlarını sentezleyerek hizmetkar liderliğin ortaya çıkmasında öncülük etmiştir (Spears, 2004, 1). Patterson hizmetkar liderlik ile ilgili açıklamasında, lider önceliğini izleyicilerine vererek, onların menfaat ve iyiliğini gözetmekte olup örgütsel yapıdaki görev ve sorumluluklarını bundan sonra gerçekleştiren, alçakgönüllü, çalışan odaklı yaklaşım sergileyen kişiler olarak ifade etmiştir. Laub ise hizmetkar liderlik için takipçilerin çıkarlarını kendinden daha üstün tutan, onların değerlerini ön planda tutup gelişmelerine katkı sağlayan, ekip ruhunu canlı tutup güvenli çalışma ortamı oluşturan ve kendi güç ve mevkiini ortak fayda için adayan birey olarak belirtmiştir (Akt: Akdöl, 2015, 18).

Hizmetkar liderlik, çoğu liderlik özelliklerine sahip olup bunun yanında diğer liderlerden farkının hizmeti temel alması ve insan önceliği olan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Hizmetkar liderin ortaya koyduğu davranışlar, takipçilerine bir amaç sunarak, onların kişisel ve mesleki gelişmelerine katkı sağlayıp, yol gösterici pozisyonda olmalıdır. Aynı zamanda hizmetkar liderlik, lidere verilmiş tüm hak ve sorumlulukların, kurum ya da kuruştta görevli tüm çalışanlara açık hale getirilmesini amaçlayan, ortak değerler ön planda tutulup, kurumların yapılandırılmasında oldukça büyük bir önem teşkil eden bir liderlik şeklidir (Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz, 2014, 230).

Fındıkçı hizmetkar liderlik ile ilgili en kapsamlı tanımlardan birini yaparak hizmetkar liderliği şöyle açıklamıştır; temsil ettiği grup ya da çalışanların ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap verebilen, onların sahip oldukları becerileri dışa vurarak performansı yükseltmeyi sağlayabilen, insani değerleri kendinde bulunduran, insana ve insanlığa yarar sağlamayı kendine hedef bilen, değişim ve gelişmelerin takipçisi, hoşgörü ve ahlak sahibi, dürüst bir gönül insanıdır (Fındıkçı, 2009, 374).

Nitekim hizmetkar liderlik hakkında yapılan tüm tanımlamalardan anlaşılır; gerçek bir lider, kendine bağlı çalışanların gereksinim ve ihtiyaçlarına odaklanan, onların gelişimlerini sağlayarak büyük işler ortaya koyabilmeleri için çaba sarf eden, bunu yaparken de kendi ekibiyle hareket eden, elinde bulunan her türlü desteği takipçilerine sağlayan bir liderdir. Büyük liderler sadece toplulukları arkasından sürükleyen değil aynı zamanda, tüm liderlik özelliklerini kendinden bulunduran, başkalarına yol gösteren, öncülük eden ve geliştiren, onlara rol model olan, eşitlikçi, empati kurabilen, topluma değerler katan liderdir.

2.2. Hizmetkar Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Greenleaf, 1970’de yayımladığı “The Servant as Leader” makalesinde ilk kez “Hizmetkar Liderlik” düşüncesini ortaya atmış ve bu kavrama yazısında yer vererek hizmetkar liderlik kavramının liderlik kuramlarına eklemesine katkıları vermiştir (Spears, 2004, 1).

AT&T kurumsal firmasında yönetim, eğitim ve geliştirme alanlarında 40 yıl kadar kariyer planları yapan Greenleaf’in Hizmetkar Liderlik kavramını dile getirmesinde Hermann Hesse’in kaleme aldığı “Doğu Yolculuğu” adlı eseri etkili olmuştur (Baytok ve Ergen, 2013, 105). Bu kitaptaki Leo karakteri Greenleaf’i oldukça etkilemiş ve bu teorinin çıkış noktasını oluşturmuştur.

Eserdeki Leo karakteri, kişilik özellikleri bakımından alçakgönüllü, yardım sever ve insanlara hizmet sunmaktan hoşlanan biridir. Hikâyede doğa gezisi yapan bir topluluğun tüm organizasyon ve faaliyetlerini Leo arka planda hazırlamaktadır. Hazırlıkları yaptığı gibi, bunu hiç kimsenin ruhu duymadan yapmakta ve grubun tüm üyelerini bir uyum ve düzen içinde tutmaktadır. Bunun yanında Leo karakteri grup için tüm bunları ortaya koyarken de kendini düşünmemektedir. Gezi grubu yapılan bu faaliyet ve organizasyondan keyif alırken, hazıra oldukça alışmıştır. Gizli kahraman olan Leo ortadan kaybolunca, gruptaki tüm insanlar kısa sürede onun olmadığını farkına varmışlardır. Öyle ki gruba düzen aşıl原因, yapılacak işlerin plan ve programını oluşturan, grubun en önemli ihtiyaçlarını önceden fark edip yerine getiren Leo, üstelik tüm bunları yoluna koyarken hiç de kendini belli etmemiştir ve aslında temsil ettiği bu grubun yöneticisi olmuştur. Dolayısıyla onun yokluğunu fark etmek

hiç de zor olmamıştır. Gezi grubu Leo kaybolunca onun değerini anlarlar. Leo olmadan işlerin yolunda gitmediğini görünce, yolculuğu bu şekilde sürdüremeyeceklerinin farkına varırlar ve geziyi burada noktalamaya karar verirler. Bu grup, aslında Leo'nun kendilerine hizmet etme amacıyla olan hizmetkar bir lider olduğunu anlar (Hesse, 2010, 9).

Greenleaf, 1964'te Amerika'nın Indianapolis kentinde hizmetkar liderlik teorisi kapsamında araştırmalar ve çalışmalar yürüten Hizmetkar Liderlik Merkezi'ni kurarak faaliyetlerini burada yürütmüştür. Bahsi geçen bu merkezin yöneticiliğini 1984 yılına gelene kadar Greenleaf yapmış olur, daha sonra Spears bu çalışmalara katkılar sağlamış ve yöneticiliği üstlenmiştir. Fakat Greenleaf yaptığı çalışmalarla öldükten sonra bile hizmetkar liderliği ilk ortaya koyan ve bu teorinin fikir babası olarak anılan bir kişi olarak kalmıştır (Akyüz, 2014, 17).

2.3. Hizmetkar Liderlik Özellikleri

Hizmetkar liderlik, çalışan ekip içinde birliktelik ve uyumu gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik tarzı olmakla beraber lider ile çalışanlar arasında engelsiz, rahat ve uzun süreli ilişkiler oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Kılıç ve Aydın, 2016, 107). Lider ve çalışanlar arasında gerçekleşen bu ilişkiler, hizmetkar liderliği diğer liderliklerden farklı kılmasının ötesinde hizmetkar liderliği güçlü kılıp onu başarıya ulaştırmaktadır.

Hizmetkar Liderlik özellikleri 10 temel madde halinde aşağıda olduğu gibi sıralanmaktadır (Türkmen, 2016, 30-31):

1. Takipçilerin gelişimine bağlı olma,
2. Öngörülerde bulunma,
3. Topluluk kurma,
4. Yüksek ikna kabiliyeti,
5. Hizmet odaklı bir yaklaşıma sahip olma,
6. Takipçilerini dinleme,
7. Yüksek farkındalık,
8. Kavramsallaştırma,

9. İyileştirme ve
10. Olaylar ve gelişmeler karşısında empati kurabilme yeteneğine sahip olma şeklindedir.

Yukarıda bahsedilen bu özellikler, hizmetkar liderlerin farklılıklarını ortaya koyan önemli özellikleridir. Hizmetkar liderlerin fark yaratan en önemli özelliği olan işlerine ruhlarını katmaları ve bunu ön plana çıkarmaları, liderlik yaptığı grubun görevlerine bağlılığının artmasında çok etkili bir faktördür. Bu faktör aynı zamanda grup içindeki bireylerin gelecekte iyi bir hizmetkar lider adayı olmalarına katkı vermektedir (Eren ve Yalçıntaş, 2017, 853).

Hizmetkar liderlikte ben yerine sen veya biz kavramının ön plana çıkması çalışanların sorumluluk alıp kendilerini geliştirmesine, güçlendirmesine ve onlarda var olan potansiyelin açığa çıkmasına olanak vermektedir. Bu liderlik modeli, çalışanların bağlılıklarını arttırdığı gibi tüm ekip olarak hedefe odaklanılmasına ve bu yönde gösterilen gayretin artmasına neden olmaktadır (Akdöl, 2015, 21). Bu durum hizmetkar liderliğin sadece lideri olduğu grubun arzu ve isteklerini karşılayıp, onların yürüttükleri faaliyetler neticesinde deneyim kazanmalarını sağlamaktan ibaret olmadığını göstermektedir.

2.4. Hizmetkar Liderlik Boyutları

Hizmetkar liderlik komuta ve kontrol odaklı liderlik anlayışını değil, liderlik ettiği grubun istek ve arzuları ile onların ihtiyaçlarını temel alan bir liderlik modelini benimsediği için, kurum içi yaşanabilecek aksaklıklara engel olunması veya asgariye indirilmesi açısından oldukça etkin bir liderlik modelidir (Baytok ve Doğanay Ergen, 2013, 107). Hizmetkar liderliğin bu özellikleri ile analiz edildiği değerlendirmeleri temel almak daha doğru anlayış olacaktır.

Hizmetkâr liderlik üzerine birçok araştırma ve çalışma yapılmış ve konu çok farklı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda da hizmetkar liderlik ile ilgili sayı ve içerik bakımından farklı boyutlar ortaya çıkmıştır. Bu da araştırmacıların konuya farklı yaklaşıtlarının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Duyan ve

Dierendonck, 2014, 6). Aşağıdaki tablo hizmetkar liderlik ile ilgili yapılmış araştırmaların sonucunda ortaya çıkan boyutları göstermektedir.

Tablo 9: Hizmetkar Liderlik Boyutlarıyla İlgili Çalışmalar

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

Kaynak: Lokman Dal, Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE, 2014, s.36.

Tablo 9 yukarıdaki açıkladığımız gibi hizmetkar liderliğin boyutlarıyla ilgili görüş ayrılığının olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı hizmetkar liderlik ile ilgili literatür taraması yapıldığında araştırma sonuçlarının farklı boyutlarda çıkması son derece doğaldır. Son yıllarda hizmetkar liderlik hakkında yapılan araştırma sayılarının çoğalması, takipçilerin arzu, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kendilerine hizmet etmeye adanmış liderlere duyulan ihtiyacın arttığının kanıtı olmaktadır.

Hizmetkar liderlik boyutları hakkında farklı araştırma ve sonuçlar ortaya atılmış olsada, belirli boyutlar üzerinde fikir birliğinin olduğu söylenebilir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Akdöl, 2015, 31):

- Güçlendirme boyutu,
- Tevazu gösterme boyutu,
- Sorumlu yönetici olma boyutu,
- Geride durma boyutu,
- Affetme boyutu,
- Hesap verebilirlik boyutu,
- Otantiklik boyutu,
- Cesaret boyutu şeklindedir.

2.5. Hizmetkar Liderlik Modelleri

Hizmetkâr liderlikle ilgili modeller incelendiğinde bu bölümde en popüler olan Greenleaf'in, Page ve Wong'un, Russell ve Stone'un, Patterson'ın ve Waddell'in hizmetkar liderlik modelleri açıklanmıştır.

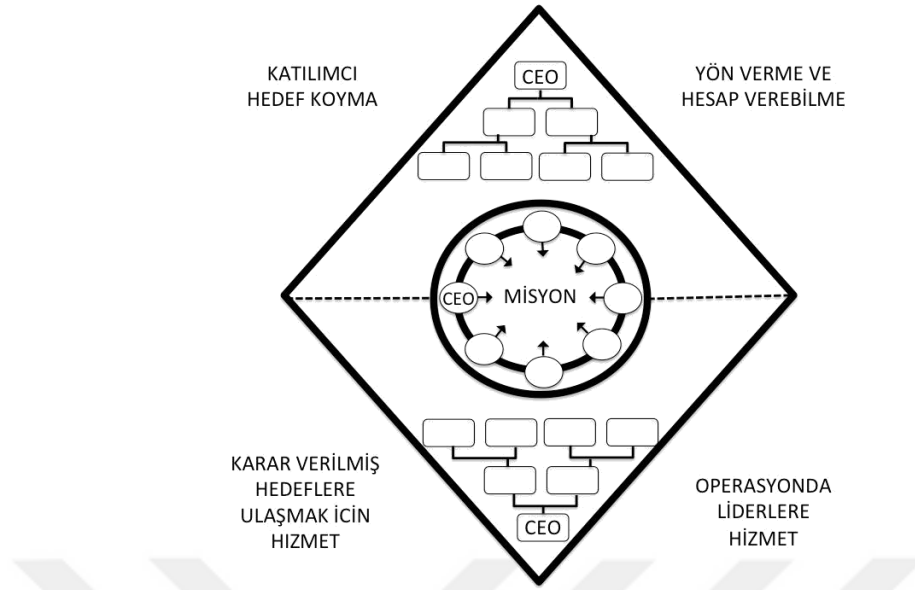
2.5.1. Greenleaf'in Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik boyutları kapsamında Greenleaf, bir model oluşturmamıştır. Nitekim yayınlamış olduğu makalelerde hizmetkar liderlik sorumluluk ve vasıflarını, hizmetkar liderin sahip olması gereken birtakım özellikleri ve davranış modellerini belirtmiştir. Greenleaf hizmetkar bir liderde olması gereken nitelik ve vasıfları şöyle açıklamıştır; hizmet sunma ve kâhyalık yapma kavramları, insanlara katkı sağlayarak onları geliştirme, topluma yol gösterip, yararlı bireyler oluşturma, başkalarının değerlerini saygı duyup, önemseme, alçakgönüllülük ve kendinden çok başkalarını düşünmeme, liderlik davranışı sergileme ve modelleme olarak ifade etmiştir (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014, 287-288).

2.5.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong hizmetkâr liderlik modelini genişleyen ve iç içe olan katmalar ve daireler şeklinde meydana getirmiştir. Bu iç içe olan katmanların her biri bir unsurunu kapsamakta ve en içten dışa doğru yönelen daireler sırasıyla kişilik, ilişki, görev ve süreçtir. Dolayısıyla hizmetkar liderlik modelindeki ilk katmanda kişilik unsurunun olması, hizmet sunma işinin kişilik ile yakından ilişkili olduğunu ve liderliğin kişilik ile başladığını düşündürmektedir (Akdöl, 2015, 75).

Page ve Wong oluşturdukları bu hizmetkar liderlik modeline göre, liderlik fiziksel, duygusal ve zihinsel dinamiklerin bir araya gelmesi sonucunda meydana gelir. Öyle ki herhangi birinin kendi kalbinde hizmetkar olma duyguları gelişmemişse (karakter yönelimi), başkalarına katkı sağlayamaz, onları geliştirmeyi ve güçlendirmeyi bilemez. Dolayısıyla bu bireyin hizmetkar liderlik pozisyonunda olamayacağı, bu konu ile ilgili yetki ve görevini yerine getiremeyeceği aşikardır (Page ve Wong, 2003, 4)



Şekil 4. Hizmetkar Liderliğin Uygulanmasında Elmas Modeli

Kaynak: Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership”, İçinde: S. Adjibolosoo, The Human Factor Shaping The Course Of History And Development, University Press Of America, Boston, 2000, (Çevrimiçi),

<http://www.drpaulwong.com/wpcontent/uploads/2013/09/Conceptual>

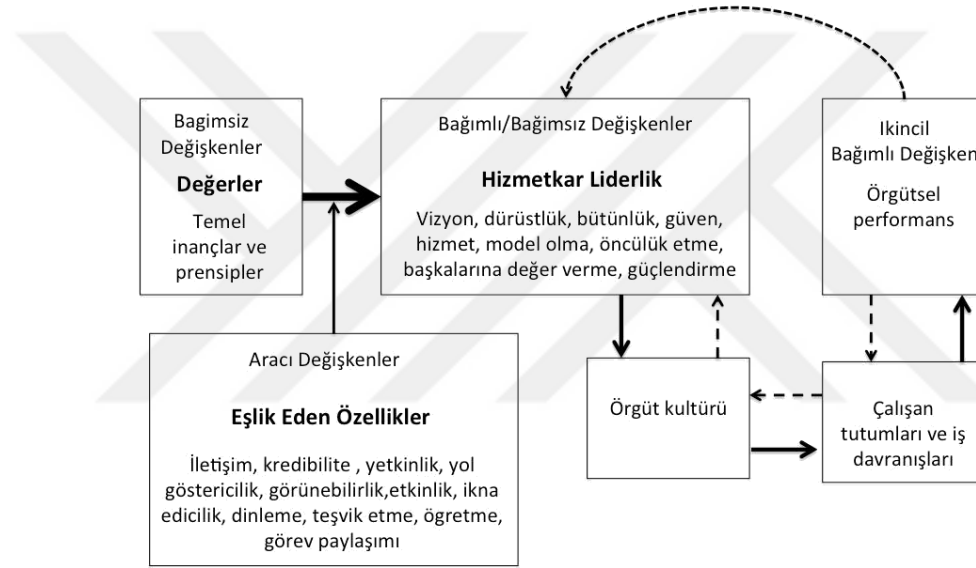
Framework.pdf, 17 Şubat 2019.

2.5.3. Russell ve Stone’un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik başka liderlik modellerinden farklılık gösteriyorsa, hizmetkâr liderin ortaya koydukları tutum ve davranışları takip etmek olanaklı olmalıdır. Russell ve Stone (2002) hizmetkâr liderlik kavramıyla alakalı çalışmalarında, yapılan diğer araştırmaları analiz ederek, hizmetkar liderlik özelliklerini daha geniş düzeyde tutmuşlardır. Konu ile ilgili alan yazınlar incelenip, değişik fikir ve uygulamalar alınarak, hizmetkâr liderlik özellikleri yeniden oluşturulup 20 hizmetkâr liderlik vasıfları meydana getirilmiştir. Bu yaklaşım ile hizmetkar liderlik özellikleri işlevsel ve eşlik eden nitelikler olarak iki ayrı grup altına

alınmıştır (Baytok, 2013). Mevcut bu özelliklerin dokuzu işlevsel özellikler, on bir tanesi ise eşlik eden özellikler şeklinde açıklanmıştır.

Russell ve Stone (2002) hizmetkar liderlik modeline göre on bir tane eşlik eden özellikleri şöyle belirtmiştir; iletişim, kredibilite, yetkinlik, yol göstericilik, görünebilirlik, etkinlik, ikna edicilik, dinleme, teşvik etme, öğrenme ve görev paylaşımıdır. Bunun yanında dokuz ana karakteristik özelliklerini ise; vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, modelleme, öncü olma, diğerlerini takdir etme ve güçlendirmedir. (Russell ve Stone, 2002, 146-147).

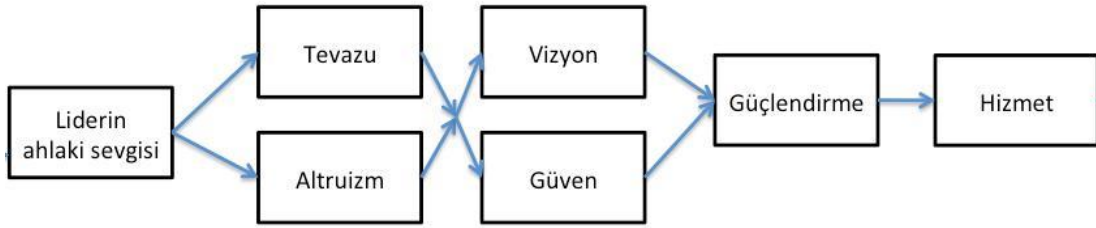


Şekil 5. Russel & Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Robert F. Russel, A. Gregory Stone, "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model", Leadership and Organization Development Journal, 23/3, 2002, s.154.

2.5.4. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson (2003), hizmetkâr liderliği, dönüşümcü liderliğin mantıksal çerçevede bir uzantısı şeklinde ifade etmektedir. Öyle ki Patterson, Kuhn'un teorisinden yola çıkarak bir teori geliştirmiştir. Kuhn (1970) ortaya koyulan bir teori istenilen düzeyde popülerliğe erişemezse yeni bir girişimle başka bir teori üretilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu doğrultuda Patterson hizmetkâr liderliğin popüler bir model olması adına 7 değişik erdem boyutu sunmuştur. Bu boyutları sıralarsak; 1- adanmış aşk, 2-tevazu, 3-altruizm, 4-vizyon, 5-güven, 6-güçlendirme ve 7-hizmet şeklindedir (Patterson, 2003'den Akt. Öner, 2008, 30). Patterson'un modeline göre hizmetkâr liderlik kavramında en temel erdem unsurunun sevgi olduğu bilinmektedir. Nitekim bu sevgi, liderlik konumundaki kişinin etrafında bulunan takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran bir sevgidir.

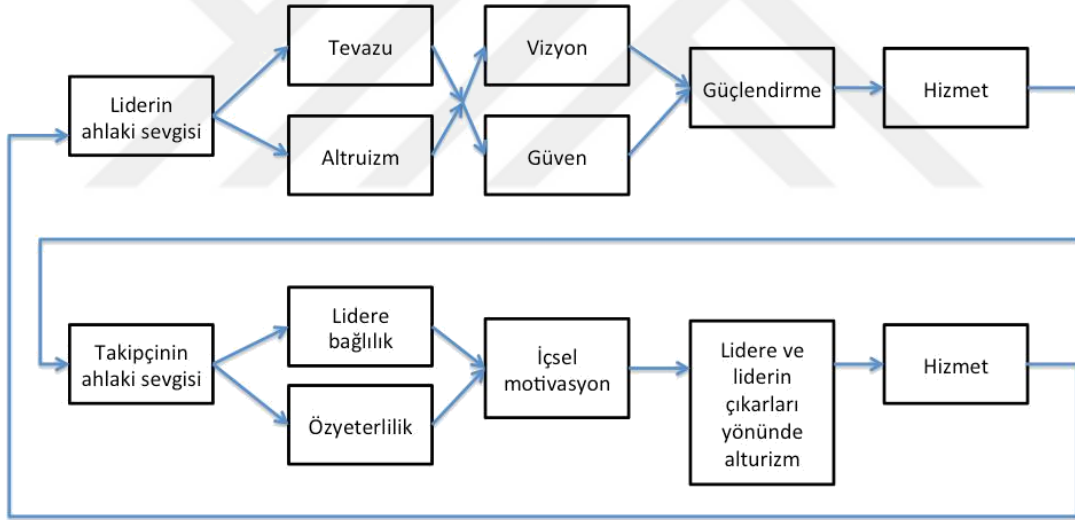


Şekil 6. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Kathleen Patterson, “Servant Leadership: A Theoretical Model”, Servant Leadership Research Roundtable, The School of Leadership Studies, Regent University, August, 2003, (çevrimiçi)
http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, 19 Şubat 2019.

2.5.5. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston kendi hizmetkâr liderlik modelinin, Patterson'un modelinin hizmetkar liderden izleyicilere doğru ilerleyen bir süreçten meydana geldiğini ifade etmiştir. Fakat Winston modelin takipçilerinden de lidere doğru uzanan ve bu haliyle çalışan ile lider arasındaki iletişim ve etkileşimi ön planda tutan bir model olması gerektiğini açıklamıştır. Lider burada kendinden çok çalışanlarını düşünür, onları güçlendirir, ekip çalışmasına önem verir, davranışlarını güven, doğruluk ve dürüstlük ilkeleriyle işlerken, takipçilerine sevgi, şefkat, saygı duyularını aktarır ve çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Winston kendi oluşturduğu modele, Patterson'un modeline ekleme yaparak üç boyut eklemiştir. Bunlar; izleyicinin liderine olan bağlılığı, çalışanın öz yeterliliği ve içsel motivasyonun artırılmasıdır (Winston, 2003'den Akt. Akdöl, 2015, 72-73).



Şekil 7. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli'ne Winston'ın Eklentisi

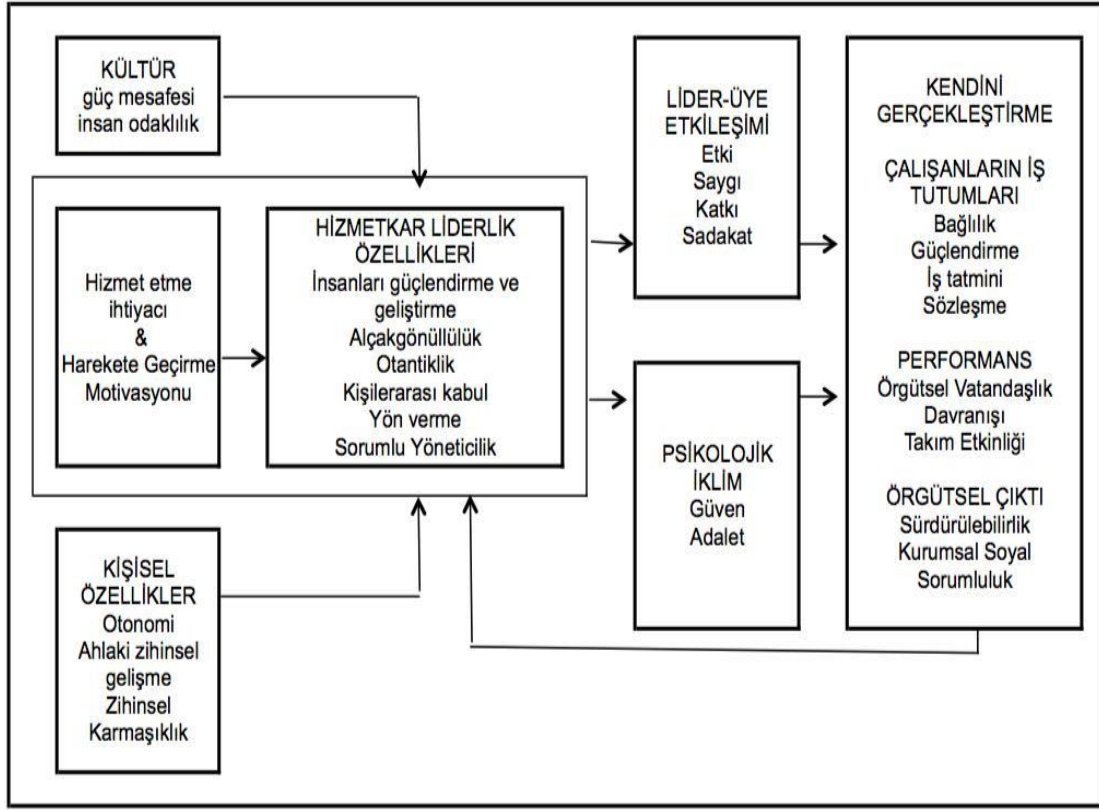
Kaynak: Bruce Winston, "Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model", Servant Leadership Research Roundtable The School of Leadership Studies, Regent University, August 2003, (çevrimiçi)
http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/winston_extending_patterson.pdf, 1 Mayıs 2019.

2.5.6. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson'un liderlik modelini analiz eden Waddell (2006) oluşturduğu çalışmada içedönüklüğün hizmetkâr liderlikle yakından ilgili bir kavram olduğunu belirtmiştir. Waddell (2006), Patterson'un modelini baz alarak ona eklemiş olduğu unsur "içe dönüklük" olmuştur. Waddell (2006)'in düşüncesine göre gerçek hizmetkar lider; çok ilgi, takdir ve sürekli teşvik bekleyen, çok konuşan bir liderdense, kimsenin takdire muhtaç olmayan, kendinde bulunan bilgileri aktaran, yerine göre konuşan liderlerin gerçek anlamda hizmetkâr liderdir. Bunun yanında Waddell, Patterson (2003) hizmetkâr lider modelinde vurguladığı güven, alçakgönüllülük, sevgi vasıflarıyla içedönüklük kavramının uyum içinde olduğunu ifade etmiştir (Waddell, 2006'den Akt. Öner, 2008, 37).

2.5.7. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli

Kavramsal hizmetkar liderlik modelini; hizmetkâr liderliğin boyutlarını, sürecin sonunda ortaya çıkan sonuçları ve liderliğe etki eden faktörleri sentezleyerek oluşturan Van Dierendonck, geliştirdiği modelin literatürde ortaya konulmuş bakış açılarını bütünleştirerek hizmetkar liderlik sürecini daha iyi kavramamız için bir bizlere çerçeve oluşturmaktadır (Akdöl B., 2015, 83).



Şekil 8. Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Dirk Van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", Journal of Management, Vol.37, No.4, July, 2011, s. 1233.

2.6. Hizmetkâr Liderliğin Geleneksel Liderlikten Farkı

Hizmetkâr lider öncelikle çevresindekilere, temsil ettiği toplumlara hizmet eden liderdir. Herhangi bir zorlukta ya da ihtiyaç duyulan bir konuda herkesten önce ilk önce koşan, gönüllü olan birey hizmetkâr liderdir. Bağlı olduğu kurum ya da kuruluşta birçok kişinin külfet olarak değerlendirdiği işleri, kendisi severek ve isteyerek gerçekleştirir. Herkesin işine saygı duyarken, kendi gerçekleştirmiş olduğu önemli işleri böbürlenerek anlatmaz (Addis, 2005, 70). Bu yönüyle dikkate alındığında hizmetkâr lider özellikleri diğer liderlik yaklaşımlarıyla bazı yönlerden benzese de temel de kendine özgü bir anlayışı vardır.

Geleneksel liderlik örgütte var olan tüm grup üyelerini kendisinden daha aşağıda görür ve bu nedenle çerçevesinde herkesten üstünmüş gibi tutum takınır. Hizmetkar liderlik ise örgütteki her bir bireyi, öncelikle insan olarak görür. Takipçileri örgütün önemli mekanizması olarak görür ve onlara saygı duyar. Geleneksel liderlikte ayrıca kurallar liderin kendisi tarafından oluşturulur ve belirleme aşamasında takipçilerin fikri alınmaz. Ancak hizmetkar liderlikte lider genellikle ikna etme gayreti gösterir ve karar verirken insanların fikirlerini önemser (Yılmaz, 2013, 23).

2.7. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Modern liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkma nedenlerinden en önemlisi geleneksel yönetim yaklaşımlarının ihtiyaçları karşılayamaması ve belli durumlarda zayıf kalmasıdır. Ortaya çıkan ihtiyaçlara ve gelişmelere paralel olarak yeni kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar örgütlerde yönetim alanında uygulanmış, bunun sonucunda her kurama ait avantajların ve dezavantajların olduğu görülmüştür. Alan yazında yerini ilk defa 1970 yılında Greenleaf tarafından alan hizmetkâr liderlik yaklaşımına ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda Waterman (2011) hizmetkâr liderlikle ilgili bir takım avantaj ve dezavantajların olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin avantajları ve dezavantajları Tablo 10'da izlenmiştir (Akt: Yılmaz, 2013, 26):

Tablo 10. Hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajları.

Hizmetkâr Liderliğin Avantajları	Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları
Bu liderler her insana değer verip araç olarak değil amaç olarak davranırlar.	Aşırı gösterilen tevazu gösterisi çalışanlar tarafından zayıflık olarak görülebilir.
Çalışma arkadaşlarının yenilikçi olmasına ve gelişmelerine olanak sağlarlar.	Bazı organizasyonlar amaç odaklıdır bu durumlarda başarısız olabilirler.
Genellikle vaat verici itaatkâr davranışlar sergilerler.	Hiyerarşik düzene zarar verebilirler.
Koruma ve kollama kavramlarını önemserler.	“Hizmetkâr” kelimesi hemşire kavramında olduğu gibi mensuplarına zarar verebilir.
Güç gösterisi ve otoritenin yerini çalışma arkadaşlarının cesaretlendirip işlerini kolaylaştırma alır.	Hizmetkâr liderlerde dönüşümcü liderlik yaklaşımına çok fazla benzerlikleri vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çağımızın modern liderlik türlerinden biri olan Hizmetkar Liderliğin, turizm sektörü çalışanlarında bilinirliğinin araştırılması uygulaması konusu çalışılmıştır. Birinci Bölümde liderlik ve kavramı ile ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Liderlik ve hizmetkar liderlik tanımları verilerek özellikleri anlatılmıştır. Liderlik çeşitleri liderlik teorileri ve başlıca yaklaşımlar ele alınmıştır. İkinci Bölümde ise Hizmetkar liderlik kavramı literatür çalışması yapılmış, boyutları ve modelleri incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın konusu amacı önemi hipotezleri kapsamı, yöntemler ve bulgular paylaşılmıştır.

Amacımız, otellerde görev yapan çalışanların hizmetkar liderlik düzeyleri neler olduğunu gözlemlemek; çalışanların hizmetkar liderlik düzeylerinin demografik özelliklerine ve sektörel tecrübe düzeylerine, çalıştıkları departman, liderlik eğitimi alma durumlarına ve hizmetkar liderlik hakkında bilgi sahibi olma durumlarına göre farklılaşmasının araştırılmasıdır.

Araştırmanın önemi; Hizmetkar Liderliğin otorite kurmaya çalışan liderlerin dışında insanlığa hizmet eden paydasında insani değerlerin var olduğu, gönüllük ve içten hizmet sunan liderlik modelinin bilinmesi ve tüm dünyada varlığının hissedilerek uygulanmasıdır.

Araştırma Antalya Bölgesinde bulunan Beş yıldızlı otellerde çalışan personelin gönüllü katılımı 319 kişiye yapılmıştır. Geçerli Anket sayısı 301 'dir. Ancak daha kapsamlı bir sonuç için daha fazla kişi sayısı ile daha detaylı sorular ile ölçülmesi gerekmektedir.

Öncelikle Liderlik, Hizmetkar liderlik ile ilgili literatür çalışması yapılmış, tanımlar verilerek özellikleri anlatılmıştır. Alt gruplarda ilgili başlıklar incelenmiştir. Sonrasında da Antalya bölgesinde bulunan 3 ayrı Beş yıldızlı otelde internet aracılığıyla çevrim içi yollardan ve sosyal alanlarda Van Dierendonck ve Nuijten'in (2011) Hizmetkar Liderlik ölçeği anketi kullanılmıştır. uygulanmıştır.

3.1.VERİLERİN TOPLAMA ARACI

Araştırmada elde edilen verilerin toplanması için iki bölümden oluşan Van Dierendonck ve Nuijten'in (2011) Hizmetkar Liderlik anketi kullanılmıştır. formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için 4 adet soruya ek olarak turizm sektöründeki çalışma süresi, çalıştığı departman, liderlik ile ilgili bir eğitim veya toplantıya katılma durumu, hizmetkar liderlik hakkında bilgisi olması soruları sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların Hizmetkâr Liderlik düzeylerini belirlemek için beşli likert tipli ölçek sunulmuştur. Veri toplama bölümlerine ait detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur

3.1.1.Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracı olan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik düzeylerini belirlemek için sırası ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sektördeki tecrübesi, çalıştıkları departman, liderlikle ilgili eğitim veya toplantıya katılma durumları ve hizmetkar liderlik hakkında bilgi sahibi olma durumlarına ait sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ait dağılımları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Erkek	185	61,5
Kadın	116	38,5
Toplam	301	100,0

Yaş	Sayı	Yüzde(%)
25 yaş ve altı	70	23,3
26 ve 29 yaş arası	56	18,6
30 ve 39 yaş arası	73	24,3
40 yaş ve üzeri	102	33,9
Toplam	301	100,0

Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Bekâr	135	44,9
Evli	166	55,1
Toplam	301	100,0

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
İlkokul	104	34,6
Ortaokul veya Lise	116	38,5
Ön Lisans	40	13,3
Lisan/Lisansüstü	41	13,6
Toplam	301	100,0

Turizm Sektöründeki Deneyim	Sayı	Yüzde(%)
6 ay veya daha az	36	12,0
1-2 yıl arası	100	33,2
3-4 yıl arası	60	19,9
5-10 yıl arası	59	19,6
10 yıldan fazla	46	15,3
Toplam	301	100,0

Otelde Görev Alınan Departman	Sayı	Yüzde(%)
Yiyecek ve İçecek	139	46,2
Kat Hizmetleri	49	16,3
Ön büro	47	15,6
Teknik Servis	30	10,0
Diğer	36	12,0
Toplam	301	100,0

Liderlik İle İlgili Bir Eğitime/Toplantıya Katılma Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Evet	125	41,5

	Hayır	176	58,5
Toplam		301	100,0
Liderlik Tanımını Bilme Durumu		Sayı	Yüzde(%)
	Evet	93	30,9
	Hayır	208	69,1
Toplam		301	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların; cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %61,5'inin erkek, %38,5'nin kadın, yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %23,3'ünün 25 yaş ve altı, %18,6'sının 26 ve 29 yaş arası, %24,3'ünün 30 ve 36 yaş arası, %33,9'unun 40 yaş ve arası olduğu belirlenmiştir. Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %44,9'unun bekâr, %55,1'inin evli, eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde, eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %34,6'sının ilkokul, %38,5'inin ortaokul veya lise, %13,3'ünün ön lisans, %13,6'sının lisans/lisansüstü olduğu belirlenmiştir. Turizm sektöründeki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde, %12,0'ının 6 ay veya daha az, %33,2'sinin 1-2 yıl arası, %19,9'unun 3-4 %19,6'sının 5-10 yıl arası, %15,3'ünün 10 yıldan fazla, otelde görev aldığı departmana göre dağılımları incelendiğinde, %46,2'sinin yiyecek ve içecek, %16,3'ünün kat hizmetleri, %15,6'sının ön büro, %10,0'mın teknik servis, %12,0'ının diğer olduğu belirlenmiştir. Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %41,5'inin evet, %58,5'inin hayır, liderlik tanımını bilme durumuna göre dağılımları incelendiği, %30,9'unun evet, %69,1'inin hayır olduğu belirlenmiştir.

3.1.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Veri toplama aracı olan anket formunun ikinci bölümünde 30 maddelik beşli likert (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) hizmetkâr liderlik ölçeği sorulmuştur. Ölçeğe ait geçerlilik güvenirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 12.Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde No	Madde Ortalaması	Madde Standart Sapması	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silme Güvenirlik Katsayısı
1	109,875	374,437	0,684	0,950
2	109,922	373,582	0,687	0,950
3	109,831	371,292	0,695	0,950
4	109,897	370,810	0,714	0,950
5	109,865	370,847	0,719	0,950
6	109,837	371,948	0,709	0,950
7	109,903	370,038	0,739	0,950
8	110,047	370,152	0,683	0,950
9	109,937	369,902	0,701	0,950
10	109,988	367,195	0,755	0,949
11	109,796	375,502	0,656	0,951
12	109,825	376,623	0,606	0,951
13	109,909	374,894	0,644	0,951
14	110,201	375,205	0,388	0,954
15	110,348	376,555	0,382	0,953
16	110,458	378,060	0,341	0,954
17	110,571	380,843	0,364	0,953
18	110,389	379,157	0,418	0,953
19	110,323	371,282	0,613	0,951
20	110,351	370,920	0,633	0,951
21	110,201	371,324	0,618	0,951
22	110,204	372,314	0,613	0,951
23	110,285	368,211	0,669	0,950
24	110,207	368,768	0,701	0,950
25	110,213	367,061	0,706	0,950
26	110,113	369,975	0,713	0,950
27	110,122	369,076	0,721	0,950
28	109,988	370,780	0,697	0,950
29	110,060	369,440	0,718	0,950
30	110,066	369,716	0,695	0,950

Cronbach's Alpha= 0,952

Tablo 12 incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ölçeğinde 0,30'un altında bulunan madde olmadığı belirlenmiştir. Madde-toplam korelasyon değeri 0,30'un altında madde olmamasından dolayı bu aşamada ölçekten madde çıkarımına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach's Alpha analizi kullanılmış olup ölçeğin güvenilirlik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\alpha=0,952$).

Bu aşamadan sonra değişkenlerin toplam ölçekle arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda $r > ,30$ düzeyindeki ilişkiler veri setinin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkinin tamamının söz konusu ölçütü karşıladığı görülmektedir. Tablo 3'e göre maddelerle toplam ölçek arasındaki ilişkiler ,400-,777 arasında olduğu ve tüm maddeler için ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<,01$). Bu bulgular ölçekteki maddelerin toplam puan ile ilişkisinin yeterli olduğunu ve maddelerde tutarlılık açısından problem olmadığını göstermektedir.

Tablo 13.Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde Ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri

<u>Madde No</u> <u>(No)</u>	<u>r</u>	<u>p</u>	<u>No</u>	<u>r</u>	<u>p</u>
1	06	**	16	00	**
2	10	**	17	12	**
3	20	**	18	62	**
4	37	**	19	46	**
5	41	**	20	64	**

		0,7	0,000		0,6	0,000
6	31	**		21	50	**
		0,7	0,000		0,6	0,000
7	60	**		22	45	**
		0,7	0,000		0,6	0,000
8	10	**		23	99	**
		0,7	0,000		0,7	0,000
9	26	**		24	27	**
		0,7	0,000		0,7	0,000
10	77	**		25	33	**
		0,6	0,000		0,7	0,000
11	79	**		26	37	**
		0,6	0,000		0,7	0,000
12	33	**		27	45	**
		0,6	0,000		0,7	0,000
13	70	**		28	22	**
		0,4	0,000		0,7	0,000
14	46	**		29	42	**
		0,4	0,000		0,7	0,000
15	38	**		30	21	**

**p<,

01

Hizmetkar Liderlik ölçeğine ait toplam 30 sorudan oluşan ölçeğin, faktör analizinin ön şartları olan değişkenler arasında belli oranda korelasyon bulunmasının sonucunda veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri, Barlett Küresellik testi ve değişkenler arasındaki ilişkiler esas alınmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2013). KMO değerinin ,60'tan büyük olması veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 14.Hizmetkar Liderlik Ölçeği KMO Ve Barlett Testi Sonucu

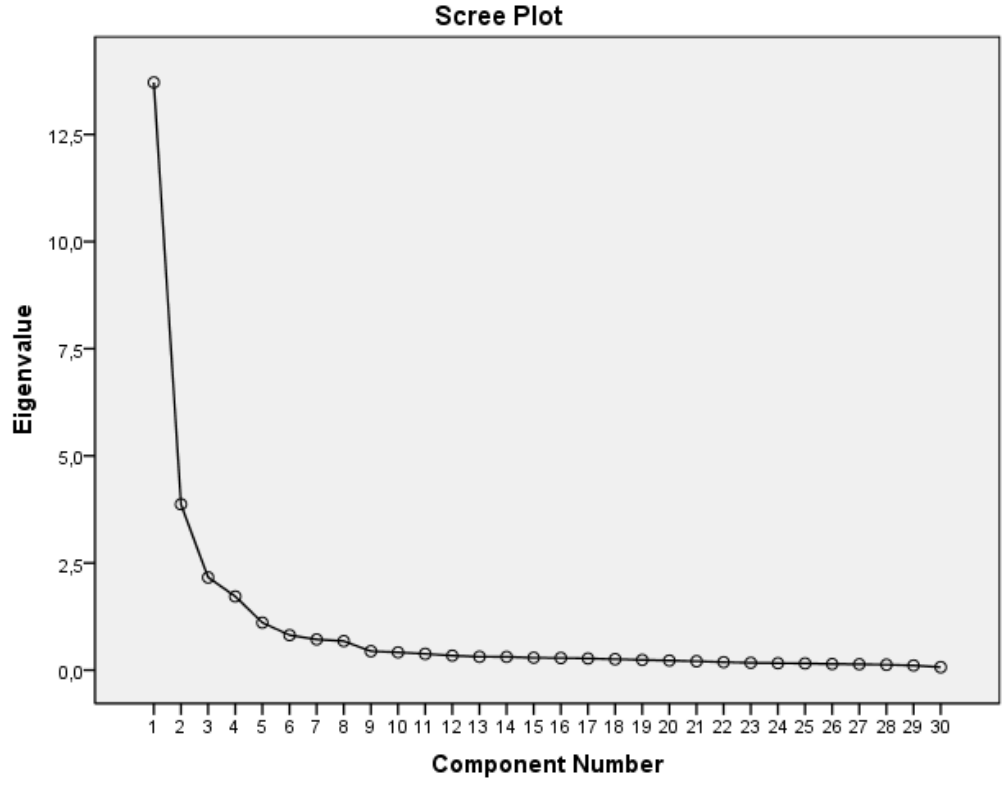
İstatistik	Değer
KMO Örneklem Yeterliliği :	0,942
Ki-kare Değeri	9025,1
(χ^2):	42
Barlett Küresellik Testi	
Serbestlik	
Derecesi (df):	435
Anlamlılık	
Değeri (p):	0,000

Tablo 14’de görüldüğü KMO değeri ,942 (>,60) ve Barlett küresellik testi $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Sonraki süreç olan AFA’da faktör çıkarımı için Temel Bileşenler Analizi kullanılmış, faktörlerin nasıl döndürüleceğinin belirlenmesi için de dikey döndürme yöntemlerinden olan varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede faktör yük değerlerinin ,45 veya daha üzeri bir değer olması ölçüt olarak alınmıştır (Büyüköztürk, 2009). Bununla birlikte maddelerin tek bir faktör altında yük değeri taşıma özelliği de dikkate alınmıştır. 30 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın %75,25’ini açıklayan 5 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Tablo 15’de yapılan analize ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Tablo 15.Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Öz Değerleri Ve Açıkladıkları Varyans Düzeyi

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürme Sonrası		
	To plam	Varyans% mülatif %	Kü mülatif %	To plam	Varyans % mülatif %	Kü mülatif %
	13,71	45,71	45,71	5,85	19,51	19,51
	3,87	12,90	58,61	5,78	19,26	38,77
	2,16	7,21	65,82	4,42	14,72	53,49
	1,72	5,73	71,56	3,58	11,93	65,42
	1,11	3,69	75,25	2,95	9,82	75,25

Tablo 15’de görüldüğü hizmetkar liderlik ölçeği öz değeri 1,00’den büyük 5 faktörlü bir yapı sergilemektedir. Birinci faktör tek başına toplam varyansın %19,51’ini, 2. Faktör tek başına toplam varyansın %19,26’sını, 3. Faktör tek başına toplam varyansın %14,72 açıkladığı, 4. Faktör tek başına toplam varyansın %11,93’ünü ve 5. Faktör tek başına toplam varyansın %9,8’sini açıkladığı belirlenirken 5 faktör birlikte ölçeğin toplam varyansının %75,25’ini açıkladığı belirlenmiştir. Söz konusu faktör yapısını doğrulamak amacıyla değerlendirilen diğer bir nokta ise ölçeğin çizgi yamaç (Scree plot test grafiği) grafiğidir. Aşağıdaki grafikte kırılmanın beşinci boyuttan sonra gerçekleştiği ve tüm maddelerin faktör yapıları bakımından mantıksal bütünlük sağladığı açık bir şekilde görülmektedir.



Şekil 9.Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği

Scree plot grafiği incelendiğinde 30 maddelik ölçeğin öz değeri 1'in üzerinde olan 5 faktörden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 16.Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri

Maddeler	1	2	3	4	5	Güvenirlilik Düzeyi
6. Bana sadece ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, sorunları kendi başıma çözmeme olanak sağlar.	0,656					
7. Yeni vasıflar kazanabilmem için bana birçok fırsat sunar.	0,689					
5. İşlerin kendi adıma kolaylaşması için bazı kararları alabilme inisiyatifini bana tanır.	0,743					
4. Yeni fikirlerle ortaya çıkmaları için personelini cesaretlendirir.	0,778					0,895
1. İşimi iyi yapabilmem için ihtiyacım olan bilgiyi bana verir.	0,786					
3. Kendimi daha çok geliştirmem için bana yardımcı olur.	0,838					
2. Yeteneklerimi kullanmam için beni teşvik eder.	0,847					

28. Bütünün iyiliğine odaklanmanın önemine vurgu yapar.	0,701	
29. Uzun vadeli vizyon sahibidir.	0,706	
30. Yaptığımız işin sosyal sorumluluk boyutunu vurgular.	0,724	
23. Eleştiriden faydalanır.	0,736	0,925
27. Onu eleştirirse amirim/yöneticim bundan bir ders çıkarmaya çabalar.	0,755	
25. Hatalarını kabul ederek üstüne sunar.	0,799	

26. Başkalarının farklı görüş ve düşüncelerinden ders alır.	0,807	
24. Üstlerinden gelen eleştirilerden ders çıkarmaya gayret eder.	0,826	
17. Kendi yöneticisinin desteğinden emin olmadığında dahi risk alır.	0,735	
22. Gerçek hislerini çalışanlarına gösterir.	0,740	
18. Riskler alır ve kendi görüşüne göre yapılması gerekeni yapar.	0,774	0,909
21. Duyularını istenmeyen sonuçlar doğuracak olsa bile ifade etmeye hazırlıklıdır.	0,791	
20. Çevresinde meydana geldiğini gördüğü şeylerden sıklıkla etkilenir.	0,804	
19. Kendi sınırları ve zayıf noktaları konusunda açıktır.	0,847	
10. Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarılarından zevk ve mutluluk duyar.	0,508	0,883
8. Kendisini arka planda tutup övgüyü diğerlerine verir.	0,522	

9. Başkalarına yaptığı yardımlar için takdir edilmeyi veya ödüllendirilmeyi beklemez.	0,685	
13. Benim ve iş arkadaşlarımla bir işi icra etme tarzımızı destekler ve arkamızda durur.	0,718	
11. Yerine getirdiğim iş için beni sorumlu kılar.	0,731	
12. Performansım için beni sorumlu tutar.	0,754	
15. İş konusunda kendisini rencide edenlere karşı sert bir tutum takınır.	0,931	
16. Geçmişte yaşanan kötü anıları kolay unutmaz.	0,936	0,952
14. Yaptıkları hatalardan dolayı çalışanları sürekli eleştirir.	0,940	

Tablo 16'dE oluşan faktör yapısı ve faktör yük değerleri sunulmaktadır. Tablodaki bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin $>0,45$ in ve binişiklik (faktör yükleri arası uzaklığın $0,10$ 'un altında olmaması) durumları dikkate alınmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Tabloda görüldüğü üzere faktör yük değerleri ise $,508- 940$ arasında değişmektedir. Özetle, değerlendirilen ölçütler açısından sorunlu maddeye rastlanmamış faktör yüklerinin düzeyine göre madde çıkarımı yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 1. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 1'in adına "**Yetkilendirme**" adı verilmiş olup faktör 1'e ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 1'in iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,895$). Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 2. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 2'in adına "**Tevazu ve idarecilik**" adı verilmiş olup faktör 2'e ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 2'in iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,925$). Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 3. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 3'ün adına "**Cesaret ve özgünlük**" adı verilmiş olup faktör 3'e ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 2'in iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,909$). Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 4. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 4'ün adına "**Geride Durmak ve sorumluluk**" adı verilmiş olup faktör 4'e ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 4'ün iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,883$). Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 5. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 5'in adına "**Bağışlayıcılık**" adı verilmiş olup faktör 5'e ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 5'in iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,952$).

Tablo 17'de ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu varsayılarak seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar ve düzeyleri belirlenmiştir.

Tablo 17.Ölçeklere İlişkin Düzey Sınırları

Seçenekler	Sınırlar	Düzeyler
Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,80	Çok Düşük
Katılmıyorum	1,81-2,60	Düşük
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2,61-3,40	Orta
Katılıyorum	3,41-4,20	Yüksek
Kesinlikle katılıyorum	4,21-5,00	Çok Yüksek



3.1.3.Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Antalya Bölgesi Lara ve Kundu semtlerinde bulunan 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlardan oluşturulmuştur. Araştırmanın örnekleme 301 'dir. Araştırmada seçilen örnekleme yöntemi basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.2. PROBLEM CÜMLESİ VE HİPOTEZLER

3.2.1.Problem Cümlesi

Otellerde görev yapan çalışanların hizmetkar liderlik düzeyleri nelerdir; çalışanların hizmetkar liderlik düzeylerinin demografik özelliklerine ve sektörel tecrübe düzeylerine, çalıştıkları departman, liderlik eğitimi alma durumlarına ve hizmetkar liderlik hakkında bilgi sahibi olma durumlarına göre farklılaşmaktadır mıdır sorularına yanıt aranmaktadır.

3.2.2.Hipotezler

Hipotez 1:

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 2:

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₂: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 3:

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₃: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 4:

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₄: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 5:

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₅: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 6:

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₆: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 7:

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları turizm sektöründeki deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₇: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları turizm sektöründeki deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 8:

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları otelde çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₈: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları otelde çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 9:

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik alt boyutlarının birbirleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₉: Katılımcıların hizmetkâr liderlik alt boyutlarının birbirleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3.VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait dağılımları belirlemek için frekans ve yüzde analizinin yanı sıra ölçeklere ait düzeylerin belirlenmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlilik güvenirlik analizlerinde önce madde analizi, ardından madde toplam korelasyon analizi yapılmış olup daha sonra ölçeklerin geçerliliklerinin belirlenmesi için açıklayıcı (AFA) faktör analizleri yapılmıştır. Elde edilen ölçeklerin güvenirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin dağılımlarını belirlemek için normal dağılım analizlerinden kolmogorov-smirnova analizi yapılarak verilerin basıklık, çarpıklık değerleri ile ortalama-medyan değerlerin yakınlığı incelenmiş verilerin dağılımın normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir. Verilerin dağılımın normal olması sonucu hipotezlere ilişkin analizlerin test edilmesinde ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü anova analizi uygulanmıştır. Anova analizi sonucu anlamlı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post-hoc testlerinden LSD analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkilerin düzeyini belirlemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Tablo 18.Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	İstatistik	sd	p	Basıklık	Çarpıklık	\bar{x}	Med.
Yetkilendirme	0,136	301	0,000	-0,779	0,809	4,15	4,28
Geride Durmak ve Sorumluluk	0,150	301	0,000	-1,049	1,289	4,07	4,16
Bağışlayıcılık	0,213	301	0,000	-0,986	-0,258	3,67	4,00
Cesaret ve Özgünlük	0,197	301	0,000	-1,048	0,567	3,67	4,00
Tevazu ve İdarecilik	0,169	301	0,000	-0,990	0,912	3,86	4,00
Hizmetkâr Liderlik Genel	0,110	301	0,000	-0,790	0,404	3,90	4,00

Hizmetkâr liderlik ölçeğine ait verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek için; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş olup, aritmetik ortalama ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 sınırları içinde bulunmasından verilerin dağılımın normallikten geldiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 19.Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algıları İle İlgili İfadelere Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerler

HİZMETKÂR LİDERLİK	\bar{X}	s.s.
İşimi iyi yapabilmem için ihtiyacım olan bilgiyi bana verir	4,15	0,63
Yeteneklerimi kullanmam için beni teşvik eder	4,11	0,67
Kendimi daha çok geliştirmem için bana yardımcı olur	4,21	0,73
Yeni fikirlerle ortaya çıkmaları için personelini cesaretlendirir	4,12	0,79
İşlerin kendi adıma kolaylaşması için bazı kararları alabilme inisiyatifi bana tanır	4,17	0,72
Bana sadece ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, sorunları kendi başıma çözmeme olanak sağlar	4,18	0,71
Yeni vasıflar kazanabilmem için bana birçok fırsat sunar	4,12	0,77
Yetkilendirme Genel Ortalama:4,15		
Kendisini arka planda tutup övgüyü diğerlerine verir	3,96	0,88
Başkalarına yaptığı yardımlar için takdir edilmeyi veya ödüllendirilmeyi beklemez	4,06	0,89
Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarılarından zevk ve mutluluk duyar	4,03	0,87
Yerine getirdiğim iş için beni sorumlu kılar	4,19	0,70
Performansım için beni sorumlu tutar	4,15	0,73
Benim ve iş arkadaşlarımla bir işi icra etme tarzımızı destekler ve arkamızda durur	4,07	0,77
Geride Durmak Sorumluluk Genel Ortalama:4,08		
Yaptıkları hatalardan dolayı çalışanları sürekli eleştirir	3,81	1,27
İş konusunda kendisini rencide edenlere karşı sert bir tutum takınır	3,66	1,22
Geçmişte yaşanan kötü anıları kolay unutmaz	3,53	1,28
Bağışlayıcılık Genel Ortalama:3,67		
Kendi yöneticisinin desteğinden emin olmadığında dahi risk alır	3,36	1,08
Riskler alır ve kendi görüşüne göre yapılması gerekeni yapar	3,55	1,03
Kendi sınırları ve zayıf noktaları konusunda açıktır	3,65	1,01
Çevresinde meydana geldiğini gördüğü şeylerden sıklıkla etkilenir	3,63	0,97
Duyularını istenmeyen sonuçlar doğuracak olsa bile ifade etmeye hazırlıktır	3,76	1,01
Gerçek hislerini çalışanlarına gösterir	3,78	0,94
Cesaret ve Özgünlük Genel Ortalama:3,67		
Eleştiriden faydalanır	3,71	1,02
Üstlerinden gelen eleştirilerden ders çıkarmaya gayret eder	3,80	0,93
Hatalarını kabul ederek üstüne sunar	3,79	1,00
Başkalarının farklı görüş ve düşüncelerinden ders alır	3,89	0,87
Onu eleştirirse amirim/yöneticim bundan bir ders çıkarmaya çabalar	3,88	0,90
Bütünün iyiliğine odaklanmanın önemine vurgu yapar	4,01	0,87
Uzun vadeli vizyon sahibidir	3,94	0,89
Yaptığımız işin sosyal sorumluluk boyutunu vurgular	3,92	0,92
Tevazu ve İdarecilik Genel Ortalama:3,87		
Hizmetkâr Liderlik Genel Ortalama:3,91		

Tablo 19’de yer alan hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=3,91$). Yetkilendirme alt boyutunun düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=4,15$). Yetkilendirme alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Yeteneklerimi kullanmam için beni teşvik eder” maddesi ($\bar{X} =4,11$) ile en düşük algıya sahipken, “Kendimi daha çok geliştirmem için bana yardımcı olur” maddesi ($\bar{X} =4,21$) ile en yüksek algıya sahiptir. Geride durmak sorumluluk alt boyutunun düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=4,08$). Geride durmak sorumluluk alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Kendisini arka planda tutup övgüyü diğerlerine verir” maddesi ($\bar{X} =3,96$) ile en düşük algıya sahipken, “Yerine getirdiğim iş için beni sorumlu kılar” maddesi ($\bar{X} =4,19$) ile en yüksek algıya sahiptir. Bağışlayıcılık alt boyutu düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=3,67$). Bağışlayıcılık alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Geçmişte yaşanan kötü anıları kolay unutmaz” maddesi ($\bar{X} =3,53$) ile en düşük algıya sahipken, “Yaptıkları hatalardan dolayı çalışanları sürekli eleştirir” maddesi ($\bar{X} =3,81$) ile en yüksek algıya sahiptir. Cesaret ve özgünlük alt boyutunun düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=3,67$). Cesaret ve özgünlük alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Kendi yöneticisinin desteğinden emin olmadığında dahi risk alır” maddesi ($\bar{X} =3,36$) ile en düşük algıya sahipken, “Gerçek hislerini çalışanlarına gösterir” maddesi ($\bar{X} =3,78$) ile en yüksek algıya sahiptir. Tevazu ve idarecilik alt boyutunun düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=3,87$). Tevazu ve idarecilik alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Eleştiriden faydalanır” maddesi ($\bar{X} =3,71$) ile en düşük algıya sahipken, “Bütünün iyiliğine odaklanmanın önemine vurgu yapar” maddesi ($\bar{X} =4,01$) ile en yüksek algıya sahiptir.

**Katılımcıların Araştırma Kapsamındaki Hizmetkâr Liderlik Algılarının
Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması**

Bu başlık altında katılımcıların araştırma kapsamındaki hizmetkâr liderlik algılarının demografik özellikleri ile karşılaştırılması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

HİZMETKÂR LİDERLİK	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Yetkilendirme	Erkek	185	4,13	0,56	-0,953	0,341
	Kadın	116	4,19	0,57		
Geride Durmak ve Sorumluluk	Erkek	185	4,09	0,55	0,426	0,671
	Kadın	116	4,06	0,77		
Bağışlayıcılık	Erkek	185	3,61	1,22	-1,059	0,291
	Kadın	116	3,76	1,16		
Cesaret ve Özgünlük	Erkek	185	3,68	0,83	0,169	0,866
	Kadın	116	3,66	0,88		
Tevazu ve İdarecilik	Erkek	185	3,85	0,73	-0,560	0,576
	Kadın	116	3,90	0,77		
Hizmetkâr Liderlik Genel	Erkek	185	3,89	0,45	-0,528	0,598
	Kadın	116	3,93	0,56		

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; yetkilendirme, geride durmak ve sorumluluk, bağışlayıcılık, cesaret ve özgünlük, tevazu ve idarecilik alt boyutu ve hizmetkâr liderlik genel algılarının cinsiyetlerine göre fark istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendiğinden. ($p>0.05$) H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 21.Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

HİZMETKÂR LİDERLİK	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	p
Yetkilendirme	Bekâr	135	4,15	0,59	-0,121	0,904
	Evli	166	4,15	0,54		
Geride Durmak ve Sorumluluk	Bekâr	135	4,04	0,66	-0,981	0,359
	Evli	166	4,11	0,63		
Bağışlayıcılık	Bekâr	135	3,73	1,15	0,734	0,439
	Evli	166	3,62	1,25		
Cesaret ve Özgünlük	Bekâr	135	3,71	0,81	0,735	0,463
	Evli	166	3,64	0,88		
Tevazu ve İdarecilik	Bekâr	135	3,89	0,73	0,388	0,698
	Evli	166	3,85	0,77		
Hizmetkâr Liderlik Genel	Bekâr	135	3,92	0,51	0,326	0,745
	Evli	166	3,90	0,49		

H_0 : Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_2 : Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda;

yetkilendirme, geride durmak ve sorumluluk, bağışlayıcılık, cesaret ve özgünlük, tevazu ve idarecilik alt boyutu ve hizmetkâr liderlik genel algılarının medeni durumlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendiğinden. ($p>0.05$) **H₂** hipotezi reddedilmiştir.



Tablo 22. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Liderlik İle İlgili Bir Eğitime/Toplantıya Katılma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

HİZMETKÂR LİDERLİK	Eğitime/Toplantıya Katılma Durumu	n	\bar{X}	ss	t	p
Yetkilendirme	Evet	125	4,44	0,41	8,147	0,000**
	Hayır	176	3,95	0,57		
Geride Durmak ve Sorumluluk	Evet	125	4,43	0,40	9,123	0,000**
	Hayır	176	3,82	0,67		
Bağışlayıcılık	Evet	125	3,91	1,15	3,019	0,000**
	Hayır	176	3,50	1,21		
Cesaret ve Özgünlük	Evet	125	4,12	0,53	8,608	0,000**
	Hayır	176	3,36	0,89		
Tevazu ve İdarecilik	Evet	125	4,29	0,51	9,300	0,000**
	Hayır	176	3,57	0,75		
Hizmetkâr Liderlik Genel	Evet	125	4,27	0,27	13,645	0,000**
	Hayır	176	3,65	0,46		

****p<0.01**

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₃: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; yetkilendirme alt boyut algılarının liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden (t=8,147, p=0.000, p<0.01) **H₃** hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılanların (\bar{X} =4,44) yetkilendirme algıları katılmayanlara (\bar{X} =3,95) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Geride durmak ve sorumluluk alt boyut algılarının liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya

katılma durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden. ($t=9,123$, $p=0.000$, $p<0.01$) H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılanların ($\bar{X}=4,43$) geride durmak ve sorumluluk algıları katılmayanlara ($\bar{X}=3,82$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bağışlayıcılık alt boyut algılarının liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=3,019$, $p=0.000$, $p<0.01$) H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılanların ($\bar{X}=3,91$) bağışlayıcılık algıları katılmayanlara ($\bar{X}=3,50$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cesaret ve özgünlük alt boyut algılarının liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=8,608$, $p=0.000$, $p<0.01$) H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılanların ($\bar{X}=4,12$) cesaret ve özgünlük düzeyleri toplantıya katılmayanlara ($\bar{X}=3,36$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Tevazu ve idarecilik alt boyut algılarının liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=9,300$, $p=0.000$, $p<0.01$) H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılanların ($\bar{X}=4,29$) tevazu ve idarecilik algıları toplantıya katılmayanlara ($\bar{X}=3,57$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlik genel algılarının liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=13,645$, $p=0.000$, $p<0.01$) H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılanların ($\bar{X}=4,27$) hizmetkâr liderlik genel algıları toplantıya katılmayanlara ($\bar{X}=3,65$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 23.Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Hizmetkâr Liderlik Tanımını Bilme Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

HİZMETKÂR LİDERLİK	Hizmetkâr Liderlik Tanımını Bilme Durum		n	\bar{X}	ss	t	p
	Evet	Hayır					
Yetkilendirme	Evet	93	4,54	0,41	8,990	0,000**	
	Hayır	208	3,98	0,54			
Geride Durmak ve Sorumluluk	Evet	93	4,58	0,30	10,729	0,000**	
	Hayır	208	3,85	0,63			
Bağışlayıcılık	Evet	93	3,94	1,21	2,660	0,008**	
	Hayır	208	3,55	1,18			
Cesaret ve Özgünlük	Evet	93	4,26	0,48	9,038	0,000**	
	Hayır	208	3,41	0,85			
Tevazu ve İdarecilik	Evet	93	4,47	0,38	11,159	0,000**	
	Hayır	208	3,60	0,71			
Hizmetkâr Liderlik Genel	Evet	93	4,41	0,17	15,799	0,000**	
	Hayır	208	3,68	0,43			

**p<0.01

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₄: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; yetkilendirme alt boyut algılarının hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden (t=8,990, p=0.000, p<0.01) **H₄** hipotezi kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik tanımını bilenlerin (\bar{X} =4,54) yetkilendirme algıları tanımlı bilmeyenlere (\bar{X} =3,98) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Geride durmak ve sorumluluk alt boyut algılarının hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden (t=10,729, p=0.000, p<0.01) **H₄** hipotezi kabul edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik tanımını bilenlerin ($\bar{X}=4,58$) geride durmak ve sorumluluk algıları tanımını bilmeyenlere ($\bar{X}=3,85$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bağışlayıcılık alt boyut algılarının hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=2,660$, $p=0.008$, $p<0.01$) **H₄** hipotezi kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik tanımını bilenlerin ($\bar{X}=3,94$) bağışlayıcılık algıları tanımını bilmeyenlere ($\bar{X}=3,55$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cesaret ve özgünlük alt boyut algılarının lider hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=9,038$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₄** hipotezi kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik tanımını bilenlerin ($\bar{X}=4,26$) cesaret ve özgünlük algıları tanımını bilmeyenlere ($\bar{X}=3,41$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Tevazu ve idarecilik alt boyut algılarının hizmetkâr liderlik tanımını bilme durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=11,159$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₄** hipotezi kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik tanımını bilenlerin ($\bar{X}=4,47$) tevazu ve idarecilik algıları tanımını bilmeyenlere ($\bar{X}=3,60$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlik genel algılarının liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=15,799$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₄** hipotezi kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik tanımını bilenlerin ($\bar{X}=4,41$) hizmetkâr liderlik genel algıları tanımını bilmeyenlere ($\bar{X}=3,68$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 24. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları

HİZMETKÂR LİDERLİK	Yaş	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Yetkilendirme	25 (-)	70	4,22	0,55	0,543	0,653	
	26-29 yaş	56	4,13	0,64			
	30-39 yaş	73	4,15	0,57			
	40 +	102	4,11	0,53			
Geride Durmak ve Sorumluluk	25 (-)	70	4,15	0,55	0,481	0,696	
	26-29 yaş	56	4,03	0,78			
	30-39 yaş	73	4,07	0,62			
	40 +	102	4,06	0,65			
Bağışlayıcılık	25 (-)	70	3,62	1,17	0,302	0,824	
	26-29 yaş	56	3,70	1,25			
	30-39 yaş	73	3,58	1,22			
	40 +	102	3,75	1,19			
Cesaret ve Özgünlük	25 (-) ⁽¹⁾	70	3,88	0,81	2,736	0,044*	(1-2)
	26-29 yaş ⁽²⁾	56	3,47	0,97			
	30-39 yaş ⁽³⁾	73	3,59	0,97			(1-3)
	40 + ⁽⁴⁾	102	3,71	0,68			
Tevazu ve İdarecilik	25 (-)	70	3,99	0,72	0,891	0,446	
	26-29 yaş	56	3,78	0,86			
	30-39 yaş	73	3,84	0,84			
	40 +	102	3,85	0,63			
Hizmetkâr Liderlik Genel	25 (-)	70	4,01	0,45	1,554	0,201	
	26-29 yaş	56	3,83	0,57			
	30-39 yaş	73	3,87	0,50			
	40 +	102	3,91	0,48			

*p<0.05

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₅: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda; cesaret ve özgünlük algılarının yaşlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=2,736$, $p=0.044$, $p<0.05$) **H₅** hipotezi kabul edilmiştir. Yaşları 25 yaş ve altı ($\bar{X}=3,88$) olanların cesaret ve özgünlük algıları 26-29 yaş arası ($\bar{X}=3,47$) ve 30-39 yaş arası ($\bar{X}=3,59$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıkların belirlenmesinde post-hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 25.Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

HİZMETKÂR LİDERLİK	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Yetkilendirme	İlkokul ⁽¹⁾	104	4,09	0,49	13,094	0,000**	(3-4)
	Ortaokul veya Lise ⁽²⁾	116	4,07	0,56			
	Ön Lisans ⁽³⁾	40	4,04	0,71			
	Lisan/Lisansüstü ⁽⁴⁾	41	4,63	0,29			
Geride Durmak ve Sorumluluk	İlkokul ⁽¹⁾	104	4,02	0,61	18,816	0,000**	(3-4)
	Ortaokul veya Lise ⁽²⁾	116	3,94	0,64			
	Ön Lisans ⁽³⁾	40	3,97	0,65			
	Lisan/Lisansüstü ⁽⁴⁾	41	4,72	0,22			
Bağışlayıcılık	İlkokul ⁽¹⁾	104	3,92	0,98	4,687	0,003**	(1-2)
	Ortaokul veya Lise ⁽²⁾	116	3,46	1,28			
	Ön Lisans ⁽³⁾	40	3,33	1,26			
	Lisan/Lisansüstü ⁽⁴⁾	41	3,95	1,27			
Cesaret ve Özgünlük	İlkokul ⁽¹⁾	104	3,77	0,69	20,903	0,000**	(1-2)
	Ortaokul veya Lise ⁽²⁾	116	3,49	0,82			
	Ön Lisans ⁽³⁾	40	3,19	1,09			
	Lisan/Lisansüstü ⁽⁴⁾	41	4,43	0,37			
Tevazu ve İdarecilik	İlkokul ⁽¹⁾	104	3,86	0,56	26,512	0,000**	(1-4)
	Ortaokul veya Lise ⁽²⁾	116	3,71	0,73			
	Ön Lisans ⁽³⁾	40	3,49	0,98			
	Lisan/Lisansüstü ⁽⁴⁾	41	4,68	0,27			
Hizmetkâr Liderlik Genel	İlkokul ⁽¹⁾	104	3,92	0,37	43,177	0,000**	(1-4)
	Ortaokul veya Lise ⁽²⁾	116	3,76	0,45			
	Ön Lisans ⁽³⁾	40	3,63	0,58			
	Lisan/Lisansüstü ⁽⁴⁾	41	4,55	0,14			

**p<0.01

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₆: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda; yetkilendirme algılarının eğitim durumlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=13,094$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₆** hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim durumu lisans/lisansüstü ($\bar{X}=4,63$) olanların yetkilendirme algıları ön lisans ($\bar{X}=4,04$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Geride durmak ve sorumluluk algılarının eğitim durumlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=18,816$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₆** hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim durumu lisans/lisansüstü ($\bar{X}=4,72$) olanların geride durmak ve sorumluluk algıları ön lisans ($\bar{X}=3,97$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bağışlayıcılık algılarının eğitim durumlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=18,816$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₆** hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim durumu ilkokul ($\bar{X}=3,92$) olanların bağışlayıcılık algıları ortaokul ve lise ($\bar{X}=3,46$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cesaret ve özgünlük algılarının eğitim durumlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=20,903$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₆** hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim durumu ilkokul ($\bar{X}=3,77$) olanların cesaret ve özgünlük algıları ortaokul ve lise ($\bar{X}=3,49$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Tevazu ve idarecilik algılarının eğitim durumlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden. ($t=26,512$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim durumu lisans/lisansüstü ($\bar{X}=4,68$) olanların tevazu ve idarecilik algıları ilkokul ($\bar{X}=3,86$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlik genel algılarının eğitim durumlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=43,177$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₆** hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim durumu lisans/lisansüstü ($\bar{X}=4,55$) olanların hizmetkâr liderlik genel algıları ilkokul ($\bar{X}=3,92$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıkların belirlenmesinde post-hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 26. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Turizm Sektöründeki Deneyimine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

HİZMETKÂR LİDERLİK	Turizm Sektöründeki Deneyim	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Yetkilendirme	6 ay (-)	36	4,20	0,56	0,817	0,515	
	1-2 yıl	100	4,16	0,50			
	3-4 yıl	60	4,23	0,57			
	5-10 yıl	59	4,06	0,57			
	10 +	46	4,10	0,69			
Geride Durmak ve Sorumluluk	6 ay (-)	36	4,04	0,59	0,912	0,457	
	1-2 yıl	100	4,08	0,60			
	3-4 yıl	60	4,21	0,62			
	5-10 yıl	59	4,00	0,70			
	10 +	46	4,03	0,72			
Bağışlayıcılık	6 ay (-)	36	3,47	1,26	1,042	0,386	
	1-2 yıl	100	3,85	1,06			
	3-4 yıl	60	3,68	1,20			
	5-10 yıl	59	3,53	1,33			
	10 +	46	3,60	1,26			
Cesaret ve Özgünlük	6 ay (-) ⁽¹⁾	36	3,84	0,57	2,634	0,034*	(3-2)
	1-2 yıl ⁽²⁾	100	3,72	0,85			
	3-4 yıl ⁽³⁾	60	3,38	1,03			(3-4)
	5-10 yıl ⁽⁴⁾	59	3,69	0,83			
	10 + ⁽⁵⁾	46	3,81	0,72			
Tevazu ve İdarecilik	6 ay (-)	36	3,90	0,72	0,219	0,928	
	1-2 yıl	100	3,89	0,76			
	3-4 yıl	60	3,83	0,86			
	5-10 yıl	59	3,81	0,72			
	10 +	46	3,92	0,63			
Hizmetkâr Liderlik Genel	6 ay (-)	36	3,93	0,41	0,393	0,814	
	1-2 yıl	100	3,94	0,48			
	3-4 yıl	60	3,88	0,55			
	5-10 yıl	59	3,85	0,53			
	10 +	46	3,92	0,49			

*p<0.05

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları turizm sektöründeki deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₇: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları turizm sektöründeki deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının turizm sektöründeki deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda; cesaret ve özgünlük algılarının turizm sektöründeki deneyimine göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=2,634$, $p=0.034$, $p<0.05$) **H₇** hipotezi kabul edilmiştir. Turizm sektöründeki deneyimi 3-4 yıl arası ($\bar{X}=3,38$) olanların cesaret ve özgünlük algıları 1-2 yıl arası ($\bar{X}=3,72$) ve 5-10 yıl arası ($\bar{X}=3,69$) olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıkların belirlenmesinde post-hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 27. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Otelde Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

HİZMETKÂR LİDERLİK	Otelde Çalışılan Departman	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Yetkilendirme	Yiyecek ve İçecek ⁽¹⁾	139	4,18	0,55	4,143	0,003**	(1-2)
	Kat Hizmetleri ⁽²⁾	49	4,37	0,32			
	Ön büro ⁽³⁾	47	4,08	0,64			
	Teknik Servis ⁽⁴⁾	30	3,93	0,46			
	Diğer ⁽⁵⁾	36	4,00	0,74			
Geride Durmak ve Sorumluluk	Yiyecek ve İçecek ⁽¹⁾	139	4,01	0,66	5,856	0,000**	(1-2)
	Kat Hizmetleri ⁽²⁾	49	4,44	0,34			
	Ön büro ⁽³⁾	47	4,15	0,57			
	Teknik Servis ⁽⁴⁾	30	3,97	0,54			
	Diğer ⁽⁵⁾	36	3,87	0,87			
Bağışlayıcılık	Yiyecek ve İçecek	139	3,77	1,13	2,359	0,054	
	Kat Hizmetleri	49	3,95	1,11			
	Ön büro	47	3,49	1,33			
	Teknik Servis	30	3,46	1,17			
	Diğer	36	3,30	1,35			
Cesaret ve Özgünlük	Yiyecek ve İçecek ⁽¹⁾	139	3,81	0,74	2,796	0,026*	(1-3)
	Kat Hizmetleri ⁽²⁾	49	3,69	0,90			
	Ön büro ⁽³⁾	47	3,38	0,99			(1-4)
	Teknik Servis ⁽⁴⁾	30	3,47	0,94			
	Diğer ⁽⁵⁾	36	3,68	0,82			
Tevazu ve İdarecilik	Yiyecek ve İçecek	139	3,88	0,67	2,251	0,064	
	Kat Hizmetleri	49	4,06	0,76			
	Ön büro	47	3,87	0,82			
	Teknik Servis	30	3,55	0,82			
	Diğer	36	3,80	0,83			
Hizmetkâr Liderlik Genel	Yiyecek ve İçecek ⁽¹⁾	139	3,94	0,45	4,531	0,001**	(1-3)
	Kat Hizmetleri ⁽²⁾	49	4,11	0,37			
	Ön büro ⁽³⁾	47	3,83	0,53			(1-4)
	Teknik Servis ⁽⁴⁾	30	3,69	0,49			
	Diğer ⁽⁵⁾	36	3,79	0,67			

*p<0.05 **p<0,01

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları otelde çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₈: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları otelde çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının otelde çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda; yetkilendirme algılarının otelde çalışılan departmana göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=4,143$, $p=0.003$, $p<0.01$) **H₈** hipotezi kabul edilmiştir. Otelde çalışılan departman kat hizmetleri ($\bar{X}=4,37$) olanların yetkinlik algıları yiyecek ve içecek ($\bar{X}=4,18$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Geride durmak ve sorumluluk algılarının otelde çalışılan departmana göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=5,856$, $p=0.000$, $p<0.01$) **H₈** hipotezi kabul edilmiştir. Otelde çalışılan departman kat hizmetleri ($\bar{X}=4,44$) olanların geride durmak ve sorumluluk algıları yiyecek ve içecek ($\bar{X}=4,01$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cesaret ve özgünlük algılarının otelde çalışılan departmana göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=2,796$, $p=0.026$, $p<0.05$) **H₈** hipotezi kabul edilmiştir. Otelde çalışılan departman yiyecek ve içecek ($\bar{X}=3,88$) olanların cesaret ve özgünlük algıları ön büro ($\bar{X}=3,38$) ve departmanı teknik servis ($\bar{X}=3,47$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlik genel algılarının otelde çalışılan departmana göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=4,531$, $p=0.001$, $p<0.01$) **H₈** hipotezi kabul edilmiştir. Otelde çalışılan departman yiyecek ve içecek ($\bar{X}=3,94$) olanların hizmetkâr liderlik genel algıları ön büro ($\bar{X}=3,83$) ve departmanı teknik servis ($\bar{X}=3,69$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıkların belirlenmesinde post-hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 28.Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

HİZMETKÂR LİDERLİK	Yetkilendirme	Geride Durmak ve Sorumluluk	Bağışlayıcılık	Cesaret ve Özgünlük	Tevazu ve İdarecilik
Yetkilendirme	1	0,703	0,084	0,269	0,371
		0,000	0,146	0,000	0,000
Geride Durmak ve Sorumluluk	0,703	1	0,192	0,271	0,459
	0,000		0,001	0,000	0,000
Bağışlayıcılık	0,084	0,192	1	-0,062	-0,025
	0,146	0,001		0,287	0,67
Cesaret ve Özgünlük	0,269	0,271	-0,062	1	0,552
	0,000	0,000	0,287		0,000
Tevazu ve İdarecilik	0,371	0,459**	-0,025	0,552	1
	0,000	0,000	0,670	0,000	

H₀: Katılımcıların hizmetkâr liderlik alt boyutlarının birbirleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların hizmetkâr liderlik alt boyutlarının birbirleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamı anlamlı olduğundan **H₀** hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların yetkilendirme ile geride durmak ve sorumluluk arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0.703 < 0.80$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Yetkilendirme ile cesaret ve özgünlük arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0.269 < 0.40$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Yetkilendirme ile tevazu ve idarecilik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0.371 < 0.40$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Geride durma ve sorumluluk ile bağışlayıcılık arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0.192 < 0.20$ $p=0.001$, $p < 0.01$). Geride durma ve sorumluluk ile cesaret ve özgünlük arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0.271 < 0.40$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Geride durma ve sorumluluk ile tevazu ve idarecilik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0.459 < 0.60$ $p=0.000$, $p < 0.01$).

Cesaret ve özgünlük ile tevazu ve idarecilik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0.552 < 0.60$ $p=0.000$, $p < 0.01$).



SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde Hizmetkar Liderlik Modelinin bilinirliği, Otel çalışanlarının Hizmetkar Liderlik algıları, Hizmetkar Liderliğin boyutları ve demografik bilgilerine göre incelemesi yapılmıştır.

Hizmetkâr liderliği ölçmek için Dirk Van Dierendonck ve Nuijten tarafından geliştirilmiş Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (SLS) kullanılmıştır. Anket; 30 soru, 5’li likert tipi ölçek ile ölçülmektedir. Sekiz boyuttan oluşan bu anketi uyguladığımızda Hizmetkar Liderlik “Yetkilendirme”, “Geride Durma ve Sorumluluk”, “Bağışlayıcılık, Cesaret ve Özgünlük” ve “Tevazu ve İdarecilik” olmak üzere 5 boyutta ele alınmıştır. Geride Durma ve Sorumluluk, Cesaret ve Özgünlük, Tevazu ve İdarecilik boyutları iç içe çıktığından sekiz boyut, beş boyutta incelenmiştir.

Araştırma sonucunda; katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %61,5’inin erkek, %38,5’nin kadın, yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %23,3’ünün 25 yaş ve altı, %18,6’sının 26 ve 29 yaş arası, %24,3’ünün 30 ve 36 yaş arası, %33,9’unun 40 yaş ve arası olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; yetkilendirme, geride durmak ve sorumluluk, bağışlayıcılık, cesaret ve özgünlük, tevazu ve idarecilik alt boyutu ve hizmetkâr liderlik genel algılarının cinsiyetlerine göre fark istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Çalışanların cinsiyetinin hizmetkâr liderliği etkilemediği, insanın özünden gelen ruhani bir değer olduğu anlaşılmaktadır.

Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %44,9’unun bekâr, %55,1’inin evli, eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde, eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %34,6’sının ilkokul, %38,5’inin ortaokul veya lise, %13,3’ünün ön lisans, %13,6’sının lisans/lisansüstü olduğu belirlenmiştir. Çalışanların medeni durumlarının hizmetkâr liderliği etkilemediği, hümanist bir değer olmasından dolayı bir farklılık göstermemektedir.

Çalışanların hizmetkar Liderlik algıları turizm sektöründeki deneyimlerine göre incelendiğinde; belirleyici olarak turizm sektöründe 3-4 yıl çalışanların cesaret ve özgürlük algılarının 1-2 yıl ve 5-10 yıl çalışanlarına göre düşük olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanın durağan dönemi olduğu varsayılarak ilk iş heyecanını yitirdiği düşünülmektedir. 5-10 yıl arası çalışanlarında iş yeri aidiyetlikleri yüksek olduğu ve bütünün parçası olduklarını inandıkları düşünülmektedir.

Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katılma durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %41,5'inin evet, %58,5'inin hayır, liderlik tanımını bilme durumuna göre dağılımları incelendiği, %30,9'unun evet, %69,1'inin hayır olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların Hizmetkar Liderlik ile ilgili bir toplantı veya eğitime katılmış olmaları Hizmetkar liderliği pozitif etkilemiştir. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği akıl yetisine sahip olmasıdır. İnsan düşünen, bilen, irade sahibi, sorumlu, özgür bir varlıktır. En önemli niteliği ise aklın ürettiği bilgidir. Dünya var olduğundan beri aktarılan ve araştırılan tüm bilgiler ışığında eğitilerek öğretilerek gelişir. Turizm çalışanlarına da Hizmetkar Liderlik kavramı öğretilerek, bilinçlendirilerek, 'Hizmet eden Lider rol modelini hafızalarında olmaları sağlanabilir.

Hizmetkar Liderlik algılarının çalışanların Eğitim durumlarına göre incelendiğinde de pozitif sonuç verdiği gözlemlenmiştir. Eğitim durumu Lisans ve Yüksek Lisans olanlar ilkökul mezunlarına göre daha bilinçli, tevazu ve idarecilik algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların hizmetkar liderlik tanımını bilme durumuna göre incelendiğinde de pozitif farklılık görülmüştür. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere Hizmetkar Liderlik tanımının bilinirliği, çalışanların eğitim durumları ve Hizmetkar Liderlik eğitimlerine katılmaları Bu liderlik modeli için farkındalık yaratacaktır.

Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İlgili İfadelere Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri incelendiğinde, 3.91 ile Hizmetkar Liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda otel çalışanlarının Hizmet eden lideri bildikleri ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları yaşlarına göre incelendiğinde; 25 yaş ve altı olanların cesaret ve özgünlük algıları 26-29 yaş arası ve 30-39 yaş arası olanalar göre daha yüksek olduğu görülmüştür. 25 yaş altı çalışanların ilk iş deneyimleri, tecrübesizlik, kısa vadeli kariyer planlarından ve farklı olma isteklerinden dolayı daha hızlı karar alıp uygulama istahları olabilir.

Katılımcıların Hizmetkar Liderlik algılarının otelde çalışılan departmana göre incelendiğinde; Kat Hizmetleri bölümünün Yetkinlik algıları 4,37 ile geride durma ve sorumlukları algıları 4,44 ile Yiyecek İçecek Departmanına göre yüksek olduğu görülmüştür. Yiyecek ve İçecek Bölümü çalışanlarının 3,88 ile Cesaret ve Özgünlük algılarının Ön Büro ve Teknik Servise göre yüksek olduğu görülmüştür. Yiyecek ve İçecek Departmanı çalışanlarının 3,94 ile Hizmetkar Liderlik Genel Algılarının Ön Büro ve Teknik Servise göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Kat Hizmetleri Departmanı çalışanlarının çalışma alanlarının daha geniş olması; ancak iş tanımlarının daha net olmasından dolayı yetkinlik algıları ve sorumluluk algıları diğer bölümlere göre yüksek olduğu düşünülmektedir. Yiyecek İçecek Departmanın cesaret ve Özgünlük algılarının müşterilerinin özel damak zevklerine ve sunumlarına hitap etmesinden dolayı Ön Büro ve Teknik Servise göre yüksel olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple de Hizmetkar Liderlik Genel Algılarının yüksek olduğu düşünülmektedir.

Boyutlar incelendiğinde, Yetkilendirme alt boyutu düzeyinin 4,15 ile yüksek olduğu belirlenmiştir. Liderlerin çalışanlarına yetki vererek, gelişmelerini sağlayarak ve işin ne olması gerektiğini söylemek yerine kendilerinin çözmelerini sağlayarak, işi yapabilirliklerini artırdıkları görülmektedir. “Yeteneklerimi kullanmam için beni teşvik eder” maddesi 4,11 ile düşük çıktığından Liderlerin çalışanlarını daha çok teşvik etmeleri, cesaretlendirmeleri, çalışanlarına yeni vasıf kazanmaları fırsatını vermeleri önerilir.

Geride Durmak ve Sorumluluk alt boyutu incelendiğinde; 4.08 ile boyutun yüksek olduğu görülmüştür. “Yerine getirdiğim iş için beni sorumlu kılar” maddesi 4,19 ile en yüksek algıya sahiptir. Lider çalışanlarına iş sorumluluğu veriyor fakat “Kendisini arka planda tutup övgüyü diğerlerine verir” maddesi 3,96 ile en düşük

algıya sahip çıktığı sonucu ile çalışanın sorumlu kıldığı iş karşısında övgünün kendisinde olması beklemektedir. Liderin takdir, ödül ve mutluluğu paylaşması, çalışanına verdiği iş karşılığında tevazu göstererek, geride durması önerilir.

Bağışlayıcılık alt boyutu incelendiğinde 3,67 ile yüksek olduğu belirlenmiştir. Bağışlayıcılık alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Yaptıkları hatalardan dolayı çalışanları sürekli eleştirir” maddesi 3,81 ile en yüksek algıya sahip ve “Geçmişte yaşanan kötü anıları kolay unutmaz” maddesi 3,53 ile en düşük algıda sonucu ile liderin çalışanlarını eleştirdiği ancak uzun vadede içselleştirmede anlık müdahale de bulunduğu sonucuna varılmıştır. Liderin çalışanın olumlu olumsuz eleştirmeden motivasyonunu artırması önerilir.

Cesaret ve özgünlük alt boyutu incelendiğinde 3,67 ile düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Cesaret ve özgünlük alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Gerçek hislerini çalışanlarına gösterir” maddesi 3,78 ile en yüksek algıya sahip ve “Kendi yöneticisinin desteğinden emin olmadığında dahi risk alır” maddesi 3,36 ile en düşük algıya sahip sonucundan dolayı liderin hislerini çalışanlarına aktardığı görülmüştür. Fakat çalışan yaptığı iş karşılığında liderinden destek göremez ise risk alamadığı, cesaret edemediği sonucuna varılmıştır. Çalışanların liderlerinin başlarında olup olmamasına bakılmaksızın, yaptıkları işe inanmaları ve özden gelen cesaret ile işlerini tamamlamaları önerilir.

Tevazu ve idarecilik alt boyutu incelendiğinde 3,87 ile düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Tevazu ve idarecilik alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Bütünün iyiliğine odaklanmanın önemine vurgu yapar” maddesi 4,01 ile en yüksek algıya sahiptir ve “Eleştiriden faydalanır” maddesi 3,71 ile en düşük algıya sahip sonucu ile aslında Liderin çalışanları tarafından eleştirilmeden, kendisinin de özünde olan iyiliğe ve bütüne hizmet etme isteğini çalışanlarına aktarmasıdır. Lider, Hizmet etme liderliğini eleştirilerden faydalanarak, ders çıkararak, hatalarını kabul ederek farklı görüş ve düşünceleri de göz önünde bulundurarak, sosyal sorumluluğa da değinerek, bütünün iyiliğine odaklanması önerilir.

Yapılan bu çalışmada Hizmetkar Liderlik Modelinin otel çalışanları gözünden bilinirliği araştırılmıştır. Hizmetkar Liderliğin ölçülebilir bir lider davranışı olarak literatüre katkı sağlamaya çalışılmıştır. Hizmetkar Liderlik geçmişten geleceğe tüm liderler için güçlü yetkinliklerini kullanarak, gerektiğinde geride durmayı da bilerek sorumlulukları ışında bağışlayıcı, cesaretli, özgün, tevazu içinde idare etmeyi bilen, taraftarlarına hizmet etme sürecidir. Tüm Liderlik araştırmalarından da görüleceği üzere insan odaklı tarzın iş hayatını olumlu, iyimser ve performans artırıcı etkisi paydasında birleşmiştir. İnsana hizmet etmek, bütüne hizmet etmek yaşamın en büyük mucizesidir.

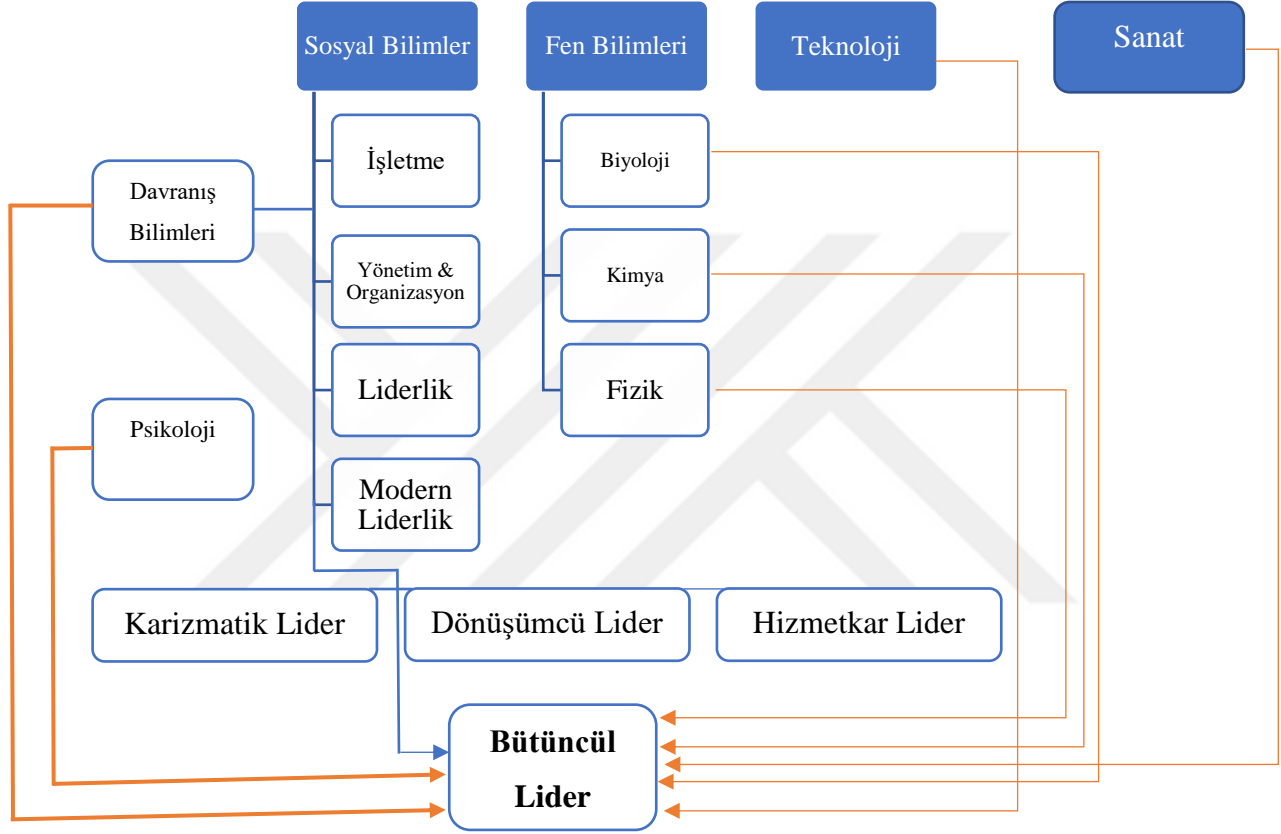
Sonuç olarak; yapılan bu çalışmada Hizmetkar Liderlik Modelinin otel çalışanları gözünden bilinirliği araştırılmıştır. Hizmetkar Liderliğin ölçülebilir bir lider davranışı olarak literatüre katkı sağlamaya çalışılmıştır. Hizmetkar Liderlik geçmişten geleceğe tüm liderler için güçlü yetkinliklerini kullanarak, gerektiğinde geride durmayı da bilerek sorumlulukları ışında bağışlayıcı, cesaretli, özgün, tevazu içinde idare etmeyi bilen, taraftarlarına hizmet etme süreci olduğu görülmüştür.

Tüm Liderlik araştırmalarından da görüleceği üzere insan odaklı tarzın iş hayatını olumlu, iyimser ve performans artırıcı etkisi paydasında birleşmiştir.

Bu çalışmada elde edilen verilere ve gözlemlerime dayanarak ilerisi için önerilerim;

- Toplumda pozitif etki yaratarak, insana hizmet etmek, bütüne hizmet etmek yaşamın en büyük mucizesidir.
- Üniversitelerde girişimcilik gibi "Liderlik ve Hizmetkar Liderlik Bölümü" ve doktora programları açılması, Greenleaf gibi Hizmetkar Liderlik Merkezleri kurulması önerilir.

Bilim dalları; Maddi/Manevi (Biyoloji, Ahlak Bilgisi vs.), Fen/Sosyal (Kimya, Sosyoloji vs.), Deneysel/Teorik (Fizik, Felsefe vs.), Temel/Uygulamalı (Matematik, Mühendislik vs.), Fen/Sosyal/Sanat ve Estetik Bilimler (Kimya, Ekonomi, Sanat vs.) olmak üzere 5 bölümde sınıflandırılabilir.



Şekil 10. Evrim Kaya - Bütüncül Liderlik Şekli

Modern Liderlik Bölümünün altında incelenmiş olan Hizmetkar Liderlik Modeli Dönüşümcü Liderlik türüne benzediği için geliştirilerek Karizmatik Liderlik , Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderliğin birleşiminden ve farklılıklarından, zamana göre hareket ederek yeni bir Liderlik modeline doğru evirildiği görülmüştür. Bütüncül lider olarak adlandırabileceğimiz bu yeni liderlik modeline göre; liderin öncelikle kendisini tanıması, sosyal bilimlere ek olarak da fen bilimlerinde; molekül yapısı, genetik yapı, teknoloji ve sanatı da kullanması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2006). *Leadership and Motivation*. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Addis, F. S. (2005). *The Servant Leader. Rough Notes*.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Aksel, İ. (2012). Liderlik Teorileri. C. Serinkan (Dü.) içinde, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Günsel Yaklaşımlar* (s. 34). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Aksu, M. (2003). "Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alganer, İ. Y. (2002). Liderlik Analizi Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amah, O. (2015). Servant leadership relationship with leader-member exchange: The moderating role of motivation-to-serve and motivation-to-lead. (4), s. 108-127. <http://ssrn.com/abstract=2682464> adresinden alındı
- Ames, D., & Flynn, F. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of personality and social psychology*(82), s. 307-324. doi:10.1037/0022-3514.92.2.307
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zeka ve Dönüştürücü, Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları (Kayseri’de Bir uygulama). 1-27. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykut, B. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*(36). 05 11, 2019 tarihinde <http://kutuphane.dogus.edu.tr/makale/13024221/2000/sayi36/M0006365.pdf> adresinden alındı
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı* . Ankara: Emel Yayınevi.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7), 138-172.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(2), s. 1*12. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/107652> adresinden alındı
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü/ Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Barbuto, J. E. (2006). Dramaturgical teaching in the leadership classroom: Taking experiential learning to the next level. *Journal of Leadership Education*(5), s. 4-13. http://www.journalofleadershiped.org/attachments/article/260/Jole_5_2_Barbuto.pdf adresinden alındı
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımı ve Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimler Enstitüsü .
- Berberoğlu, G. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*. Lanham : University Press of America.
- Birdal, İ., & Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Cihanser, E. (2008). *Lider*. İstanbul: İdealist Düşünce.
- Çelik, S. (2011). Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pagem A Yayınevi.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pagem Akademi.
- Daft, R. L. (2008). *Management*. America: Thomson South Western.
- Dal, L. (2014). Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma. 135. Eskişehir.: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, L., & Hasańeıbiođlu, T. (2003). Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(17), 55-62.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erel, C. (2008). *Lider* (Birinci Baskı b.). İstanbul: Morpa Ofset.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Erkutlu, V. H. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Elif Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2011). Liderlik Yaklaşımları. *Yan Sanayi Ürünleri Gazetesi*, 8(84).
- George, M., & Gareth, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson: Prentice Hall.

Güner, Ş. (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Harwika, W. (2013). Influence of servant leadership to motivation, organization culture, organizational citizenship behavior (OCB), and employee's performance in outstanding cooperatives East Java Province, Indonesia. (8), 5, 50-58. *OSR Journal of Business and Management*. <http://www.academia.edu/download/32138007/G0855058.pdf> adresinden alındı

Hass, H., & Tamarkin, B. (2000). *İnsan Lider Doğmaz*. (S. Köseoğlu, Çev.) İstanbul: Beyaz Yayınları.

Hellriegel, S., Jackson, S., & Slolum, J. (1999). *Management*. Ohlo: South Western Collage Publishing.

Higgs, M. (2003). How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century. *The Leadership & Organization Development Journal*, 5(24), s. 273-284. doi:<https://doi.org/10.1108/01437730310485798>

Hodgett, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.

Hurt, K., Bramer, J., & White, J. (2011). Servant Leadership, Motivation, Trust, And Organizational Commitment., (s. 110-118).

Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation. [https://books.google.com.tr/books?id=dGx3CgAAQBAJ&lpg=PA1&ots=Z1I-e61of9&dq=Robert%20L.%20Katz%20\(1974%20%E2%80%9CSkills%20of%20an%20Effective%20Administrator&lr&hl=tr&pg=PA11#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=dGx3CgAAQBAJ&lpg=PA1&ots=Z1I-e61of9&dq=Robert%20L.%20Katz%20(1974%20%E2%80%9CSkills%20of%20an%20Effective%20Administrator&lr&hl=tr&pg=PA11#v=onepage&q&f=false) adresinden alındı

Kaues, J. M. (1999). Liderliğin İfade Biçimini Bulmak. S. Atay, & Z. Dicleli içinde, *Liderden Lidere: Drucker Vakfına Ödüllü Yayın Organlarından Liderlik Üzerine Sağlam İlgörüler*. San Fransisco: Mess Yayınları.

- Keçecioğlu, T. (2006). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*(5), s. 48-60.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolamaz, C. (2007). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Lee, Y.-D., & Chang, Y.-F. (2006). A Study on the Characters of Leader and Followers of Charismatic Leadership-The Example of Employees at a Port Authority. *Num. 1*, s. 264. <http://www.jaabc.com/brcv5n1preview.html> adresinden alındı
- Lunenberg, F. C., & Ornstein, C. A. (2013). *Educational Administration*. (G. Arastaman, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill.
- Martin, J., & Fellenz, M. (2010). *Organizational Behavior and Management* . Cengage Learning EMEA.
- McShane, S. L. (2005). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw Hill.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden press.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6. Baskı b.). United States of America: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2014). *Leadership: Theory and Practice*. (C. Şimşek, Çev.) İstanbul: Sürat Yayınları.
- Özel, M. (1994). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (S. A. Öztürk, Çev.) Eskişehir.

- Robinson, T. (2016, Ağustos). A quantitative investigation of employee motivation and cohesion with or without servant leadership. ProQuest LLC.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1999). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa.
- Sanı, F. O., & Arkadaşları. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Shahriari, J. E., Mehrmanesh, H., & Hosseini, M. M. (2015). Studying the Influence Emotional Intelligence on Servant Leadership in Iran Calculation Court. (3), s. 240-248. doi:dx.doi.org/14.9831/1444-8939.2015/3-1/MAGNT.24
- Sims, C. M., & Morris, L. (2018). Are women business owners authentic servant leaders? *Gender in Management: An International Journal*(33), s. 405-427. doi:https://doi.org/10.1108/
- Spears, L. C. (2004). Leader to Leader: Pranticing Servant Leadership. *ABI/INFORM Complete*(34), 7-11.
- Stanley, D. (2017). Leadership Theories and Styles. D. Stanley (Dü.) içinde, *Clinical Leadership in Nursing and Healthcare: Values into Action, Second Edition* (s. 25-46). doi:https://doi.org/10.1002/9781119253785.ch2
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. içinde Eskişehir: Sözkese Matbaacılık.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pagem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pagem Akademi.

- Taşkıran, E. (2001). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Toduk, Y. (2017). *Türkiye'nin Liderlik Haritası, Güncel Liderlik Yaklaşımları ve Türkiye'den Örnekler*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A. Ş.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları. *1*(13), s. 63-82. doi:10.21121/eab.2013119501
- Ürü Sanı, O. F., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, *13*(1), 63-82.
- Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior*. Fourth Worth: The Dryden Press.
- Warren, G., & Bennis, W. (1994). Leading Change: The Leader As The Chief Transformation Officer. J. Renesch içinde, *Leadership in a New Era: Visionaray Approaches to the Biggest Crises of Ourtime*.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (V. Üner, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson: Prentice Hall.
- Zel, U. (1996). *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*. Ankara.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

ÖZGEÇMİŞ

01.01.1982 Ankara doğumluyum. İlkokulu Hacı Hafize Hakkı Saygan İlkokulunda, orta öğrenimimi ise İstiklal Ortaokulunda tamamlayıp Antalya Lisesinden mezun oldum. Lisans eğitimimi Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinde tamamladıktan sonra Antalya Bilim Üniversitesi İşletme Bölümünden (MBA Tezsiz) mezun oldum. 2016 -2017 öğretim yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisansına başladım. Anadolu Üniversitesi Adalet Bölümünde (açık-öğretim) öğrenciliğim devam etmektedir.

EVRİM KAYA

EK- 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Arkadaşım;

Van Dierendonck ve Nuijten'in (2011) Hizmetkar Liderlik ile ilgili bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan "**Hizmetkar Liderlik; Turizm Sektöründe Bir Araştırma**" konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir. Bu alışma kapsamında sizlerin değerli görüşleri ihtiyaç duyulmaktadır ve çalışma sonucu elde edilecek veriler sayesinde çalışanın geliştirilmesine ışık tutabilecektir.

Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli 10-15 dakikanızı alacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Anketin hiçbir yerine adınızı-soyadınızı yazmanız veya imza atmanız **gerekmemektedir**. Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili değerlendirmenizi 1'den 5'e kadar sıralamış olduğumuz cevap skalasından seçmeniz ve maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) yeterli olacaktır. Değerlendirmelerinizin olması gerekeni değil, var olan durumu yansıtması beklenmektedir. Yapacağınız işaretlemlerde göstereceğiniz samimiyet lme aracının başarısını yükseltecektir.

Tüm soruları tamamıyla cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı:
**Öğretim Üyesi Dr. Ahmet
KOVANCI**

Tezi Hazırlayan:
Evrin KAYA
İletişim: evrimkaya07@gmail.com

BÖLÜM-1: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Bu bölümde kişisel özelliklerinizi belirlemeye ilişkin sorular bulunmaktadır. Durumunuzu belirten en uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1. Yaşınız :

- 25 yaş ve altı
 26 ve 29 yaş arası
 30 ve 39 yaş arası
 40 ve 49 yaş arası
 50 yaş ve üzeri

2. Cinsiyetiniz :

- Kadın Erkek

3. Medeni Haliniz :

- Evli Bekar Diğer

4. Eğitim Durumunuz :

- İlkokul
 Ortaokul veya Lise
 2 Yıllık Üniversite/Yüksek Okul-
Önlisans
 4 Yıllık Üniversite-Lisans
 Lisansüstü

5. Turizm sektöründe ne kadar çalıştınız?

- 6 ay veya daha az
 1-2 yıl arası
 3-4 yıl arası
 5-10 yıl arası
 10 yıldan fazla

6. Otelin hangi departmanında görev yapmaktasınız?

- Yönetim/İdari
 Yiyecek ve İçecek
 Kat Hizmetleri
 Ön büro
 Kat Hizmetleri
 Teknik Servis
 Muhasebe
 Satın Alma

Satış ve Pazarlama

7. Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katıldınız mı?

Evet Hayır

8. Hizmetkar liderlik nedir? Biliyor musunuz?

Evet Hayır

- Bilgi İşlem
 Güvenlik
 Sağlık Kulübü & Spa

BÖLÜM-2 HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Şu anda bağlı bulunduğunuz müdürünüzle ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmenizi istiyoruz. Anketin bu bölümünde aşağıda belirtilen cevap skalasına göre en uygun seçeneği işaretlemenizi hatırlatmak isteriz.

Değerlendirmeniz	Rakamsal Karşılığı
Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Kararsızım	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

Sıra No	Yöneticim/Amirim/ Müdürüm/Şefim	1	2	3	4	5
1.	İşimi iyi yapabilmem için ihtiyacım olan bilgiyi bana verir.					
2.	Yeteneklerimi kullanmam için beni teşvik eder.					
3.	Kendimi daha çok geliştirmem için bana yardımcı olur.					
4.	Yeni fikirlerle ortaya çıkmaları için personeline cesaretlendirir.					
Sıra No	Yöneticim/Amirim/ Müdürüm/Şefim	1	2	3	4	5
5.	İşlerin kendi adıma kolaylaşması için bazı kararları alabilme inisiyatifini bana tanır.					
6.	Bana ne iş yapacağımı tek tek söylemek yerine sorunlarla bizzat boğuşarak çözmeye çalışmama olanak sağlar.					
7.	Yeni vasıflar kazanabilmem için bana birçok fırsat sunar.					

8.	Kendisini arka planda tutup övgüyü diğerlerine verir.					
9.	Başkalarına yaptığı yardımlar için takdir edilmeyi veya ödüllendirilmeyi beklemez.					
10.	Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarılarından zevk ve mutluluk duyar.					
11.	Yerine getirdiğim iş için beni sorumlu kılar.					
12.	Performansım için beni sorumlu tutar.					
13.	Benim ve iş arkadaşlarımla bir işi icra etme tarzımızı destekler ve arkamızda durur.					
14.	Yaptıkları hatalardan dolayı çalışanları sürekli eleştirir.					
15.	İş konusunda kendisini rencide edenlere karşı sert bir tutum takınır.					
16.	Geçmişte yaşanan kötü anıları kolay unutmaz.					
17.	Kendi yöneticisinin desteğinden emin olmadığında dahi risk alır.					
18.	Riskler alır ve kendi görüşüne göre yapılması gerekeni yapar.					
19.	Kendi sınırları ve zayıf noktaları konusunda açıktır.					
20.	Çevresinde meydana geldiğini gördüğü şeylerden sıklıkla etkilenir.					
21.	Duyularını istenmeyen sonuçlar doğuracak olsa bile ifade etmeye hazırlıktır.					
22.	Gerçek hislerini çalışanlarına gösterir.					
Sıra No	Yöneticim/Amirim/ Müdürüm/Şefim	1	2	3	4	5
23.	Eleştiriden faydalanır.					
24.	Üstlerinden gelen eleştirilerden ders çıkarmaya gayret eder.					
25.	Hatalarını kabul ederek üstüne sunar.					

26.	Başkalarının farklı görüş ve düşüncelerinden ders alır.					
27.	Onu eleştirirse amirim/yöneticim bundan bir ders çıkarmaya çabalar.					
28.	Bütünün iyiliğine odaklanmanın önemine vurgu yapar.					
29.	Uzun vadeli vizyon sahibidir.					
30.	Yaptığımız işin sosyal sorumluluk boyutunu vurgular.					

Ekleme istediğiniz hususları buraya yazabilirsiniz:

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--