



**T.C.**

**HARRAN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**KAMUDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR  
LİDERLİK YETERLİKLERİ İLE FARKLILIKLARI  
YÖNETME BECERİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Reyhan GEÇDOĞAN YILMAZ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Refik BALAY**

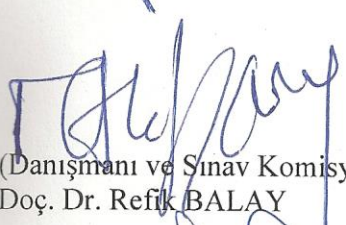
**ŞANLIURFA**


**MAYIS-2013**

**T. C.**  
**HARRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Harran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda 115215001 numaralı Reyhan GEÇDOĞAN YILMAZ'ın hazırladığı "Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 28/05/2013 tarihinde, saat 13:00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

28.05/2013

  
(Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)  
Doç. Dr. Refik BALAY

  
Üye  
Doç. Dr. Celil ABUZER

Üye  
Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL

**Bu Tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.**

  
Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM

Enstitü Müdürü


06.07.2013

**Not:** Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

**Bu çalışma HÜBAK tarafından desteklenmiştir. Proje No: 12110**

T.C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalına bağlı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Hazırlamış olduğum “Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri” konulu tezdeki bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim. 28.05.2013



Reyhan GEÇDOĞAN YILMAZ

**YAZIŞMA ADRESİ:**

Akabe Toki Blokları No:23/13  
Şanlıurfa

Tlf. Kod. : (0505) 6274590

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, Şanlıurfa il merkezindeki eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin, hizmetkâr liderlik yeterliklerinin farklılıkları yönetme becerilerine etkisini araştırmaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde, problem tartışılarak araştırmanın amacı ve önemi betimlenmiştir. İkinci bölümde farklılıkların yönetimi ve hizmetkâr liderliğin kavramsal çerçevesi ve sorunsalın arka plan irdelenmiştir. Araştırma yönteminin ele alındığı üçüncü bölümde; evren, örneklem, verilerin toplanması ve analizi üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde, araştırmanın bulguları sunulmuş ve tartışılarak yorumlanmıştır. Beşinci ve son bölümde, araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler sunulmuştur.

Yüksek lisans tezimin her aşamasında bana rehberlik eden danışman hocam Doç. Dr. Refik BALAY'a, yüksek lisans öğrenimim süresince yardımlarını esirgemeyen hocalarım, Yrd. Doç.Dr. Hüseyin ŞİMŞEK, Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAYA ve Yrd. Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL'e içten teşekkürler ediyorum. Son olarak bu çalışma süresince manen yanımda olan ve beni sürekli destekleyen sevgili eşim İzzet YILMAZ'a ve bu araştırmayı (Proje No:12110) destekleyerek katkıda bulunan Harran Üniversitesi Bilimsel Araştırma Kuruluna (HÜBAK) teşekkürler ediyorum.

Reyhan GEÇDOĞAN YILMAZ

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>KISALTMALAR</b> .....	viii
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	xii
<b>SİMGE LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>TÜRKÇE ÖZET</b> .....	xiv
<b>YABANCI DİL ÖZET</b> .....	xvi
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Sayıtlar .....	6
1.5. Sınırlıklar.....	6
1.6. Tanımlar .....	7
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>8</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. Farklılıkların Yönetimi</b> .....	<b>8</b>
2.1.1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Temel Kavramlar.....	8
2.1.1.1. Fark ve Farklılık Kavramı.....	8
2.1.1.2. Farklılık ve Benzerlik Kavramı.....	9
2.1.1.3. Farklılık ve Eşitlik Kavramı.....	9
2.1.1.4.Farklılık ve Çeşitlilik Kavramı.....	10
2.1.1.5. Yönetim.....	13
2.1.1.6. Farklı Yönetim.....	14

2.1.2. Farklılıkların Yönetimi.....	15
2.1.3. Farklılık Boyutları.....	19
2.1.4. Örgütte İşgörenlere İlişkin Farklılık Boyutları.....	22
2.1.4.1. Demografik Farklılıklar.....	22
2.1.4.1.1. Irk.....	22
2.1.4.1.2. Etnisite.....	23
2.1.4.1.3. Cinsiyet.....	23
2.1.4.1.4. Hemşehrilik.....	24
2.1.4.1.5. Yaş/Deneyim.....	25
2.1.4.2. Sosyo-Kültürel Farklılıklar.....	26
2.1.4.2.1. Değerler ve Tutumlar.....	26
2.1.4.2.2. Din ve Felsefi İnanç.....	26
2.1.4.2.3. Medeni Durum.....	27
2.1.4.3. Bireysel Farklılıklar.....	28
2.1.4.3.1. Kişilik.....	28
2.1.4.3.2. Kabiliyet/ Beceri.....	28
2.1.4.3.3. Zekâ.....	29
2.1.4.3.4. Fiziksel Yetenek.....	30
2.1.4.3.5.Sosyal Özellikler.....	30
2.1.5. Farklılıkların Yönetiminin Önemini Ortaya Çıkaran Gelişmeler.....	32
2.1.5.1. İşgücü Yapısındaki Değişiklikler.....	33
2.1.5.2.Yasal Düzenlemeler.....	34
2.1.5.3. Rekabet Baskısı.....	35
2.1.5.4.Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması.....	35
2.1.5.5. Sosyal Sorumluluk.....	36
2.1.6. Farklılıkları Yönetmenin Örgütsel Faydaları.....	37

2.1.6.1. Rekabet ve Üretkenlik Artar.....	37
2.1.6.2. İş Tatmini Artar.....	38
2.1.6.3. Maliyet Düşer.....	39
2.1.6.4. Yaratıcılık Artar.....	40
2.1.6.5. Örgütsel Sinerji Oluşur.....	41
2.1.6.6. Örgütün Uyum Yeteneği Artar.....	42
2.1.6.7. İşgören Devamlılığı Artar.....	42
2.1.7. Farklılıkları Yönetememenin Örgütsel Sakıncaları.....	43
2.1.7.1. Çalışma Düzeni Bozulur.....	43
2.1.7.2. İletişim Sorunları Artar.....	43
2.1.7.3. Çatışmalar Artar.....	44
2.1.7.4. Örgütsel Bağlılık Azalır.....	45
2.1.8. Tarihimizde Farklılıkların Yönetimi.....	46
2.1.9. Farklılıkların Yönetimi Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	48
2.1.9.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	48
2.1.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	50
<b>2.2. Hizmetkâr Liderlik.....</b>	<b>51</b>
2.2.1. Liderlik Kavramı.....	51
2.2.2. Liderlik Özellikleri.....	52
2.2.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	53
2.2.4. Liderlik Yaklaşımları.....	54
2.2.4.1.Özellikler Yaklaşımı.....	55
2.2.4.2.Davranışçı Yaklaşım.....	56
2.2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	57
2.2.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	58
2.2.5. Hizmetkâr Liderlik.....	60

2.2.6. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımları ile İlişkisi.....	68
2.2.6.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	68
2.2.6.2. Hizmetkâr Liderlik ve Ruhsal Liderlik İlişkisi.....	70
2.2.6.3. Hizmetkâr Liderlik ve Moral Liderlik İlişkisi.....	70
2.2.7. Hizmetkâr Liderlik Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	71
2.2.7.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	71
2.2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	73
<b>2.3. Farklılıkların Yönetimi İle Hizmetkâr Liderlik İlişkisi.....</b>	<b>75</b>
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>77</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>77</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	77
3.2. Araştırmanın Evreni .....	77
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	77
3.4. Veri Toplama Araçları.....	78
3.4.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği.....	78
3.4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği.....	80
3.5. Verilerin Toplanması .....	80
3.6. Verilerin Analizi .....	81
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>82</b>
<b>BULGULAR ve YORUMLAR .....</b>	<b>82</b>
4.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	82
4.2. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	84
4.2.1. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Bazı Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	85



4.2.1.1. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	85
4.2.1.2. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	87
4.2.1.3. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Meslek Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	88
4.2.1.4. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	90
4.2.1.5. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	92
4.2.1.6. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	94
4.2.1.7. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular .....	95
4.2.1.8. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	95
4.2.1.9. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	98
4.2.1.10. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	101
4.2.1.11. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine ilişkin Bulgular ve Yorumları .....	102
4.3. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	104
4.3.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Bazı Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	105
4.3.1.1. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	105

4.3.1.2. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	108
4.3.1.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Meslek Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	109
4.3.1.4. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	111
4.3.1.5. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	112
4.3.1.6. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular .....	114
4.3.1.7. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular .....	114
4.3.1.8. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	115
4.3.1.9. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	118
4.3.1.10. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	121
4.3.1.11. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	123
4.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	125
4.4.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının Farklılıkları Yönetme Becerilerini Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	127
4.4.1.1. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algısının, Farklılıkların Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	127

4.4.1.2. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algısının, Farklılıkların Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	129
4.4.1.3. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algısının, Farklılıkların Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	130
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>132</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>132</b>
5.1. Sonuçlar .....	132
5.2. Öneriler.....	139
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>161</b>
<b>EK 1: Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Araştırması Anket Formu.....</b>	<b>161</b>
<b>EK 2: .....</b>	<b>167</b>
<b>EK 3:.....</b>	<b>168</b>
<b>EK 4:.....</b>	<b>169</b>

## **KISALTMALAR**

FYÖ.....	Farklılıkların Yönetimi Ölçeği
HLÖ.....	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği
MEM.....	Milli Eğitim Müdürlüğü
PMYO.....	Polis Meslek Yüksek Okulu
POMEM.....	Polis Meslek Eğitim Merkezi
ML.....	Meslek Lisesi

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.</b> Çeşitlilik Tanımları Tipolojisi.....	11
<b>Tablo 2.</b> Liderlik Kuramlarının Genel Bir Özeti.....	59
<b>Tablo 3.</b> Hizmetkâr Liderlik Özellikleri.....	63
<b>Tablo 4.</b> Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin Puan Aralıkları .....	79
<b>Tablo 5.</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin Puan Aralıkları.....	80
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	82
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerine İlişkin Bilgiler.....	84
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	85
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Görev Değişkenine İlişkin t- Testi Sonuçları.....	87
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Meslek Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t- Testi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	92
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Medeni Durum Değişkenine İlişki t-Testi Sonuçları .....	94
<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	95
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	99

<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 18.</b> Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	103
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerine İlişkin Bilgiler.....	104
<b>Tablo 20.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Kurum Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	106
<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Görev Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	108
<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Meslek Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	110
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları .....	112
<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	112
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları .....	114
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	115
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	116
<b>Tablo 28.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	119
<b>Tablo 29.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	121
<b>Tablo 30.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	123

<b>Tablo 31.</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	125
<b>Tablo 32.</b> Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algısının, Farklılıkların Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Regrasyon AnaliziSonuçları.....	128
<b>Tablo 33.</b> Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algısının, Farklılıkların Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Regrasyon Analizi Sonuçları.....	129
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algısının, Farklılıkların Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Regrasyon Analizi Sonuçları.....	130

<b>ŞEKİL LİSTESİ</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Farklılığın Boyutları.....	21
<b>Şekil 2.</b> Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	64
<b>Şekil 3.</b> Dönüşümcü ve Hizmetkar Liderlik Karşılaştırması.....	69
<b>Şekil 4.</b> Araştırmaya Katılanların Farklılıkları Yönetme Becerileri.....	84
<b>Şekil 5.</b> Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Liderlik Yeterlikleri.....	105



## SİMGE LİSTESİ

F	Varyans
N	Evren
n	Örneklem
t	t- Testi
p	Anlam Düzeyi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Ss	Standart Sapma
$\bar{x}$	Aritmetik Ortalama

## ÖZET

Bu araştırma Şanlıurfa ili merkezindeki eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Betimsel tarama modelinde gerçekleştirilen araştırmanın verileri, 2011-2012 yılında Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan 160 yönetici ve 366 işgörenden elde edilmiştir.

Kamu kurumlarında görev yapan yönetici ve işgörenlerin farklılıkları yönetme becerilerini ve hizmetkâr liderlik yeterlikleri düzeylerini belirlemek üzere Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri için Kormogrov Smirnov-Normal Dağılım testi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağıldıkları tespit edilmiştir. Verilerin analizleri yapılırken parametrik yöntemler kullanılmıştır. Nicel verilerin karşılaştırılmasında ikili gruplar için bağımsız t-testi, ikiden fazla grupların analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi ile test edilmiştir.

Bu araştırma sonucunda, katılımcıların farklılıkları yönetme becerileri ve hizmetkâr liderlik yeterliklerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Katılımcıların farklılıkları yönetme becerileri; çalıştığı kurum, görev, meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, mezun olunan okul, mesleki hizmet süresi, yöneticilikteki hizmet süresi, kurumdaki işgören sayısı değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterirken, öğrenim durumu açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterlikleri; çalıştığı kurum, görev, meslek, yaş, mezun olunan okul, mesleki hizmet süresi, yöneticilikteki hizmet süresi, kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Hizmetkar liderlik yeterlikleri (güçlendirme, hizmet ve vizyon) ile farklılıkları yönetme becerileri (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre, hizmetkâr liderliğin

güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları arttıkça, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalara dayalı farklılık yönetimi algısı da artmaktadır. Bunlardan özellikle güçlendirme yeterliğine daha yüksek oranda önem atfedildiği gözlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıkların yönetimi, Hizmetkâr Liderlik, Kamu çalışanları.

## ABSTRACT

This research has been conducted with the aim of investigating the relationship between servant leadership competencies of managers who work in education, health and safety institutions located in the centre of Şanlıurfa province and the abilities to manage differences. The data of this research, which was conducted with the descriptive survey model, was obtained from 160 managers and 366 employees working at the Şanlıurfa Province National Education Directorate, Provincial Health Office and the Provincial Security Directorate.

Diversity Management Scale and Servant Leadership Scale were used in order to determine abilities to manage differences and servant leadership competency levels of managers and employees who work in public institutions. The data obtained from this study was analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 program. Number, percentage, mean and standard deviation were used as descriptive statistical methods while data was evaluated. Kormogrov Smirnov- Normal Distribution Test was applied for the research variables. It has been identified that variables were normally distributed. Parametric methods were used during the data analysis. In the comparison of quantitative data, independent t-test for paired groups and one-way anova technique for more than two groups were used. The relationship between the dependent and independent variables was tested by Pearson's correlation analysis and regression analysis.

As a result of this research, it has been found that skills to manage differences and servant leadership competencies of the participants are at medium level. While servant leadership competencies of the participants indicate significant differences according to variables such as the institution, position, occupation, gender, age, marital status, school of graduation, professional service period, service period in management, number of employee in the institution, they do not indicate significant differences in terms of variables such as gender, marital status and educational status. It has been found out that there is significant correlation in positive direction between servant leadership competencies (empowerment, service and vision) and skills to manage differences (individual attitudes and behaviors, organizational values and norms and managerial practices and policies). Accordingly, as empowerment, service and vision scores of servant leadership increases, perception of diversity

management based on individual attitudes and behaviors, organizational values and norms and managerial practices and policies also increases. It has been observed that, of these, particularly competence of empowerment was attributed to higher importance.

**Keywords:** Diversity management, Servant Leadership, Public employees.

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem

Yaşadığımız toplum son yüzyılda sosyal, siyasal, teknolojik ve ekonomik alanlarda büyük değişim yaşamaktadır. Bu değişim, küreselleşme ile birlikte örgütlerin işgücü profilinde de farklılaşmalara neden olmuştur. Örgütler değişime uyum sağlamak ve rekabet avantajı yakalamak için yönetim felsefelerini ve stratejilerini değiştirmek zorundadır.

Son yirmi-otuz yılda iş dünyası, kadınların, azınlıkların, göçmenlerin, yaşlı insanların ve farklı uyruklardan kişilerin işgücüne daha fazla katılımını yaşamıştır. İşgücünün değişen yapısı en üst yönetim düzeylerinde de kendini yavaş yavaş hissettirmeye başladı. Bu grupların müşteri ve alıcı olarak ortaya çıkışı, yeni zorlukların da ortaya çıkması anlamına geliyor. Tüketici ihtiyaçlarındaki artan farklılaşma, üretimde daha müşteri odaklı ve daha yenilikçi stratejiler kullanmayı gerektirmektedir. Süreçler, ürünler ve hizmetler bu belirli ihtiyaçları karşılamak için kişiselleştirilmelidir ( International Society for Diversity Management, 2007).

Küresel dünyada başarının yolu, farklılıkların yönetim yapımıza dâhil edilmesinden geçiyor. Gözlerimizi ve kucaklarımızı çeşitliliğin zenginliğine açmak ve bir arada gelişme tecrübesini yaşamış kültürlerin tarihinden ders almak farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerimize anlamlı katkılarda bulunacaktır. Farklılıkların yönetimi, kendimizi yönetmek demektir. Farklılıkların yönetimi, kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimizi ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmak ve kendimizi ne sanıyorsak, karşımızdakini de o sanmak demektir (Argüden, 2007).

Prometheus Danışmanlık tarafından İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Adana, Kocaeli, Bursa ve Tekirdağ'da görev yapan 18'i yabancı, 240 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada katılımcılara, "Türkiye'yi yönetecek Başbakan'ın yeterlikleri neler olmalı?" sorusu yöneltildi; araştırma sonunda, yöneticinin vizyon-strateji

sahibi olması, iş ahlakına sahip olması ve farklılıkları yönetme becerisine sahip olması yirmi yeterlik alanından en çok belirtilen ve “*olmazsa olmaz*” diye nitelenen yeterlikler olarak öne çıkmıştır (Tamer, 2002).

Birçok araştırmacı, örgütleri farklılıklara dikkat etmeye yönlendiren farklı nedenler olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Bu nedenlerden birincisi, toplumda ortaya çıkan bazı gelişmelerin işgücüne yansımalarıdır. Örneğin; kadınların işgücüne katılımının gün geçtikçe değişmesi; yaşam süresinin uzaması; köyden kente olan göçün artması gibi nedenlerle, işgören profili gün geçtikçe değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu gelişmeler, farklı gruplara mensup işgörenlerin yetenek ve becerilerinden faydalanılması konusunda farklılıkları hiçe sayan standart yönetim anlayışları geliştiren örgütleri zorlamaktadır. İkinci neden, işgörenlerin eşit haklara ve imkânlarla sahip olması gerektiğine inanan örgütlerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilgi duymaya başlamasıdır. Üçüncü neden ise; farklılığın başarılı bir şekilde yönetilmesi durumunda örgütün rekabet avantajı sağladığı yönündeki ampirik bulgulardır (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008).

Farklılıklar, yaşamın bütün alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmakta ve örgütsel yaşam için daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, kârlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan çalışma ortamına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir (Sürgevil ve Budak, 2008).

Küresel düşünce anlayışı ve evrensel değerler, yönetim ve organizasyonu değiştirmektedir. Yönetici anlayışı etkin liderlik anlayışına dönüşmekte, insan kaynakları politikaları değişmektedir. Günümüzde maddi değerler kadar, bireysel ve örgütsel değerler önem kazanmakta, paydaşların tatmini ve değerleri, yöneticinin gerçekleştirmesi gereken konuların başında gelmektedir (Begeç, 2004).

Örgütlerde işgörenler sadece maddi güdülerle güdülenemeyeceğinden onlarla ilgili moral-psikolojik faktörlerin ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin her türlü farklılıklarına, sosyo-kültürel değerlerine ve farklı değer yargılarına saygı duymak ve

örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde bunları göz önünde bulundurmak ve iyi yöneterek değerlendirmek bu moral-psikolojik faktörlerin en önemlileri arasında yer alır (Bursalıoğlu, 2011).

Farklılıkları başarıyla yönetmek, her şeyden önce, tüm insanları içine alan güçlü bir hizmet anlayışına sahip olmayı gerektirir. Hizmet anlayışını içselleştiremeyen liderler, farklılıkları başarıyla yönetemezler, farklılıkları benimsememiş liderler ise güçlü hizmetkâr liderler olamazlar. Bu yüzden yönetimde başarılı olmak, farklılıklar üzerinden tüm insanları kucaklamayı ve istisnasız herkese hizmet etmeyi prensip haline getirmekle mümkündür. Hizmetkâr lider, kendi benliğini kontrol edebilmiş ve toplumsal benliği kendi kişisel benliğinin önüne geçirmiş kişidir. Hizmetkâr lider diğerlerinin ihtiyaçlarını sürekli olarak kendinden önce düşünür. Hizmetkar liderin; katılımcı, değişime açık, güvenilir, şeffaf, empati yeteneği gelişmiş, işgörenleri geliştirici ve bireysel farklılıkları önemseyen özellikleri, olumlu bir örgüt iklimi yaratabilir. Hizmetkâr liderlik yeterliklerine sahip bir yöneticinin, farklılıkları bir değer olarak kabul edip, işgörenlerin tüm potansiyellerini örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanması beklenir.

Son dönemde yoğun bir biçimde insana yönelme, insanı yeniden kazanma, insanın duygularını daha fazla hesaba katma ve insanın moral enerjisini harekete geçirme giderek daha çok önem kazanmaktadır. Tüm bireyleri kabul eden, farklılıklarından önce birer insan olarak onları bağrına basan hizmetkâr liderler uzlaşmanın kaynağıdır. Farklılıkları etkileme gücü olan bir liderden, toplumsal bütünleşmeyi sağlaması beklenir.

Hizmetkâr liderliğin örgütlerde bir farklılık yaratacağı, güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlayacağı ve örgütsel bütünleşmenin olduğu örgüt iklimine katkı sağlayacağı beklenmektedir. Böylece, hizmetkâr liderden, hizmetkâr bireye ve hizmetkâr devlete ulaşılması beklenir. Teorik açıdan farklılıklar ayrımlaştırıcı, hizmetkâr liderlik ise birleştirici, uyumlulaştırıcı bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, farklılıkların yönetimi, değişik kültür ve özelliklere sahip çalışanlardan oluşan bir örgütte, farklılıkların uyumlaştırılması yoluyla sinerji yaratılmasını ve bu amaçla hizmetkâr liderliğin etkin kullanılmasını gerekli kılmaktadır.



Bu bilgiler ışığında bu araştırma, eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerine sahip olmalarının farklılıkları yönetme becerilerine etkisini araştırmak için yapılmıştır. Araştırma, Türkiye’de özellikle eğitim örgütlerinde ve diğer kamu kurumlarında doğrudan bu konuyu ele alan bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışma ile söz konusu boşluğun bir ölçüde doldurulacağı beklenmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın genel amacı, Şanlıurfa il merkezindeki eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Şanlıurfa il merkezindeki eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?

2. Şanlıurfa il merkezindeki eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin farklılıkları yönetme becerileri ne düzeydedir?

3. Şanlıurfa il merkezindeki eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ve farklılıkları yönetme becerileri katılımcıların,

- a) Görev yaptıkları kuruma
- b) Görev türlerine
- c) Cinsiyetlerine
- d) Yaşlarına
- e) Yöneticilikteki hizmet yılına
- f) Mesleki hizmet yılına
- g) Mezun olunan bölüme
- h) Eğitim düzeylerine
- i) Mesleklerine
- i) Medeni durumlarına

J) Kurumda bulunan işgören sayısına göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

4) Katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5) Şanlıurfa il merkezindeki eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri, farklılıkları yönetme becerilerini anlamlı şekilde yordamakta mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Farklılık doğaldır ve yaygındır. Her birey farklıdır ve farklı özelliklere ve değerlere sahiptir. Farklılıkların doğal olduğuna ilişkin temel gerçek, iş yaşamında da geçerlidir. Örgütsel açıdan bu farklılıkların yönetime yansımalarının, bireysel ve örgütsel olumlu ve olumsuz yönlerinin bilinmesi önemlidir. Hareketliliğin sürekli arttığı ve çok uluslu örgütlerin kurulduğu iş yaşamında, hızla değişen işgören profilini göz ardı eden örgütlerin özellikle piyasada başarılı olamayacağı kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütte farklılıkların değerlendirilmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Farklılıkların yönetimi anlayışı, örgütün farklı yaklaşımlara duyduğu ihtiyaç ile örgüte yönelen talepler arasında bir denge kurmayı esas alır. Örgütte kişi veya grupların din, dil, ırk, cinsiyet, etnisite, kişilik, fiziksel ve zihinsel güç, yaş ve deneyim gibi demografik, sosyo kültürel ve bireysel özellikler yönünden ayrımcılığa tabi tutulmamasını sağlama arzusunu yansıtan bir anlayışı ifade eden farklılık yönetimi; eşit iş fırsatları sunma gayretinin ötesinde bir anlayıştır. Farklılık yönetimi, sosyal sistemin ve çevrenin örgütsel iklim ve kültürle birlikte yönetilmesidir. İnsanlar arasındaki her türlü farklılığı tanımayı kabul etmeyi, onlara saygı duymayı, açık olmayı ve onları değerlendirmeyi içerir. Amaç, tüm işgörenler için pozitif bir çalışma ortamı yaratmaktır (Ricucci, 1997).

Diğer yandan farklılıkların etkili yönetimi, hizmetkâr liderlik anlayışını benimsemeyi gerektirir. Hizmetkâr liderler, benlik arzusunu aşmıştır. Bu liderler, hayata pozitif bir açıdan baktıklarından tutumları ve davranışları bu doğrultuda şekillenir. Onlar, çevrelerindeki tüm varlıklarla; canlılarla, cansızlarla, dünya ve evren ile bu âlem ve âlemin ötesi ile barış halindedir (Fındıkçı, 2010).

Hizmetçi lider, birlikte çalıştığı kişilere saygı duyar, moral değerleri kabul eder. Ekibin oluşmasına ve desteklenmesine katkıda bulunur. Yorulduğunda veya bir başkası yönetime geçmek istediğinde nezaketle geri çekilir ve fırsat verir (Wright, 1996).

Ülkemizde eğitim kurumlarında ve diğer kamu kurumlarında hizmetkâr liderlik yeterliklerinin yansımalarının ortaya çıkarılması ve farklılıkların yönetimi kavramındaki yönetme becerisiyle birinci dereceden ilişkili olan yöneticilerin ve işgörenlerin buna ilişkin görüşlerinin saptanması önemlidir. Türkiye’de özellikle eğitim örgütlerinde ve diğer kamu kurumlarında doğrudan bu konuyu ele alan bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışma ile söz konusu boşluğun bir ölçüde doldurulacağı beklenmektedir.

Bu araştırma ile eğitim, sağlık ve emniyet gibi topluma yoğun hizmetin verildiği kurumlarda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik ve farklılıkları yönetme becerilerinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmakta, ayrıca söz konusu bu kurumlarda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik ve farklılıkları yönetme becerilerinin bazı değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılacaktır. Araştırma sonunda, yöneticilerin, hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetebilme becerileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı saptanacaktır. Böylece bu araştırmanın, hizmetkâr liderlik ve farklılıkların yönetimi konularında eğitim yönetimi alanına katkı sağlaması ve yöneticilere, görev yapma sürecinde bu kavramlar etrafında farkındalık ve duyarlık yaratılması umulmaktadır.

#### **1.4. Sayıtlılar**

Katılımcılar, farklılıkların yönetimi ve hizmetkâr liderlik ile ilgili verileri toplamak için uygulanan ölçekleri samimi şekilde cevaplandırmışlardır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma;

- 1) Şanlıurfa il merkezindeki eğitim, sağlık ve emniyet kurumları ile,
- 2) Şanlıurfa il merkezinde 2011-2012 yılında eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yönetici ve işgörenler ile,
- 3) Veri toplama aracı olarak nicel veri toplama tekniklerinden anket tekniği ile,
- 4) Araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

- **Lider:** Belirli amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir (Türk Dil Kurumu, 2012).
- **Yönetici:** Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci (TDK, 2012).
- **Örgüt:** Ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (TDK, 2012).
- **Hizmet:** Birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma (TDK, 2012).
- **Hizmetkâr Liderlik:** Önce insan ve hizmet odaklılık felsefesini temel alan liderlik ekolüdür (Dinçer ve Bitirim, 2007).
- **Farklılık:** Farklı olma durumu, benzemezlik (TDK, 2012).
- **Farklılıkların Yönetimi:** Örgütte tüm işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde farklılıkların yönetimi ve hizmetkâr liderlik konusunda yapılmış kuramsal araştırmalara ve farklılıkların yönetimi ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

#### 2.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

##### 2.1.1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Temel Kavramlar

Farklılıkların yönetimi konusunun daha iyi anlaşılabilmesi, yakından ilgili olduğu anlaşılan fark, farklılık, benzerlik, eşitlik ve çeşitlilik kavramları ile ilişkisinin açıklanmasına bağlıdır. Aşağıda farklılıkların yönetimi kavramı ile ilişkili olan, fakat çok karıştırılan bazı kavramlara yer verilmiştir.

##### 2.1.1.1. Fark ve Farklılık Kavramı

Farklı insanlar arasındaki iletişim ve etkileşim insanlık tarihi kadar eski bir konudur. İki insan ortak bir amaç için bir araya geldiği andan itibaren, temelinde farklılık olan bir ilişki kurulmaya başlar (Düren, 2007).

Türk Dil Kurumu'na (2012) göre, fark; bir kişi veya nesnenin bir başka şeyle karıştırılmamasını sağlayan ayrılık, benzer şeyleri birbirinden ayıran özellik, başkalık, ayırım, nüans anlamına gelmektedir. Farklılık ise; farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık ve benzemezlik anlamına gelmektedir. Fark, İngilizcede “difference” farklılık ise “diversity” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır.

Farklılık, belli bir topluluk içinde yer alan temel insan farklılıklarının derecesidir (Certo, 1997). Farklılık kavramı, farklı kimliklerden oluşan çeşitli insanların aynı sosyal sistemde yer alması şeklinde tanımlanabilir (Fleury, 1999). Bu anlamda farklılık; insanların kişilik ve çalışma tarzlarını, fiziksel özelliklerini, din, milliyet, cinsiyet, deneyim, eğitim ve kişisel kazanımlara kadar pek çok unsuru içeren geniş bir kavramdır (Barutçugil, 2004).

Farklılık kavramı, alan yazında dar ve geniş anlamı olarak iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Dar anlamda farklılık, bir grubun veya örgütün üyelerinin yaş, etnik köken, eğitim ve cinsiyet açısından birbirinden farklılık gösterdiği bir durum olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda farklılık ise, demografik özellikler, sosyo-

ekonomik durum, kişilik farklılıkları, iş yapma biçimleri, eğitim, işgörenin işletmedeki yönetsel pozisyonu vb. birçok unsuru kapsamaktadır (Luthans, 1994).

İngilizce karşılığı “diversity” olan kelime Türkçe’ye “farklılık” olarak tanıtılmıştır. Çeşitlilik de bir diğer seçenektir. Ama aslında kullanılan bağlama ve çerçeveye göre her ikisinin de iyi oturduğu yerler vardır. Redhouse (1995) sözlüğünde diversity (isim), şu anlamlarda kullanılmıştır:

Diversity: 1.Olgu veya nitelikte farklılık. 2. Değişik biçimleri olan, çok yönlü olan anlamlarına gelmektedir. Buna göre diversity kelimesinin birinci ve ikinci karşılıkları arasında çok küçük ayrımlar vardır. Birincisi için *farklılık*, ikincisi için *çeşitlilik* kavramı kullanılabilir (Akın, 2002).

Bu bilgiler ışığında farklılık; yaş, cinsiyet, fiziksel özellikler, etnik köken vb. gibi doğuştan kazanılan unsurlar ile eğitim, medeni durum, yaşam tarzı gibi sonradan kazanılan ya da öğrenilen unsurları içeren geniş bir kavramdır (Barutçugil, 2004).

#### **2.1.1.2. Farklılık ve Benzerlik Kavramı**

Fark ve farklılık kavramının zıt anlamlısı olarak benzer ve benzerlik kavramı kullanılmaktadır. Benzer kavramı, nitelik, görünüş ve yapı bakımından diğerine benzeyen veya ona eş olan, benzeri, müşabih ve mümasil anlamına gelmektedir. Benzerlik ise; nitelik, nicelik, görünüş ve yapı bakımından benzer olma durumudur (Türk Dil Kurumu, 2012).

Bir şey diğer bir şeye hiçbir yönden benzemiyorsa, ikinci şey de birincisine hiçbir yönden benzemez. İki şey birbirine hiçbir yönden benzemiyorsa kurulabilecek tek mantıklı ilişki benzerlik değil benzemezlik olup, bunun sonucunda o ikisi özdeş olmakla değil, başka olmakla nitelendirilmelidir (Uluç, 2006).

#### **2.1.1.3. Farklılık ve Eşitlik Kavramı**

Fark ve farklılık kavramı ile ilişkili olan bir diğer kavram da eşit ve eşitliktir. Eşit, iki veya daha çok şey arasında değer, boyut, nicelik ve nitelik bakımından birbirinden ne fazlası ne de eksikliği olmayan, müsavî anlamına gelmektedir. Eşitlik ise, iki veya daha çok şeyin eşit olması durumu, denklik, müsavilik, müsavat, eşdeğerlik ve bedensel, ruhsal başkalıkları ne olursa olsun, insanlar arasında toplumsal ve siyasi haklar yönünden ayrım bulunmaması durumudur (TDK, 2012).

Eşitlik, genelde arzu edilmesine karşın çoğunlukla ulaşılması zor bir kavramdır. Aynı yumurta ikizlerinin bile birçok konuda eşit olmadıkları bilinen bir gerçektir. Bireyler; eşsiz, benzersiz, birbirinden bağımsız, farklı ve kendine özgü özellikleri olan varlıklardır. Bireylerin farklı özelliklerini, yetenek ve niteliklerini yok sayarak birbiriyle eşit görmek daha büyük eşitsizliklere yol açabilir (Memduhoğlu, 2007).

Eşitlik ilkesi, her bireyin içinde bulunduğu maddi ve manevi koşullardan bağımsız olarak aynı değeri taşıdığını varsayar, ancak doğuştan ya da sonradan kazanılmış bireysel yetenek ve nitelikleri birbiriyle eşit tutmaz. Bu ilke özgürlüğü tamamlar ve herkesin kişiliğini geliştirmek için özgürlüklerden eşit yararlanma hakkının bulunması gerektiğini ve insanlar arasındaki yapay farklılıkları ortadan kaldırdığını savunur (AnaBritannica, 1994).

Araştırmacılara göre, fırsat eşitliği kavramının yaygınlaşması örgütün farklılıklara önem verdiğini gösteren önemli bir yönetsel araçtır ve bu tavır örgütün entelektüel sermayesine önemli katkılarda bulunmaktadır (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008).

#### **2.1.1.4. Farklılık ve Çeşitlilik Kavramı**

Fark ve farklılık kavramıyla anlamı çok yakın olan çeşit, çeşitlilik kavramı da farklılık yerine kullanılmaktadır. Çeşit, türdeş olan şeylerin bazı özelliklerle ayrılan parçalarından her biri, tür, nev anlamına gelmektedir. Çeşitlilik ise; çeşidi çok olma durumu, izge, spektrum, tenevvü ve aynı cins toplulukta dahi bulunan farklılaşma durumunu anlatır (TDK, 2012). Örneğin, farklı cinsiyete sahip insanlar kendi içinde esmer, sarışın veya beyaz tenli olabilmektedir. Bu durum aynı cins topluluklarda bile bulunan farklılaşmayı anlatır ki biz buna çeşitlilik diyoruz.

Çeşitlilik, aynı sosyal sistem içerisinde farklı grup özellikleri taşıyan bireylerin oluşturduğu karmaşık bir yapıyı ifade eder (Fleury, 1999). Mor ve Michalle (2005) tarafından derlenen çeşitlilik tanımları tipolojisi Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Çeşitlilik Tanımları Tipolojisi

<b>Kaynak</b>	<b>Çeşitliliğin Tanımı</b>
Cox (1994)	Kültürel çeşitlilik, bir sosyal sistemdeki kişilerin kültürel öneme sahip farklı grup üyeliklerinin ayırt edici temsili anlamına gelir.
Dobbs (1996)	Çeşitlilik, kişiler arasında algılanan farklılıktır; yaş, uzmanlık, profesyonellik, cinsiyet tercihleri, coğrafik orjin, yaşam stili, örgütteki görev süresi veya pozisyonudur.
Fleury (1999)	Aynı sosyal sistemde farklı grup kimliklerine sahip kişilerin birlikteliği olarak tanımlanır.
Glastra, Meerman,& de Vries (2000)	Çeşitlilik nosyonu, ağırlıklı olarak, işgücü pazarlarında, müşteri ve işgörenlerin karşılaştıkları bireylerin ve grupların çeşitliliğine göndermede bulunmak için kullanılır.
Gorman (2000)	Çeşitlilik, iş çevresindeki farklı kimlik gruplarının üyelerine yaklaşımlar ve farklı perspektifler olarak anlaşılmalıdır.
Grant & Kleiner (1997)	Günümüzde iş çevresindeki çeşitlilik, sadece çeşitli gruplardaki farklı kişilerin kimliklerinin temel alınmasını değil, aynı zamanda eylemlerdeki farklılıkları bilmeye yönelik bir süreci ima eder.
Hartenian & Gundmunston (2000)	Çeşitlilik çok kapsamlıdır.
Kossek & Lobel (1996)	Çeşitlilik, farklılıkların dahil olduğu yalnız etnik köken ve cinsiyetten değil, aynı zamanda fonksiyon, ulus, dil, beceri, din, yaşam stili ve imtiyazdan türemiştir.
Lau, D.&Murningham, J. (1998)	Çeşitlilik kavramını özellikle yaş, cinsiyet, ırk, görev süresi ve statüye odaklanan demografik farklılıklar olarak sınırlıyoruz.
Linnehan &Konrad (1999)	İş gücü çeşitliliği genellikle, çok sayıda kimlik grubu olarak tanımlansa da başkaları daha kapsamlı olarak tanımlamıştır.
Moore (1999)	Çeşitlilik, belirli işler, belirli örgütsel düzeyler ve görünmeyenleri görünür nitelikler haline getirmede kişilerin ayrımlanmasını sağlayan bir kriterdir. Genellikle çeşitliliğin güçlü göstergeleri cinsiyet, ten rengi, yaş, kültürel birikim, aksan ve fiziksel yetenek düzeyleri gibi boyutları içerir. Diğer fiziksel nitelikler kilo ve göz rengi gibi zayıf boyutları içerir.
Muller & Parham (1998)	İşgücü çeşitliliği, örgütteki kadın ve erkeklerin farklı kültürel ve etnik kökenini, seksüel yönelimlerini, fiziksel kabiliyetlerini, yaşı vb. olarak anlaşılır.



Nixon & West (2000)	Çeşitlilik, yaş, ekonomik statü, eğitim, aile tipleri, cinsiyet, kişilik tipi, ırk, din, coğrafik orjin ve seksüel yönelimleri içerir. Çeşitlilik, daha kapsamlı bir ifade ile bizi diğerlerinden farklı kılan iletişim stilleri, iş stilleri, bütün işgörenlerin çeşitliliği destekleyen bir kültürü inşa eden değerlerini içeren her şey olabilir.
Ocholla (2002)	Çeşitlilik, farklılıklardaki ahengin tanımlanmasıdır. Bu yaklaşım, istifade etmeyi, benimsemeyi, deneyimi, bilmeyi, sosyal farklılıkların her birini uyumlu hale getirmeyi, çoğunluğun yararına olan benzerliklere dönüşümü tanımlayan toleransı ve sabrı sağlar.
Shackelford (2003)	Çeşitliliğin yeni tanımı, ırk ve cinsiyetin geleneksel kategorilerini içermesinin yanında, özürülüler, geyler, lezbiyenler diğer geleneksel olmayan kategorileri de içerir. İşverenler tarafından kullanılan çeşitlilik düşüncesi en dikkate değer kategoridir. Çeşitlilik, bireylerin farklı seviyelerde ücretlendirilmesi, işgörenlerin eğitim veya sosyal ekonomik birikimleriyle elde edilir.
Svehla (1994)	İş çevresindeki çeşitlilik, ırk, etnik köken, dini birikimler, seksüel yönelimler, kişisel yönelimler, aile durumları, yaş ve fiziksel yeteneklerin bir mozaikini içerir.
Thomas (1991)	Çeşitlilik, herkesi kapsayan, sadece ırk ve cinsiyetin tanımlandığı kavram değildir. Yaş, kişisel ve kurumsal fon, eğitim, yükümlülük ve kişiliğe kadar geniş bir kavramdır. Yaşam stili, seksüel tercihler, coğrafi orjin, örgütteki görev süresi, muaf ve muaf olunmayan statüler, idare veya idaresizliği içerir.

**Kaynak:** (Mor ve Michalle, 2005:125-127).

Tablo 1’deki çeşitlilik tanımlarını incelediğimizde çeşitliliğin çok kapsamlı olduğunu, herkesin farklı bir çeşitlilik tanımı olduğunu görmekteyiz. Tablodaki çeşitlilik tanımlarına göre genel bir çeşitlilik tanımı yapacak olursak, çeşitlilik; kişiler arasında algılanan bir farklılıktır. Kişilerin ayrımlanmasını sağlayan bir kriterdir ve bizi diğerlerinden farklı kılan her şeydir. Örneğin, bir örgütte kadın ve erkek işgören olmak bir farklılıktır. Bu kadın ve erkeğin farklı kültürel ve etnik yapısı, düşünüş tarzı, göz rengi, boyu, fiziksel kabiliyet ve becerisi, yaşam stili vb. özellikleri bir çeşitliliktir.

Bir örgütte işgücü profili, demografik veya diğer niteliklere bağlı olarak iş işgören gruplarında farklılık oluşuyorsa, çeşitlilik söz konusudur. Bu grupları ayıran kriterler ise; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, fiziksel ve zihinsel yeterlilik, inanç,

kültürel yapı, ekonomik sınıf, cinsel tercih vb. boyutları kapsayabilmektedir (Seymen, 2005 ).

#### 2.1.1.5. Yönetim

Bir toplu oluşumun yer aldığı her yerde yönetim söz konusudur. Yönetim bu açıdan bakıldığında evrensel bir olgudur. Genel olarak yönetim; başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Yönetim; insan, finans ve maddi kaynakların kullanıldığı beş temel yönetim fonksiyonlarının işletilerek amaçların saptanması ve bu amaçlara ulaşılması sürecidir (Plunkett ve Raymond, 1992). Bu tanımda kullanılan beş temel yönetim fonksiyonu planlama, organizasyon, örgütlenme, yönetme ve kontrolden oluşmaktadır.

Örgüt ve yönetimin çeşitli tanımları, bu iki kavram arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Örgüt bir *yapıdır*. Bu yapının iyi kurulabilmesi için iyi bir modele dayanması gerekir. Yönetim ise, bu yapıyı işleten bir *süreçtir*. Örgütün amaçları önceden kararlaştırılır. Yönetim bu amaçları gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece, amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçları sağlamış olur. Bunu yaparken yönetim, örgüt içinde ve dışındaki farklı becerileri ve yararları uzlaştırmak zorundadır (Bursalıoğlu, 2011).

Son yıllarda, yönetim konusunda üzerinde en çok yazılan ve tartışılan görüş, yönetimi bir karar sorunu olarak alan ve yönetim sürecinin kararla başlayıp, kararla bittiği tezini savunan görüştür. Bu görüşü, matematiksel model ve yöntemlerle desteklemek kolaydır. Bu bakımdan, yönetime ilişkin diğer görüşlerden daha bilimsel bir özellik taşımaktadır (Bursalıoğlu, 2011).

Yönetimin tanımı, her ne kadar yönetimin biçimlerine ve örgütlerin amaçlarına göre değişik yapılısa da kimi öz öğelerde özdeşlik göstermektedir. İncelenen elliye yakın yönetim tanımının ortaklaştıkları öğeler şunlardır (Arıkanlı, 1998 ):

- Gerçekleştirilecek amaçların olması,
- Bu amaçları gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
- İşbölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi.

Yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordine etme, denetleme fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle

uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü diye tanımlanabilir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Kurumsal anlamda yönetim; planlama, teşkilatlanma, uygulama ve denetim olarak insanları belli bir amaca yönelten bir toplumsal süreçtir. Tüm bu safhalar, birbirleriyle karşılıklı ilişki içindedir ve her biri yönetim bütünüünün bir alt unsurudur. Her türlü kurumda, en üsttekenden en alttakine kadar tüm yöneticiler bu sürecin uygulanmasını hassasiyetle takip ederler (Turgay, 2004).

#### **2.1.1.6. Farklı Yönetim**

Farklı yönetim ile farklılıkların yönetimi birbirine karıştırılmaması gereken iki kavramdır. Farklılıkların yönetiminde yeri geldiği zaman farklı yönetim anlayışı kullanılabilir. Farklılıkların yönetimi; bir yönetim biçimidir. Farklı yönetim ise yöneticinin, yönetim biçiminden kaynaklanan bir çeşitliliktir. Günümüz dünyasında yönetim alanında çalışan pek çok insan bulunmaktadır. Bu insanların pek çoğu profesyonel yönetici konumundadır. Aynı zamanda bu yöneticiler çok farklı yönetim biçimlerini benimsemişlerdir. Bu farklı yönetim biçimleri yöneticinin kendisinden, örgütün benimsediği yönetim biçiminden ya da gereksinimden kaynaklanmaktadır (Begeç, 2004).

Diğer yandan sayıları her geçen giderek artan ve dünya ekonomisinde belirleyici güç olan çok uluslu işletmelerin bünyelerinde barındırdıkları insan kaynakları yönetimi de her geçen gün farklılık gerektirmektedir (Filizöz, 2003). Bu çerçevede bazı yöneticiler otoriter yönetim biçimini, bazıları demokratik yönetim biçimimini benimseyebilmektedir. Yöneticinin benimsemiş olduğu yönetim biçimi örgütün yönetim anlayışına da yansır. Bundan dolayı örgütte yöneticilerden kaynaklı farklı yönetim anlayışları doğar.

Yöneticiler, farklılıkların yönetiminde, farklılığı mı yönetecekler, yoksa farklı bir yönetim biçimi mi kullanacaklarının kararını vermek zorundadırlar. Bu karar, farklılıkların yönetiminin temel ögesidir. Farklı bir yönetim biçimi belirleyen yöneticiler, farklılığı yönetmekten öte, bizzat kendileri bir farklılık kaynağı olarak ortaya çıkmaktadırlar. Buna karşın farklılıkların yönetimi, farklı olan bireylerin, farklı bir yönetim anlayışı ile örgüte katılımını gerektirir (Begeç, 2004).

### 2.1.2. Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetimi anlayışının kökeni Amerika'dır (Miller ve Rowney, 1999). Thomas (1990) yılında "Farklılıkları yönetmek" (Managing Diversity) kavramını ortaya atan kişi olarak anılmaktadır. Thomas'a göre, farklılıkları yönetmek; farklılıkları içermek veya farklılıkları kontrol etmek anlamına gelmemektedir. Farklılıkların yönetimi, işgücüne katılan herkese potansiyellerini sergileyebilme fırsatı vermek anlamına gelmektedir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005 ). Buna göre farklılıkları yönetmenin arkasında yatan sihirli kavram, farklı olan şeylerin aynı çatı altında olabileceğinin kabulüdür (Arslan, 2008).

Farklılıkların yönetimi; yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır (Barutçugil, 2004).

Farklılıkların yönetimi, "Tüm bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer veren, böylece işgörenlerin tüm potansiyellerini, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci" şeklinde tanımlanmaktadır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005 ).

Farklılıkların yönetimi, tüm bireylerin, biçimsel olmayan sosyal grup ve işletmelere dâhil olmasını sağlayan gönüllü bir örgütsel program olarak tanımlanmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999 ). Thomas (1991) da, "Beyond Race and Gender" (İrk ve Cinsiyetin Ötesinde) isimli kitabında farklılıkların yönetimini; tüm işgörenler için geçerli bir çevre yaratmak amacıyla yönetsel süreçlerin kapsamlı bir şekilde sürdürülmesi olarak tanımlamıştır.

Bu bilgilerden hareketle farklılıkların yönetimi, örgüt iklimi ve süreçleri ile birlikte, sosyal çevre ve sistemlerin yönetilmesini içermektedir. Farklılıkların yönetimi aynı zamanda, bireysel farklılıklara açık olmayı, farklı özelliklere sahip olanları benimsemeyi ve bu özelliklerden faydalanmayı da kapsamaktadır. Farklılıkların yönetimi anlayışının temel hedefi, bütün işgörenler için olumlu bir iş çevresi yaratmaktır (Bergen, Soper ve Foster, 2002).

Farklılıkların yönetimi, işgörenlerin farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışı ifade etmektedir. Bu anlayışın ifade ettiği farklılıklar; bireyleri birbirlerinden farklılaştıran, kişiye özgü içsel ve dışsal bütün özellikleri ifade etmekte ve insanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. açıdan var olan farkları ifade etmektedir (Sonnenschein, 1997).

Toplumsal açıdan farklılıkların yönetimi, farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştiren, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın ve hoşgörünün gelişmesine yardımcı olan, örgüt açısından maliyetlerde azalma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik gibi alanlarda çeşitli faydalar sunan bir anlayıştır (Cox ve Blake, 1991a).

Farklılıkların yönetimi; insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri geliştirmeye çalışan bir yönetim yaklaşımıdır. Buna göre farklılıkların yönetimi, tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması ve herkesin farklılıklarına saygı duymayı öne çıkaran bir anlayışı yansıtmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008).

İşgücü farklılıklarının yönetimi; insanlar arasında ayırım gözetmeksizin istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit imkânlar sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm işgörenlerin sahip oldukları farklılıklara saygı duyan, değer veren ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir süreci ifade etmektedir (Sürgevil, 2008).

Farklılıkların yönetimi, bir kuruluşun içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış, değer yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı, şirket için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesidir (International Society for Diversity Management, 2007).

Farklılıkların yönetimini en basit ifade ile tanımlayacak olursak, farklı ulus ve ortamlardan gelen insanların birlikte rahatça çalışabilecekleri ortak bir kültür yaratmaktır (Düren, 1999). Bu düşünceden hareketle farklılıkların yönetimi, kurumun işgörenleri arasında farklılıkların içselleştirmesini; böylece bu farklılıklar sayesinde örgütsel öğrenme ve gelişmenin planlanmasını amaçlar. Hepimiz,

farklılıklarımıza rağmen değil, farklılıklarımızla aynı takımdayız (Thomas ve Ely, 1996).

İşletmelerin, farklı dünya görüşüne sahip insanları ortak bir amaç için bir araya getirip yönetmesine kısaca, farklılıkların yönetimi denilmektedir. Farklılıkların yönetimi ile ortaya konan hedef, takım üyelerinin birlikte düşünüp tartışarak problemlere daha iyi çözümler getirmesini sağlamak, bir anlamda farklılıklardan bir sinerji meydana getirmektir ( Dereli, Baykasoğlu, Emre ve Sevim, 2004).

Farklılıklar rekabet yaratıp gelişimi hızlandırırken, toplumları atomize edip heterojen bir karaktere dönüştürmekte ve germektedir (Asunakutlu, Karabulut Temel ve Dirlik, 2010). İnsanlar çeşitli boyutlar açısından birbirlerinden farklılaşmakta ve bu durum, bir arada yaşamak zorunda olan insanlarda doğal bir gerilim yaratmaktadır. İşte bu noktada, farklılıkların yönetimi, çeşitli örgütsel ve kültürel düzenlemeler ile insan doğasından kaynaklanan bu doğal gerilimi dengeleyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Pless ve Maak, 2004).

Kültürel farklılıkların yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, tüm işgörenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlayan bütünleştirici bir odaklanmadır (Seymen, 2005).

Düren (1999) farklılıkların yönetimini, beş temel ilke üzerine kurulması gereken çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamaktadır. Farklılıkların yönetimin dayandığı beş temel ilke şunlardır (Düren, 1999 ):

1. Farklılıkların yönetimi, çok yönlü ve geniş bir bakış açısını gerektirir. Çağımızın yönetim anlayışına göre tek bir “en iyi” bulunmamaktadır. İyi sonuçlara ulaşmak, farklı yol ve yöntemler kullanarak mümkün olabilmektedir. Farklılıkların yönetimine göre, daha özgün ve daha iyiye ulaştıracak yöntemler ve uygulamalar her zaman bulunmaktadır. Farklılıkların yönetiminde asıl nokta, önyargıları bırakıp farklı düşüncelere ve önerilere açık olmaktır.

2. Farklılıkların yönetimi, yaratıcılıkların kaynağı olan çatışmaların da etkili yönetimini gerektirir. Birçok insan farklılıkları çatışmaya sebep olan etmenler olarak görür. Aslında farklılıkların yönetimi, farklılıkları olumlu sinerji yaratacak şekilde yönlendirilmesi esasına dayanır. Bu ise ancak farklılıklara ve çelişiklere yeni yaklaşımlar ve çözümler üretilerek mümkün olabilir.

3. Farklılıkların yönetimi, geleceğe dair bakış açısının genişlemesini gerektirir. Çok kültürlülük, sürekliliğin sağlanması için dikkat edilmesi gereken bir özelliktir. Bu noktada, farklılıkların yönetimi sürekli dikkatli olmayı ve geleceğe dair hedefler koymayı gerektirir.

4. Farklılıkların yönetimi, çelişkiler ve farklılık karşısında tarafsız olmayı gerektirir. Tarafsızlık sağlanamadığında farklılıkların etkin yönetiminden söz etmek de mümkün olmayacaktır, çünkü tarafsızlık ve eşitlik bu yaklaşımın esasını oluşturur.

5. Farklılıkların yönetiminin son ilkesi, farklılıkları olabildiğince ortaya çıkaracak esnek ve dinamik bir ortam yaratmaktır.

Farklılıkların yönetimi; yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için plânlanan ve uygulanan örgütsel sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır (Akın, 2002).

Farklılıkların yönetimi; farklı kişilerin sahip oldukları çeşitli yeteneklerin yönetimi ile ilgilidir. İşgörenlerin teşvik edilmesi ve var olan tüm yeteneklerinden yararlanılmasına olanak verdiği için örgütün performansına pek çok yarar sağlar. Başarıya katkıda bulunmak için işgörenlerin gönüllülüğünü ve becerilerini artırır. Örneğin; bir maden şirketine yönetici olduğumuzu düşünelim. Madende bakır, gümüş, nikel ve kurşunun bulunduğunu ve bu cevherleri çıkarma ve işleme kapasitesine sahip olduğumuzu düşünelim. Bu cevherlerden sadece ikisini çıkarıp gerisini toprağın altında bırakmak ya da dört cevheri de çıkararak sadece ikisini işlemek ve geri kalanının ziyan olmasına izin vermek işletme yönetimi açısından şüphesiz hatalı bir karar olacaktır. En doğru karar dört cevheri de çıkararak işlemek ve bu mineral kaynaklarından maksimum yararı elde etmeye çalışmaktır. Aynı durum işletmelerdeki insan kaynakları için de geçerlidir. Örgütteki tüm insan kaynaklarından optimal seviyede yararlanılması farklılıkların yönetiminin temelini oluşturur (Human Resources, 2003).

Farklılıkların yönetimi, insanların birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin fark edilmesi ve insanların tüm bu özelliklerinin kabullenilip değer görmesi ile başlayan bir süreçtir. Bu süreç, farklılığın teşvik edilmesini, farklılıkların birey, takım ve işletme düzeyinde performansı artıran bir kaldıraç olarak

kullanılmasını ve örgüt kültürünün bu anlayışı destekler şekilde biçimlendirilmesini öngörmektedir (Süral Özer, 2007).

Farklılıkların yönetimi denildiği zaman; insanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir değer haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması anlaşılmalıdır (Hays-Thomas, 2004; Akt: Sürgevil, 2008).

Farklılık ve çeşitliliğin söz konusu olduğu iş ortamlarında, ortaya konulacak yönetsel yaklaşım, ortamın kendine özgü koşulları dikkate alınarak uygulanmalı ve geliştirilmelidir. Bugün gelinen noktada, farklılıkların yönetimi yaklaşımı adı altında tek bir reçetenin olmayacağı konusunda bir fikir birliği oluşmuştur. (Düren, 2007).

Farklılıkların yönetimi, ahlaki ve yasal bir atmosfer içine yerleştirilmedikçe var olamaz. Ayrımcılığın engellenmesine ilişkin etik kurallar ve yasalar, yalnızca şirketin ortamının bir parçası değildir; şirketin kurum kimliği de insan hakları geleneklerimizi yansıtmalıdır (International Society for Diversity Management, 2007).

Farklılıkların yönetimi; farklılık ve yönetim olmak üzere iki kavramdan oluşmaktadır. Farklılığın kaynağının temelini; bireysel, örgütsel ve yönetsel farklılıklar oluşturmaktadır. İnsanlar; fiziksel, bireysel, kültürel, zekâ yeteneği olarak yapısal ve işlevsel olarak farklılık göstermektedir. Yönetsel farklılıklar ise, yöneticinin güç ve otorite kullanma biçimi olarak ortaya çıkar (Begeç, 2004).

Farklılıkların yönetiminin genel bir tanımını yapacak olursak, farklılıkların yönetimi farklılıkları bir değer olarak görüp onlara saygı duymakla başlayan, farklılıkları içselleştirip olumlu örgüt atmosferi yaratarak farklılıktaki zenginliği örgütün ve bireyin gelişimi ve bireyin örgüte istekli katılımı için kullanan süreçtir.

### **2.1.3. Farklılık Boyutları**

Farklılıkların yönetiminde önemle üzerinde durulması ve düşünülmesi gereken nokta farklılıkların tanımının yapılarak boyutlarının belirlenmesi konusudur. Ölçülemeyen ve tanımlanamayan bir şeyin yönetilmesinin mümkün olmadığı açıktır. Bu bağlamda farklılıkların boyutlarının belirlenmemesi farklılıkların etkin yönetimini engelleyen kritik bir noktadır. Farklılık boyutlarının çok fazla olması yönetim açısından problemler oluşturabileceği gibi boyutların net olarak ifade



edilememesi de farklılıklardan istenilen düzeyde verim alınamamasına yol açabilir. Bu durum, örgütlerde farklılıkların analizi ve yorumlanması üzerinde hassasiyetle çalışma yapılmasını gerektirmektedir (Aksu, 2008).

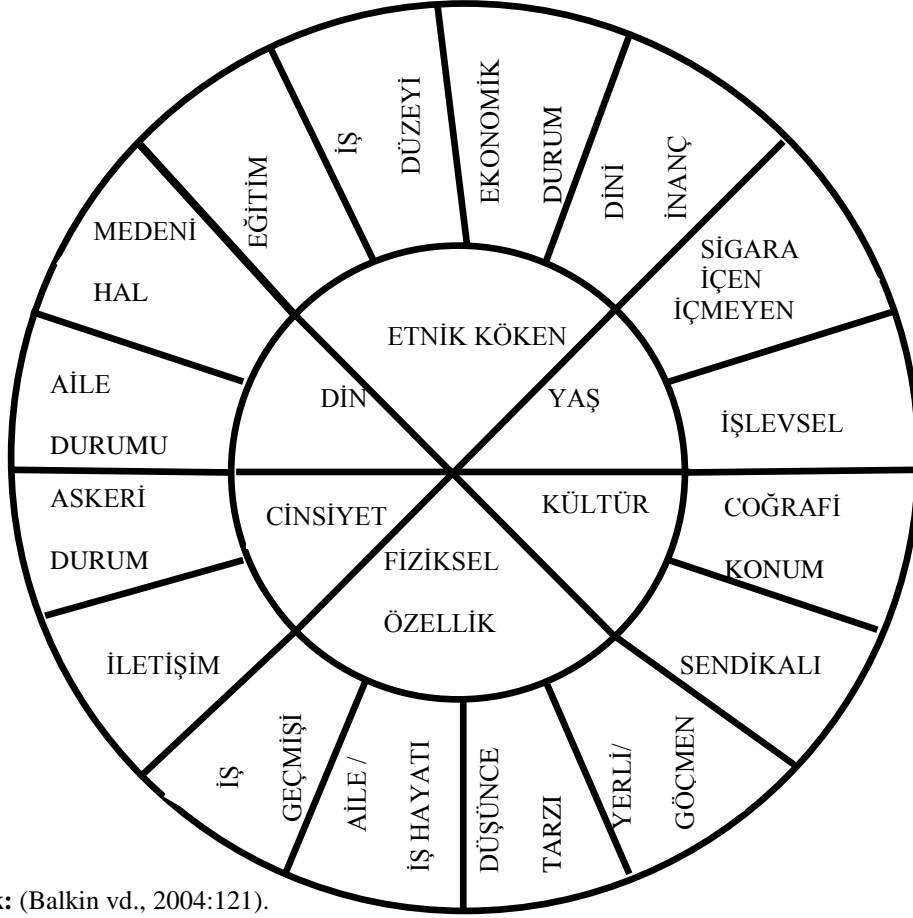
Yazın incelendiğinde, farklılık kaynaklarının çok çeşitli olmasına karşın, genel olarak iki boyutta toplanabildiği görülmektedir. Birincil boyutta, üzerinde çok az ya da hiç kontrolümüz olmayan farklılıklar, ikincil boyutta ise üzerinde daha fazla kontrolümüz olan farklılıklar yer almaktadır. Birincil boyut; içinde yaşadığımız aile, sosyal çevre, tarih gibi faktörlerle gelen ırk, yaş ve belirgin fiziksel özellikler gibi biyolojik olarak belirlenmiş karakteristikleri içerir. Bu faktörler kişisel kimliğin üzerinde çok etkili olup, kişinin diğer bireyler ve gruplarla olan iş ve genel tavırlarını doğrudan etkiler. İkincil boyut ise kişilerin bilinçli bir seçim ve etkili bir çaba ile adapte edebilecekleri, bırakabilecekleri ya da değiştirebilecekleri özellikleri yer alır. Bunlar politik görüşler, coğrafik yerleşim, iş deneyimi ve uzmanlıktır (Treven ve Mulej, 2007; Akt: Tozkoparan ve Vatansever, 2009).

Farklılıkları, temel farklılıklar (doğuştan getirilen) ve ikincil farklılıklar (sonradan kazanılan) şeklinde incelemek mümkündür.

**Temel farklılıklar**, bireyi tüm yaşamı boyunca etkileyen, diğer insanlarla olan ilişkisini ve dünya görüşünü şekillendiren çekirdek unsurlardır. Yaş, cinsiyet, fiziksel görünüm, etnik köken, ırk gibi unsurlar temel farklılıklar arasında sayılabilir. Temel farklılıklar doğuştan kazanılır. Bu nedenle değiştirilmesi mümkün değildir ve bireyin fiziksel özelliklerine yansıdığı için ilk bakışta kolayca ayırt edilebilir.

**İkincil farklılıklar**, bireyin yaşamı boyunca edindiği kazanımların bir sonucudur. Bireyin iş deneyimi, eğitim durumu, yaşam biçimi, politik tercihi, medeni durumu vb. nitelikler ikincil boyut içinde sayılabilir. İkincil boyutta yer alan unsurlar ilk bakışta kolayca fark edilemez niteliktedir ve temel farklılıklara göre bireyin yaşamını daha az etkiler. Temel farklılıklar gibi doğuştan gelmez, sonradan kazanılır. Bu nedenle değiştirilmesi nispeten daha kolaydır (Balkin, Gomez-Mejia ve Cardy, 2004; Akt: Ünalp, 2007). Farklılık boyutlarına ilişkin özet bilgiler Şekil 1’de gösterilmektedir.

**Şekil 1: Farklılık Boyutları**



**Kaynak:** (Balkin vd., 2004:121).

Şekil 1’de görüldüğü üzere çemberin merkezinde doğuştan getirdiğimiz farklılıklarımız yer alırken, çemberin dışında sonradan kazandığımız farklılıklar yer alır. Farklılık boyutlarını kesin çizgilerle ayırmak kolay değildir.

Farklılık boyutları her ne kadar temel (doğuştan getirilen) ve ikincil (sonradan kazanılan) olarak iki gruba ayrılabilse de aslında ikisi birbiriyle etkileşim halindedir ve bazı boyutların tam olarak hangi gruba dâhil edileceği tartışılabilir (Kılınç, 2009). Yaş, kültür, etnik köken, fiziksel özellikler, din ve cinsiyet farklılıkları doğuştan getirilen ve değiştirilemeyen temel farklılıklarımız arasında sayılsa da doğuştan getirdiğimiz cinsiyet, din, kültür ve fiziksel özelliklerimizi değiştirebilmemiz mümkündür. Farklılıkların boyutları arasına kesin çizgiler koymamak gerekir.

#### 2.1.4. Örgütlerde İşgörenlere İlişkin Farklılık Boyutları

Örgütlerde işgörenlere ilişkin farklılık boyutları, demografik farklılıklar (ırk, etnisite, cinsiyet, hemşehrilik, yaş/deneyim), sosyo-kültürel farklılıklar (değerler ve tutumlar, din ve felsefi inanç, medeni durum), bireysel farklılıklar (kişilik, kabiliyet/beceri, zekâ, fiziksel yetenek, sosyal özellikler)'dir.

##### 2.1.4.1. Demografik Farklılıklar

Demografi; nüfusun özelliklerinin istatistiksel çalışmasıdır. Demografik farklılık ise; sahip olunan işgücü, eğitim düzeyi, ırk, cinsiyet, yaş, toplam nüfus içindeki oran ve diğer özelliklerin belirlenmesidir. Örgütlerde işgörenin cinsiyeti, yaşı, yetiştiği bölgenin durumu, eğitim düzeyleri ve diğer demografik özellikleri yapılacak işgücü planlamalarını etkilemektedir.

##### 2.1.4.1.1. Irk

Türk Dil Kurumu (2012) sözlüğüne göre ırk; ‘‘kalıtsal olarak ortak fiziksel ve fizyolojik özelliklere sahip insanlar topluluğu’’ olarak tanımlanmaktadır. Irk kelimesi Osmanlıcada "kök, asıl, damar, nesil, zürriyet, sülâle ve soy" anlamlarına gelmektedir (Devellioğlu, 1970).

Irk demek; saptanmış irsî karakterleri taşıyan insan toplulukları demektir. Her bir grupta öyle özellikler bulunur ki bu özellikler yalnız olarak bir grubu diğer gruptan ayırt etmek için yeterlidir. O halde ırkların teşekkülü demek bu vasıfların teşekkülü demektir. Bunlar sadece bir iki vasa sahip değildir. Meselâ boy, kafanın genişliği ve uzunluğu veya renk farklarından ibaret değildirler. Bunlar tam tersine anatomik, fizyolojik, normal veya patolojik ve ruhî özelliklerdir ve bir grubu diğerinden kesin olarak ayırt etmeye yararlar. Irklar kalıtım faktörlerini homozigot (Bir karakteri kontrol eden iki alel gen birbirinin aynısı ise buna homozigot denir) olarak taşıyan insan gruplarıdır ki bu faktörler diğer bir grupta mevcut değildir (Tunakan, 1943).

Berry (1965) irkî grup (racial group) adını verdiği özel durumu şöyle izah etmektedir: Etnik grupların sadece birkaç özelliğine sahip olan başka gruplar da vardır. Amerikalı zenciler bu grupların en belirgin örneğidir. Jamaika adasının "*Jamaika beyazları*", Güney Afrika'daki "*Cape Coloured*" lar ve Hindistan'ın "*Anglo-Hintlileri*" diğer örneklerdir. Bunlar gerçekten grupturlar; birbirlerine ortak

menfaat bağlarıyla bağlıdırlar; kendilerinden “biz” diye bahsederler ve grubun dışındakiler onlardan “onlar” şeklinde söz ederler. Fakat bunlar sık sık rastlanan etnik grup özelliklerine sahip değildirler. Kültürel nitelikleri, içinde yaşadıkları toplumun kültür niteliklerinden farklı değildir. Dil, din, değer sistemleri ve âdetler bakımından etraflarındaki diğer gruplara benzerler. Fakat ortak olarak sahip oldukları bazı ırsî, fizikî özellikler (renk, saç, göz, vb.) dolayısıyla birbirlerine bağlıdırlar ve bu özellikler yüzünden toplumlarında onlara belli bir yer verilir ve o toplumun hayatına tamamen katılamazlar. Sosyologlar bu gruplara “ırkî gruplar” (racial groups) veya “ırkının farkında olan gruplar” (race conscious groups) adını verirler (Berry, 1965; Akt: Özönder, 2000).

#### **2.1.4.1.2. Etnisite**

Etnisite kavramının temelinde, kültürel olarak farklı olmak yatmaktadır. Kültürel farklılık tek başına etnisitenin ayırt edici bir özelliği değildir. Etnisitenin oluşabilmesi için grupların asgari düzeyde bile olsa birbiriyle temas etmesi ve kültürel olarak birbirlerinden farklı oldukları düşüncesine sahip olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlanmadığı sürece etnisite oluşmaz. Örneğin Sırp ve Hırvatlar, kültürel olarak birbirlerine çok benzemekle birlikte farklı iki etnik grupturlar. Aynı etnik grup içerisinde farklı kültürel varyasyonlar da olabilir. Etnik bir unsurun varlığından söz edilebilmesi için kültürel farklılıkların önemli görülmesi ve sosyal olarak birbiriyle bağıntılı olunması gerekir (Eriksen, 1993).

Etnisite, insanın doğuştan sahip olduğu bir ilksel özellik değil, süreç içerisinde toplumsal ilişkiler sonucu kurulan ve kurgulanan bir özelliktir. Bu nedenle sosyo-ekonomik, siyasal, dinsel ilişkilere bağlı olarak sürekli değişmeye açıktır. Bir başka deyişle etnisite durumsal, bağlama göre değişebilen bir kavramdır. Aynı şekilde etnik ve kültürel kimlikler de, farklı siyasal, dinsel ve kültürel grupların karşılaşmalarıyla oluşan sosyo-kültürel ilişkiler sonucu, karşılıklı olarak kurulan etiketlerdir (Eidhem, 2001; Akt: Özmen, 2008).

#### **2.1.4.1.3. Cinsiyet**

Örgütlerde karşılaşılan farklılık unsurlarından biri de cinsiyet farklılığıdır. Kadın ile erkek gerek psikolojik, gerek biyolojik ve gerekse fiziksel olarak birbirinden farklıdır. Kadınlara kıyasla erkekler fiziksel olarak daha güçlüdür. Kadınlar, aynı anda birden çok işi yapabilir; insan ilişkilerinde başarılıdır, sıcak ve

dostça ilişki kurabilirler; unvanlar üzerinde fazla durmazlar; empati yetenekleri gelişmiştir; sezgileri güçlüdür; ayrıntıcıdır; vücut dilini daha iyi kullanır. Erkekler ise daha rekabetçidir; risk almayı sever; duygularından ziyade mantıklarıyla hareket ederler; mevcut düzeni sürekli iyileştirmeye çalışırlar; yenilik yapma konusunda kadınlara göre daha başarılıdır (Şişman, 2002).

Cinsiyet farklılığından kaynaklanan kadın-erkek eşitsizliği ya da ayrımcılığı sorunu farklılıkların yönetimi uygulamaları içinde, dikkatle durulması gereken önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda farklılıkların yönetimi uygulamaları doğrultusunda Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın en temel ilkelerinden birisi olan, anayasamızın 10. maddesi “kanun önünde eşitlik” ilkesinde de belirtildiği gibi “Kadın ve erkek eşit haklara sahiptir, devlet kadınların ve erkeklerin eşitliğini sağlamakla yükümlüdür” (Ünalp, 2007).

Heilman'ın örgütlerde işgören kadınlar üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre; eşitlikçi anlayışa dayalı yönetimi benimseyen işyerlerinde işgören kadınlar; farklılığın bir değer olarak kabul edildiği ve değerlendirildiği örgütlerdeki işgören kadınlara oranla daha fazla stres yaşamakta ve daha az iş doyumunu duymaktadırlar. Yapılan araştırmalara göre; aynı meslekte işgören kadın ve erkekler tükenmişliği farklı boyutlarda ve farklı düzeylerde yaşayabilmektedir. Kadınlar, erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamaktadır (Sürgevil ve Budak, 2005).

#### **2.1.4.1.4. Hemşehrilik**

Türk Dil Kurumu (2012) sözlüğünde “hemşehri” aynı ilden olan kimse, memleketli anlamına gelmektedir. Formal ya da informal ilişki ağlarının temelinde kendini belli bir coğrafyaya ait hissetme duygusu vardır. O coğrafi alanın dışında sürdürülen bu aidiyet unsuru “memleket” düşüncesi ve dolayısıyla “hemşehrilik” anlayışıdır (Özerkmen ve Kahya, 2008).

Yapılan araştırmalar, hemşehri gruplarının iş dünyasında birbirine yakın yaşadıkları ve yardımlaşma olgusunun yüksek olduğunu göstermektedir. Bursa'da yapılan bir araştırmada, bir hemşehri grubu olarak Erzurumluların Bağlarbaşı, Alemdar ve Zümrütevler mahallelerinde oturdukları saptanmıştır. Neden bu yerleşim yerlerini seçtikleri sorusuna ise hemşehrilerine yakın olmayı istemelerini göstermektedirler. Araştırmaya katılanların %80'i maddi ve manevi sorunların

çözümü için yardım isteme ve %55 işe alma konusunda hemşehrilerini tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Aslanoğlu, 1998).

Birey, yaşadığı toplumda kendini ifade etme ortamı bulduğu zaman o toplumdaki kopamaz. Bu savın en önemli destekçisi hemşehricilik olgusudur. Hemşehricilik olgusunun dayanışma gibi pozitif etkilerinin yanı sıra, toplumsal bütünleşmeyi sağlamadığı yönünde negatif etkileri de bulunduğu ileri sürülmektedir (Ergür, 2012).

#### **2.1.4.1.5. Yaş/Deneyim**

Örgütler yaşlı işgörenlerden etkin bir şekilde yararlanmayı öğrenmelidir. Yaşlı işgörenlerini dinlemeli ve sağlayabileceği deneyim ve uzmanlıklardan nasıl faydalanabileceklerini belirlemek zorundadırlar. McDonald's, yaşlı işgörenlerin olumlu yönlerini kendileri için bir avantaj olarak kullanmaktadır. Bu durumu son derece sabırlı olan yaşlı personelin tüm deneyimlerini genç personeli için örnek alınması gereken bir model olarak göstermek suretiyle gerçekleştirmektedir. Yaşlı işgörenler örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler olmaları nedeniyle de örgüt için önemlidirler (Luthans, 2002 ).

Örgütte gençler ile yaşlılar arasında yaş dağılımının farklı olması kuşak çatışması yaratmaktadır. İnsanların hayat boyu kazandığı edimlerin bileşkesi olan *deneyim* genellikle, işgörenin yaşıyla beraber düşünülmemekte ve yaş daha çok olanlar deneyimli olarak nitelendirilmektedir. Ancak bu değerlendirmelerde bireyin yeteneği, tutumu, ilgisi ve motivasyonu göz ardı edilmemelidir. "*Gençler düşünebilseydi, yaşlılar yapabilseydi*" sözü, örgütte yaş ve deneyim farklılığını ifade eden bir sözdür. Örgüte yaşlılar; yeni yöntem ve teknolojilere uyum sağlamakta güçlük çekerken, gençler de deneyim eksiklikleriyle sıkıntı yaşayabilmektedir (Begeç, 2004).

Capital dergisinin Türkiye'de 50'ye yakın işletmede yaptığı araştırma, Türkiye'de son 10 yılda işgören yaşının 4-5 yaş düştüğünü göstermektedir. Araştırmada gençlerin yeniliklere ve değişimlere hızla adapte oldukları, teknolojiyi daha hızlı öğrenip kullandıkları, yeni fikir geliştirmekte ve bunu ifade etmekte daha rahat oldukları görülmüştür (Büyük, 2011).

#### **2.1.4.2. Sosyo-Kültürel Farklılıklar**

Kültürel farklılıklar, farklı kişilik, benlik ve karakter yapılarının oluşumuna kaynaklık eder. Her bir kültür, farklı anlam ölçülerine, değer ve norm sistemlerine, tutum ve davranışlara göndermede bulunur. Bu yüzden her kültürün insan tipi farklılık gösterir. Kimi kültürler, dışa dönük, özgür, bağımsız kişilikler yaratırken, kimileri, bağımlı, korumacı ve konformist kişilikler üretir (Aytaç, 2006).

##### **2.1.4.2.1. Değerler ve Tutumlar**

Sosyal bilimlere göre kültür; bir toplumu karakterize eden, onu diğer toplumlardan ayıran sosyal ilişki ve davranış kalıplarının tümüdür. Kültür, sosyolojinin temel kavramlarından biridir. Kültür, toplumsal grubun bütün bir yaşam biçimini kastetmektedir. Kültür, toplumun hâl ve hareket kodlarını, giyim kuşamını, törenlerini, davranış normlarını ve inanç sistemlerini içermektedir (Mutlu, 2004).

Hofstede'e (2001) göre kültürün dört temel ögesi vardır; değerler, gelenekler, kahramanlar ve semboller. Katmanın en derinindeki değerler; insanların ilk öğrendikleri şeyler arasındadır. Değerler, toplum fertlerinin davranışlarına, beklentilerine anlam ve yön verirler. Gelenekler, toplumda kabul görmüş aktivitelerdir. Kahramanlar, toplum tarafından takdir görmüş gerçek veya hayali kişilerdir. Son katmanda yer alan semboller de ise kelimeler, davranışlar, resimler, objeler, kültürü paylaşanlar tarafından tanınan dil, bayraklar, statü gibi kavramlar yer almaktadır. Her dört tabakanın unsurları, hem kendi aralarındaki bağlantı hem de karşılıklı etkileşim sayesinde sürekli değişim halindedir. Ancak kültürün çekirdek kısmı olan değerler, değişmesi en zor olanıdır.

Örgütlerde en fazla zorluk yaratan farklılık alanı değerlere ilişkin olanlarıdır. Diğer farklılıkların ana temasını somut kavramlar oluştururken, değer farklılıkları inanç, ideoloji ve önyargılardan kaynaklanır. Bireyler inançlarını hararetle savunur ve onları değiştirmeye karşı tepki gösterebilirler. Bu durumda çözüm bireysel değerlere saygı duymaktan geçer (Öncer, 2004).

##### **2.1.4.2.2. Din ve Felsefi İnanç**

Din kavramının Arap dilinde çok geniş bir anlamı vardır ve aynı zamanda bu kelimeler zıt anlamlı kelimelerden oluşmuştur. Sözlükte din "ceza/mükâfat, âdet/durum, itaat/isyan, hesap, hüküm/kaza, takva, hizmet, ihsan" gibi anlamlara

gelir. Terim olarak "din"; akıl sahiplerini kendi arzuları ile bizzat hayırlara sevk eden ilâhî bir nizam, yaradan tarafından konulmuş ve insanları O'na ulaştıran bir yoldur (Diyanet İşleri Başkanlığı, 2005).

İlk bakışta inanç olgusu bireyseldir. Birey bir şeye inanır veya inanmaz. Bu konumuyla din ve tüm bilim dışı konularla ilgili tercihlerde toplumun ve devletin herhangi bir tutum alması beklenemez. İnanca ilişkin ilke ve kurumlar, metafizik olgu ve olaylar kapsamında ele alınmaktadır. Adları da zaten bu nedenle inançtır. Aksi takdirde bilim adını alırlardı. İnanç ve benzeri olgular, insan yaşamını yoğun bir şekilde etkilemekte, insanlar bu inançlarını yaşamak için zaman zaman büyük fedakârlıklara katlanmaktadırlar (Öktem, 2007).

#### **2.1.4.2.3. Medeni Durum**

Evliliğin kadınların işgücüne katılımını sınırlandırıcı etkisi çarpıcı boyutlardadır. Ortalama olarak alındığında, evli olmayan kadının işgücüne katılma olasılığı evli kadına göre iki kat daha fazladır. Evliliğin, muhtemelen iki pekiştirici etkisi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışıp para kazanan bir kocanın varlığı nedeniyle kadının işgücü piyasasından uzaklaşmasıdır. İkincisi, evde çocuk olması durumunda çocuk bakımı öncelikli bir konu olmakta ve bu da işgücüne katılım olasılıklarını daha da azaltmaktadır. En yüksek ortalama işgücüne katılım oranına sahip olanlar boşanmış kadınlardır (Türkiye İş Kurumu, 2004).

Sürgevil, Budak, Fettahlıoğlu ve Gücenmez (2007) de yaptıkları araştırmada medeni durum kapsamında evli olanlarda, evli olmayanlara nazaran daha fazla duyarsızlaşma oranı saptamışlardır.

Birçok insan da ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşlerden her ikisi de çalışmak zorunda kalmıştır. Bu durum, bireylerin aileye, eğlenceye ve dinlenmeye ayıracakları zamanı oldukça kısaltmakta ve başlı başına stres kaynağı olmaktadır. Bundan başka özellikle evli işgören kadınlar evde ve işyerinde farklı roller üstlenmek durumunda kalmaktalar ve bunun sonucunda da strese yol açan rol çatışması yaşayabilmektedirler (Luthans, 1994).



### **2.1.4.3. Bireysel Farklılıklar**

Bireysel farklılıklar; kişilik, kabiliyet ve beceri, zekâ yeteneği farklılığı, fiziksel yetenek ve sosyal özellikler olarak beş başlık altında toplanabilmektedir. Bu özellikler; bireyin temel yapısını oluşturmakta ve kişiyi diğer insanlardan ayırmaktadır.

#### **2.1.4.3.1. Kişilik**

Kişilik, bireyin başkalarıyla etkileşimini ve onlara karşı tavrını belirleyen, kendine özgü niteliklerin bir bileşimidir. Kişilik, bir kişinin bakışını, düşüncesini, davranışını ve duygularını belirleyen fiziksel ve ruhsal özelliklerinin bütünüdür. Kişiliğin, oluşumu hem genetik özelliklerin hem de çevresel faktörlerin bir sonucudur, yani hem yaratılış hem de terbiyenin bir birleşimidir. Kişiliğin, insanların iş yapma durumlarını etkilediği gözlenmiştir (Balay ve Sağlam, 2004).

Bireyler günlük yaşamlarında farklı davranış biçimleri ile kendilerini gösterirler. Dışardan gelen her türlü uyarıcı, bireylerde farklı tepkilere neden olur. Bu anlamda bireylerin yaşam denilen kaosu çözebilmelerinde ve çalışma yaşamının getirdiği olumsuzlukları aşabilmelerinde kişilik faktörü önemli bir rol oynar. Çünkü kişilik, bireyin dış dünya ile olan ilişkisini belirleyen önemli bir olgudur. Kişilik, bireyin kendi içinden başlayarak ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik çevre ile şekillenmekte, toplumun örf, adet, gelenek ve değer yargılarıyla da bireyi sosyalleştirmektedir. Bu anlamda kişilik, bireyi yönlendiren ve çevresiyle ilişkilerini belirleyen bir güçtür (Soysal, 2008).

Birlikte çalıştığımız, iş yaptığımız birbirinden farklı insanların kişiliklerinin de birbirinden kısmen veya tamamen farklı olduğunu bilmek ve buna göre ilişkilerimize yön vermek gerekmektedir. Örgütte bireylerin kendilerine göre güçlü ve zayıf yanları vardır. Renkleri, tonları, sesleri, heyecanları, beklentileri, arzuları, gördükleri ve baktıkları çok farklıdır. Bu noktada bu farklılıkları birbirinden ayırabilme bilincine varılabilirse işyerindeki ilişkiler daha kaliteli ve verimli olabilecektir (Soysal, 2008).

#### **2.1.4.3.2. Kabiliyet ve Beceri**

Kabiliyet, kişinin öğrenme yeteneğini; yani potansiyelini ifade eder. Beceri ise belli bir işi sahip olduğu bilgi ve ustalıkla yapabilme kapasitesidir (Balay ve Sağlam, 2004). Kısaca potansiyel güç diye ifade edilen kabiliyet, herhangi bir beceri alanında

öğrenme fırsatı verildiği zaman, insanın bundan yararlanma gücü olarak tanımlanmaktadır (Beymur, 2010).

Bedensel kabiliyet; kişinin ne kadar hızlı koştuğu, ne kadar nefesini içinde tuttuğu, ne kadar yükseğe sıçradığı, ne kadar tırmandığı ve benzerleriyle ilgilidir. Fizyolojik kabiliyet; kişinin enerji düzeyinizin yüksekliği, düşüklüğü ve benzerleriyle ilgilidir. Bilişsel kabiliyet; kişinin zekâ düzeyi, bilgi düzeyi, EQ'su, IQ'su, çoklu zekâ yapısı ve benzerleriyle ilgilidir. Yüzlerce katman bir araya gelmekte ve bir bireyin sorun çözme kabiliyetini oluşturmaktadır. Bireylerin sorun çözme kabiliyeti de bir araya gelmekte, bu da toplumun sorun çözme kabiliyetini oluşturmaktadır (Titiz, 2011).

İnsanlar madenlere benzerler. Zira madenler ne kadar çok bulunursa ve işletilebilirse o oranda insanlığa yararlı olurlar. Her maden kullanılışı ve kullanıldığı yere göre kıymete haizdir. Yani her bir madenin kendine has hususiyeti ve üstünlüğü vardır. Yeter ki madenler keşfedilip işlenebilsin. Aynen bunun gibi insanlar da birer maden gibi her birinin ayrı ayrı hususiyetleri ve kabiliyetleri vardır. Eğer bu kabiliyetler ve istidatlar iyi keşfedilip, işlenebilirse hem kendisine hem de millete faydalı bir hâle gelebilir. Böylece insandan son derece verimli bir şekilde istifade edilmiş olur (Dölek, 2001).

#### **2.1.4.3.3. Zekâ**

Zekâyı bir kapasite olarak tanımlayabiliriz. Bu kapasite, uyum, öğrenme ve ilişkileri görebilme gücüdür (Ayhan, 2004). Zekâ; yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar gösterebilme, soyut olayları kısa sürede ve doğru şekilde kavrayabilme, karşılaşılan sorunlara doğru ve zamanında çözüm yolları geliştirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir (Güney, 2000)

Psikolog Jack Block yüksek IQ'ya sahip bireylerle, gelişmiş duygusal yetenekleri olan bireyleri karşılaştırmıştır. Araştırma bulgularına göre; IQ, zihin dünyasında çok önemli görünse de, bireysel dünyada yetersiz kalmaktadır. Yüksek IQ'ya sahip erkekler, hırslı, üretken, istikrarlı, kendi sorunlarını dert etmeyen, eleştirici, tepeden bakan, titiz, duygularına gem vuran buna karşın; duygusal zekâsı yüksek erkekler, sosyal açıdan dengeli, dışa dönük, neşeli, korkaklığa veya derin düşünmeye yatkınlığı olmayan bireylerdir. Yüksek IQ'ya sahip kadınlar,

kendilerinden beklenen entelektüel güvene ve estetik ilgi alanına sahiptirler. Duygusal zekâsı yüksek kadınlar ise, aksine kendini ortaya koyabilen, duygularını doğrudan dile getiren, kendi kendine olumlu bakan, hayatta bir anlam bulan bireylerdir (Goleman, 1995).

#### **2.1.4.3.4. Fiziksel Yetenek**

Fiziksel yetenek; kuvvet, dayanıklılık, el becerisi, kas gücü dayanıklılığı, hareket yeteneği, çabukluğu ve benzeri karakteristik özellikleri gerektirir (Özkoç, 2005). İş verimliliği, iş doyumunu ve örgütsel gelişme açısından bireylerin fiziksel yeteneklerine uygun işlerde çalışmaları önemlidir. İşgöreni fiziksel olarak uygun işlerde çalıştırmamak bir nevi fiziksel bir şiddettir.

Fiziksel yetenek farklılıkları, engelli insanları da kapsayabilmektedir. 5378 Sayılı Özürlüler ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un 3(a) maddesinde engellilik şu şekilde tanımlanmıştır: "Doğuştan veya sonradan herhangi bir nedenle bedensel, zihinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal yeteneklerini çeşitli derecelerde kaybetmesi nedeniyle toplumsal yaşama uyum sağlama ve günlük gereksinimlerini karşılama güçlükleri olan ve korunma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyaç duyan kişiyi ifade eder".

Çalışmak, engelliler için daha anlamlı ve özeldir. İşgören engelli kendisini topluma daha çok katılan ve ekonomik olarak özgür bir birey olarak görmekte ve hatta çalışma engelli bireylerin tedavi süreçlerinde de etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Diğer yandan, bedensel engelli işgörenlerde yaş arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. İşgören engelliler iş değişikliği açısından daha az şansa sahip olduğundan, bağlılık davranışının kıdemle birlikte artması zorunlu bağlılığın bir ifadesi olarak karşılığını bulmaktadır (Tokoğlu, Aydın, Polat ve Burmaoğlu, 2011).

#### **2.1.4.3.5. Sosyal Özellikler**

Sosyal özellikler, bireylerin farklı sosyal ortamlarda iletişim kurarken konumunu belirleyen en görünür özellikleridir (Balay ve Sağlam, 2004). İnsan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik vb. özellikleri bünyesinde taşıyan ve sosyal çevrede

diğer insanlarla etkileşim içinde bulunan bir varlıktır. Bu sosyal yapının içinde fert, doğduğu andan itibaren sosyalleşme sürecine maruz kalmaktadır. Sosyalleşme süreci, ferdin içinde bulunduğu grubun veya toplumun davranış normlarını, değerlerini, örflerini, adetlerini öğrenerek toplumun uyumlu bir üyesi haline alması gibi önemli bir işleve sahiptir. Böylece bir biyolojik varlık olarak doğan fert, sosyalleşme süreci içinde çeşitli sosyal gruplara katılarak farklı roller ve statüler kazanmakta ve toplumsal ilişkiler ağı içerisinde bir sosyal varlık haline gelmektedir. Ancak, biyolojik bir varlıktan sosyal bir varlık haline geçen insanın, nesiller boyunca kalıtım yolu ile taşıdığı biyolojik özellikleri göz ardı edilmemelidir (Burcu, 1998).

Bandura'nın sosyal öğrenme kuramı; karşılıklı belirleyicilik (birey, çevre ve davranış değişkenleri), sembolleştirme kapasitesi (dil ve mimikler), dolaylı öğrenme kapasitesi (modelleme, taklit ve tanımlama), öngörü kapasitesi (sonuçların bilişsel olarak sezilmesi), kendini düzenleme kapasitesi (amaç belirleme ve kendini yönlendirme) ve özyeterlik (kendine güven) olmak üzere altı temel ilkedden oluşmaktadır (Bandura, 1989):

- **Karşılıklı belirleyicilik:** Sosyal öğrenme kuramı, öğrenmeyi; çevre, kişisel faktörler ve davranışın karşılıklı etkileşimiyle açıklamaktadır. İnsanlar ve sosyal çevreler karşılıklı olarak etkileşen sistemler olarak görülürler. Sosyo-kültürel çevreler kişilik yapılarının gelişimini etkilerler.
- **Sembolleştirme kapasitesi:** Sosyal öğrenme kuramına göre; dışsal etkiler davranışı, bilişsel süreçler aracılığıyla etkiler. Bandura'ya göre semboller düşünce için bir mekanizma olarak işler. İnsanlar, zihinsel resimler veya kelimeler gibi sembolleri kullanarak, yaşantılarına mana, şekil ve süreklilik verirler. Sembolleştirme yeteneği insanlara gelecekteki yaşantılarında kullanılmak üzere hafızalarında bilgi depolama imkânını verir. Bu süreç aracılığıyla insanlar gözlemlenen davranışı modelleyebilirler.
- **Öngörü kapasitesi:** Sosyal öğrenme kuramına göre insan davranışı amaca yöneliktir ve öngörü ile düzenlenir. Öngörü bir insanın kendini motive edebilme ve önceden tahmin ederek hareketlerini yönlendirebilme kapasitesidir. Önceki yaşantılar, henüz davranış gerçekleştirilmeden, o davranışın sonucunda ne olacağı ile ilgili tahminler oluşturur. Davranışın sonuçları ile ilgili *beklentiler*, davranışın tekrarlanması olasılığını etkiler.

*Beklentiler* bireyin önceden tahmin ettiği sonuca ilişkin değerlendirmesidir. Bireyin beklentilere dayalı olarak davranışlarını düzenleyebilme kapasitesi, *öngörülü* davranış için bir mekanizma sağlar.

- **Dolaylı öğrenme kapasitesi:** Dolaylı öğrenme, insanların direkt yaşantı yoluyla öğrenmenin yanı sıra, diğerlerini gözlemleyerek de öğrenebileceğine işaret eder. Dolaylı öğrenme önemlidir, çünkü insanlara bazı davranış kalıplarının öğrenilmesinde kolaylık sağlar ve bu süreçte zaman alan deneme-yanılma yolundan ve büyük hatalardan kaçınılmış olur. Aynı zamanda dolaylı öğrenme kapasitesi bireyin; normalde zaman, kaynak ve mekân sınırlılıkları nedeniyle ulaşamayacağı yeni bilgilerin edinilmesi için yeni durumlar ve aktiviteler keşfetmesini sağlar.
- **Kendini düzenleme kapasitesi:** Sosyal öğrenme kuramına göre, kendini düzenleme sistemleri dış faktörleri gözlemleyerek davranış için bir temel oluştur ve insanların kendi düşünceleri, duyguları, motivasyonları ve hareketleri üzerinde kontrol sahibi olabilmelerini sağlar. Bireyin kendini biçimlendirme potansiyeli olduğunu kabul etmesi sosyal öğrenme kuramının temel ilkelerinden birisidir. Beslenme, çalışma durum ve şekilleri, toplumda yaşayış biçimleri, dinlenme ve eğlenme biçimleri gibi tüm kişisel işlerde insanlar kendi yaşantılarını başkalarına göre değil, kendilerine göre ayarlayabilirler
- **Özyeterlik:** Özyeterlik bireyin, yaşamını etkileyen olaylar ve kendi yaptığı işler üzerindeki kontrolüne ilişkin inanç düzeyidir. Bir başka deyişle, bireyin yapması gereken davranış ile kendi kapasitesini karşılaştırıp duruma göre harekete geçmesidir. Bireyin karşılaşmış olduğu güçlüklerde nasıl başarılı olabileceğine ilişkin kendisi hakkındaki inancıdır. Özyeterlik, kısaca, kişinin kendisinin farkında olması ve kendini bilmesi olarak tanımlanabilir.

### **2.1.5. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler**

Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili günümüz yönetim literatüründe yer alan bilgilerin çoğunun kökeni; 1960'larda Amerika'da başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefik tartışmalara dayanmaktadır (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002). Farklılıkların yönetiminin önemini ortaya çıkaran gelişmeleri; işgücü yapısındaki değişiklikler, yasal düzenlemeler, rekabet

baskısı, küresel işletme yapılarının ortaya çıkması ve sosyal sorumluluk olarak sıralayabiliriz (Luthans, 2002).

#### **2.1.5.1. İşgücü Yapısındaki Değişiklikler**

Çoğu araştırmacı, işletmeleri farklılığa önem verme konusunda farklı sebeplerin teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Birinci sebep, işgücü demografilerindeki değişimdir. Diğer bir ifadeyle, yaşanan pek çok gelişmeye bağlı olarak toplumun ve bunun sonucunda işgücünün de gittikçe daha farklı hâle gelmesidir. Özellikle insan kaynakları demografilerinin değişmesiyle birlikte, insan kaynakları yöneticilerine işgücünün nasıl etkin yönetileceği konusunda önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerden farklılıkların yönetilmesi konusunda vizyon ve misyon belirleme sorumluluğunu yerine getirmeleri beklenmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2009).

Endüstrileşmeden önce üretim aileler tarafından kendi tüketimleri için yapılıyordu. Endüstri devri ile iş yerleri ev ve aileden aileden uzaklaşmaya başlamış ve üretim, bu yerlerin dışındaki örgütler yoluyla gerçekleşmeye başlamıştır. Önceden iş ve aile işleri arasında bir farklılık yokken, endüstri devrimiyle birlikte iş ve aile işleri farklı yerlerde, farklı zamanlarda, farklı insanlarla ve farklı davranış kurallarıyla gerçekleştirilir olmuştur (Özen Kapız, 2002). Endüstri devrimiyle toplumlarda işgücünün yapısında yaşanan demografik değişikliklerin iş-aile olgusuna ilgiyi artırmasının en önemli sebepleri olarak aşağıdaki maddeleri sayabiliriz (Perry-Jenkis, Repetti ve Crouter, 2000):

- Çift gelirli ailelerin artışının devam etmesi
- İşgücündeki küçük çocuklu annelerin sayısındaki artış
- Kadınların ve erkeklerin işgücü içindeki benzerliklerinin artması ile kadınlar kısmi zamanlı çalışmanın yanında tam zamanlı çalışmayı tercih etmeye başladılar. Kadınların çocuğun doğumundan sonra işe geri dönme süreleri ve işgücü dışında kalma süreleri kısaldı. Bu durumda kadınların işgücü kalıplarının erkeklerinkinden ayırt edilmesi güçleşmiştir.
- Yeni aile modellerinin hızla çoğalmasıyla endüstri toplumunun modern aile yapısı olan çekirdek ailenin etkinliği giderek azalmaya başladı. Yapı ve roller üzerinde odaklanan tek gelirli, çift gelirli ailelerin yanında tek ebeveynli ve karışık aileler gibi yeni aile modelleri ortaya çıkmıştır.

- İşgörenleri çekirdek ve geniş ailenin desteğinden yoksun bırakan işgücü hareketliliğindeki artış.
- Tek ebeveynlerin sayısının yükselmesine neden olan boşanma oranlarındaki artış.
- İş dışı yaşamın kalitesine artan ilgi ve işgörenlerin değişen beklentilerindeki artış.

Yukarıda açıklanan demografik değişikliklerle birlikte, cinsiyet rollerinde ortaya çıkan daha eşitlikçi tutumlar, ailede rol dağılımının asimetrik aile modelinden simetrik aile modeline doğru değişimini hızlandırmış, bunun sonucunda iş ve aile yaşamı etkileşimi, hem bireyler hem de örgütler açısından giderek daha kritik hale gelmiştir (Barnett, 1999).

#### **2.1.5.2. Yasal Düzenlemeler**

Tarihsel olarak insan haklarının güvenceye alındığı ilk pozitif hukuk metni, 12 Haziran 1776 tarihli Virginia Anayasasının başındaki “Haklar Bildirisi” (Bill of Rights)’dir. Bu bildiri, insanların eşit olarak yaratıldığı, yaratılıştan itibaren vazgeçilmez birtakım haklara sahip olduğu ve hükümetlerin bu haklardan yararlanmayı sağlamakla yükümlü olduğu vurgulanmıştır. Bunların başlıcaları yaşam hakkı, mülkiyet hakkı, mutluluk ve güvenlik arama ve bunlara erişebilme haklarıdır.

İnsan haklarının uluslararası alana geçmesi ise 19. yüzyılda köle ticaretinin kaldırılması ve savaş hukukunun insancıl bir hale getirilmesi için yapılan uluslararası antlaşmalarla başlamış ve esas gelişme 20. yüzyılda kaydedilmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşının ardından oluşturulan Birleşmiş Milletler Örgütü ve onun kapsamında hazırlanan insan hakları metinleri çok önemlidir. Bunların başında 10 Aralık 1948 tarihinde kabul edilen "İnsan Hakları Evrensel Bildirisi" gelmektedir. İkinci Dünya Savaşından sonra insan haklarını uluslararası güvenceye bağlamak için bölgesel bazı mekanizmalar da oluşmuştur (Yürük ve Karakul, 1998).

1975 Irk Ayrımcılığı Yasası (Racial Discrimination Act), her kökenden insanlara eşit davranılmasını sağlamak ve aynı fırsatlara sahip olmayı hedeflemektedir. Kanun, ayrıca ırk, renk, soy ya da yasadışı ulusal veya etnik köken temelinde insanlara karşı ayrımcılığa karşı çıkar.

Birleşmiş Milletler, 1979 yılında Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesini (CEDAW), üye ülkelerin imzasına açtı. Böylece, uluslararası hukukta, var olan insan hakları belgelerinin, kadınların sorunlarını tam olarak kapsamadığı ve bu konuda özel düzenlemelere ve önlemlere gereksinim bulunduğu kabul edilmiş oldu ve “kadınların insan hakları” kavramı, uluslararası hukuk belgelerinde giderek daha fazla yer almaya başladı. Yine 1993’de Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, “Kadınlara Yönelik Şiddetin Ortadan Kaldırılması Bildirgesi”ni kabul ederek önemli bir adım daha atmıştır (Berktaş, 2004).

### **2.1.5.3. Rekabet Baskısı**

Geleneksel olarak rekabet avantajı sağlayan finansal, teknolojik ve pazarlama becerisi günümüzde rekabetin asgari şartları olarak ele alınmaktadır. Makinelere fikirler doğru bir hareketin olduğu bir dünyada öğrenme, yaratıcılık ve yenilik, kültürel farklılıkları yönetebilme gibi yeni değerler olmadan ilerleme sağlayacak olan rekabet avantajının korunması mümkün olmayacaktır (Daft, 2000: 491; Akt: Helvacıoğlu, 2007).

Örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkileri son otuz yıldır yönetim ve organizasyonun önem verdiği konulardandır. Örgüt kültürünün yönetim ve teori uygulamalarının önem kazanmasının en önemli sebepleri, küresel pazarda rekabetin yoğunlaşması, işletmeler üzerindeki sosyal ve kurumsal baskılar, işletmelerin içinde buldukları toplumda fark yaratma ve değer oluşturma isteğidir (Dahler Larsen, 1994).

Hızlı büyüyen endüstriler, yeni bir ürün kavramı ya da düşüncesine dayanmaktadır. İşletmeler sürekli olarak, kendilerini müşterilerin gözünde ayırt edici bir farklılık sağlayacak yeniliklerin arayışı içindedirler. Birçok işletme, ileri düzeyde farklılaşmış ürünler ile pazar paylarını artırma rekabetine girmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda, endüstride kolayca elde edilemeyecek bir ürün konsepti ya da dizaynı yaratmaya çalışmaktadırlar (Öcal ve Ağca, 2010).

### **2.1.5.4. Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması**

1990’lı yıllar, insanlık tarihi için, Sanayi Devrimi’nden sonra en büyük dönüşümün yaşandığı dönemdir. Bu dönemde sınırlar anlayışı yeniden şekillenmeye başlamıştır. Yine bu yıllarda kültürel farklılıklar, bilgi teknolojilerindeki olağanüstü



gelişmeler, çok kültürlü ortamlarda çalışma, zaman ve mekân kısıtlarını da ortadan kaldıracak şekilde, hepimizin gerçeği haline gelmiştir (Düren, 2007).

Sınırların geçmiş yıllara oranla çok kolay bir şekilde aşıldığı dünyada, işgücünün hareketliliği de inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. İster ekonomik, isterse sosyal nedenler olsun işgücü koşullarındaki farklılıklar, insanları farklı bölge ve ülkelerde çalışmaya itmiştir. Sadece kendi ülkesinde faaliyet gösteren bir işletmenin dahi, dünyadaki işgücü hareketlerinden etkilenmemesi imkânsızdır (Filizöz, 2003). Bu yüzden, iletişimin hızla geliştiği ve değişimin, kurumların ve toplumların değişmez özelliği halini aldığı günümüz kurumlarında ve toplumlarında farklılıkların artması kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Karip, 2003).

Küreselleşme, ülkeleri birçok konuda birbirine yakınlaştırırken, birçok konuda da birbirinden uzaklaştırmakta ve eskiden uygulanan yönetim anlayışı giderek geçerliliğini yitirmektedir. Küresel değişimler, işletme yöneticilerini yeni önlemler almaya ve yeni sistemler geliştirmeye zorlamaktadır. Küreselleşme, var olan yönetim ve örgütlenme anlayışlarını değiştirirken, örgütlerin ve sistemlerin farklılaşmasına da yol açmaktadır (Begeç, 2004).

Dünya ekonomisinde söz sahibi olmak isteyen ülkelerin, özellikle uluslararası iş yaşamındaki rekabet şartlarına uyum sağlamaları gerekir. Bu bağlamda çok uluslu işletmeler arasında yapılan anlaşmalar, ilişkilerde müzakere kavramını ön plana çıkarmaktadır. Kültürler arası müzakerelerde başarılı olmanın ilk şartı farklılıkları bilmek ve anlamaktan geçmektedir ( Erkuş ve Tokmak, 2009).

#### **2.1.5.5. Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk adına dünyada gerçekleştirilen ilk çalışmalar, 19. yüzyılın başlarında Avrupa’da kömür madenciliğinin gelişmesi ve kömürün iş alanlarında kullanılmasıyla başlayan döneme rastladığı bilinmektedir. Hatta ilk kanuni düzenleme 1801 yılında İngiltere’de “Çocuk işçilerin günde 12 saatten fazla çalıştırılmayacağını” belirten kanun maddesidir. Buna karşılık Türkiye Cumhuriyeti öncesi Osmanlı döneminde ise, tüketici haklarını denetleyen ve aynı zamanda işgörenlerin haklarını koruyan Lonca sistemi Selçuklulardan miras kalan bir sosyal sorumluluk sistemidir (Çarkçı, Adıgüzel, Uzunbacak ve Özkul, 2009).

Rekabet avantajı oluşturmak için farklılık yaratmanın zorunluluk haline geldiği bir ortamda, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaları çok önemli hale gelmiştir. Artan rekabet ortamında işletmeler, fiyat, ürün ve hizmet kalitesi yoluyla farklılık yaratmanın yanında, sosyal sorumluluk anlayışına sahip bir kurum olduklarını göstererek etkili ve güçlü bir örgüt imajı oluşturma yoluna gitmektedirler (Güzeltik, 1999).

Son zamanlarda Türkiye'deki işletmeler açısından farklılıkların yönetimi konusuna baktığımız zaman, işletmeler sosyal sorumluluk kavramına ve SA 8000 (Social Accountability Standard) standartlarına önem vermeye başlamışlardır. İşletmeler üretimlerinde ve çeşitli faaliyetlerinde bu standartlara uymakta ve insan haklarına uygun çalışma koşulları sağlamaktadırlar (Budak ve Budak, 2004).

#### **2.1.6. Farklılıkları Yönetmenin Örgütsel Faydaları**

Araştırmalar, farklılıkların etkin biçimde yönetilmesinin her şeyden önce işletmelere rekabet avantajı sağladığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında araştırmalar, farklılıkların etkin yönetimi ile kurumsal kültürün geliştiğini (%83), işgören motivasyonunda artış olduğunu (%79) işgören devamlılığının arttığını (%76), şikâyetlerde azalma meydana geldiğini (%68), yaratıcılığın geliştiğini (%59), çalışanlar arası çatışmaların azaldığını (%58), müşterilerle ilişkilerin geliştiğini (%55) ve verimliliğin arttığını (%52) ortaya koymuştur (Human Resources, 2003). Örgüt ortamında yer alan farklılıkların yöneticilere sağladığı birçok yarardan söz edilebilir. Bu çerçevede örgüt ve iş yaşamında farklılıkların etkili yönetimi ile;

##### **2.1.6.1. Rekabet ve Üretkenlik Artar**

Farklılıkların yönetiminde, farklı demografik gruplardan yetenekli işgücü oluşturulması işletmenin çekiciliğini artırır. Çünkü böyle bir örgütte işgücünün farklılıklara saygı duyan, ayrımcılık yapmayan ve farklılıkların olmasına önem veren örgütleri tercih etme ihtimali daha yüksektir (Barutçugil, 2004).

İleri görüşlü olmayan yöneticiler, örgüt içinde işgörenlerin benzer olmalarını, benzer tutum ve davranışları benimsemelerini, bir çizgide olmalarını arzu ederler. Çünkü farklılıkların sorun ve çatışma yaratacağı kaygısını taşırlar. Oysa günümüzün rekabetçi yönetim anlayışında geniş perspektife sahip olmayan ve risk almaktan kaçınan yöneticilerin başarı şansı yok denecek kadar azdır ( Memduhoğlu, 2007).

Küreselleşme ile birlikte, faaliyetleri çok çeşitli alanlara yayılan örgütler, farklı müşteri tiplerine hitap etmek zorundadırlar. Uluslararası piyasalarda yer alan bu müşteriler, sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıklara sahiptirler. Değişik coğrafi bölgelerde üretimin yapılması, çok uluslu şirketlerin etkin olarak faaliyet göstermesi, uluslararası ekonomik ve ticari anlaşmaların yapılması ve bu sayede ürünlerin hiçbir etki ve sınırlamaya maruz kalmadan değişiminin sağlanması, pazar alanlarını genişletmekte ve üretkenliğe olan gereksinimi arttırmaktadır (Begeç, 2004).

Farklılıkların rekabet avantajı sağlamaya ilişkin katkısı şöyle özetlenebilir: Farklılığı öğrenen örgütler daha yüksek verimliliğe ve daha düşük maliyete sahip olmaktadır. Farklılıkların yönetiminde başarılı örgütler, kadınlar ve azınlıklar açısından daha iyi çalışma ortamı sağlayan örgütler olarak bilinir. Bu örgütler ayrıca, emsallerine oranla daha kalifiye iş gücünü kendilerine çekerler ve rekabet avantajı sağlarlar. Örneğin; ürünlerini kadınlara, siyahlara satmak isteyen bir firmada, yönetici kadrosunda siyahlar ve kadın yöneticiler varsa, bu ürünlerin geliştirilmesinde, tasarlanmasında, paketlemesinde, reklâmında ve etkili bir pazar oluşturulmasında daha etkili yaklaşımlar ortaya konabilir. Diğer yandan farklılık, daha yüksek bilgi havuzunu da beraberinde getirir. Tüm örgütlerde her farklı kişinin sahip olduğu farklı düzeyde bilgiler vardır. Bir problemi çözecek daha geniş bir bilgi havuzuna sahip olanlar, daha büyük ve kolay çözümler sunabilirler. Böylece farklılıkları barındıran örgütler, çevrelerine hitap etmede daha donanımlı hale gelebilirler (Human Resources, 2003).

#### **2.1.6.2. İş Tatmini Artar**

İş tatmini temelde etkin bir yönetimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri iş tatminin düşük düzeyde olmasıdır. Birey açısından bakıldığında, iş tatmini düşük olan bir birey, bu tatminsizliği giderecek başka işler aramaya yönelebilir. İş tatminsizliği örgütte huzursuzluk, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunlarına ve işgören devir hızında artışa neden olabilmektedir. Sonuç olarak iş tatminsizliğinin, örgütün amaçlarına ulaşmaması, bireyin de amaçlarını gerçekleştirememesi anlamına geldiği söylenebilir. Çünkü işletmeler kendi amaçlarını bireylerin amaçları haline getirdikleri oranda başarılı olmaktadır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006).

Toker (2007) tarafından yapılan çalışmada, kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Literatürde yer alan araştırmalar da bu sonucu destekler niteliktedir; cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Hulin ve Smith yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha az tatmin elde ettiklerini saptamışlardır. Sauser ve York da devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışma ile bunu doğrulamışlardır. Voydanoff da yaptığı araştırmada, kadın ve erkek işgörenlerin aynı iş koşullarından tatmin sağladıklarını saptamıştır. Bilgiç ise yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmini düzeyinde farklılığa yol açmadığını bulmuştur (Akt: Toker, 2007).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki meslekte yeni olanların iş tatmini düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha yüksektir. Bunun anlamı da, yıllar geçtikçe meslekte beklentilerine cevap bulamayan personelin iş tatmini düzeyi düşmektedir. Ancak meslekte ilerledikçe tecrübenin ve uyumun artması ile iş tatmini yeniden yükselebilmektedir ( Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

### **2.1.6.3. Maliyet Düşer**

Cox (1991a), farklılığı etkin yönetmenin örgüte maliyet yönüyle nasıl yansıdığını açıklayabilmek için, çeşitli işletmelerde yapılan bazı araştırma bulgularını dikkate almıştır. Buna göre; hamile işgörelere yönelik liberal uygulamaların yer aldığı işletmelerde, bu uygulamalara yer vermeyen işletmelere kıyasla; hamilelik süresince hastalık nedeniyle izin alınan gün sayılarının azaldığı ve işe yönelik performanslarının arttığı gözlenmiştir. Gündüz çocuk bakımına sponsor yatırımlar yapan işletmelerde, bu sponsor yatırımları yapmayan işletmelere kıyasla %48 daha düşük iş devamsızlığı saptanmıştır. Farklılıkların gözetildiği bazı işletmelerde ise, kuruma bağlılık ve iş başarısında da gelişme saptanmış ve personel devir oranı %63 oranında azalmıştır. Orto Pharmaceuticals yöneticileri, bu tarz uygulamalarla, farklılıkların yönetiminde başarılı olduklarını, bu bağlamda maliyet tasarruflarının 500.000 \$ olduğunu, bunun da kendilerine önemli bir rekabetçi üstünlük sağladığını belirtmişleridir.

Michael Porter, işletmelerin, düşük maliyet, farklılaşma ve odaklanma stratejileri yoluyla rekabet avantajı elde edebileceklerini ifade etmektedir. Porter, bu stratejilere kapsamlı rekabet stratejileri demektedir. Buna göre işletme daha yüksek kârlılık için iki politika uygulayabilir: Ya bilinen standart bir ürün veya hizmeti

düşük fiyattan satmak veya müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği üründe bir farklılaşma yaratmak. Bunlara maliyet üstünlüğü (maliyet liderliği) ve farklılaşma üstünlüğü adı verilmektedir (Gürhan, 2010). Farklılıkların etkin yönetimi, daha kaliteli işgörenlerin şirkete çekilmesi; daha düşük işgören hareketliliği, daha az devamsızlık oranı ve sonuç olarak daha düşük maliyet demektir (International Society for Diversity Management, 2007).

#### **2.1.6.4.Yaratıcılık Artar**

Kanter (1983) işgörenlerin farklılık ile yaratıcılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ilk kez inceleyen araştırmacılardanıdır. Kanter, yenilikçi özellikler gösteren şirketler ile diğer şirketler arasındaki en belirgin farkın, yenilikçi şirketlerin problemlerin çözümünde heterojen çalışma gruplarından yararlanması ve diğer şirketlere göre daha fazla kadın ve azınlık işgücü çalıştırmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır (Kanter, 1983; Akt: Mclean, 2005).

Nemeth'in (1986) çalışması, grup içerisindeki azınlıkların, açıkça görülemeyen alternatiflerin görülebilmesini kolaylaştırarak, örgüte fayda sağlayabileceklerini ortaya koymuştur. Yapılan deneyde, deneklere 10 kelime verilmiş ve verilen kelimelerden mümkün olduğunca çok kelime türetmeleri istenmiştir. Benzer olan (major) ve benzer olmayan (minör) deneklerden gruplar oluşturulmuştur. Minör grupların major gruplara göre çoklu kelimeler üretebildikleri gözlenmiştir. Araştırma sonucu, farklılıkların yaratıcılığı kolaylaştırdığı şeklinde özetlenmiştir (Cox, 1991a).

Farklı kesimlerden, farklı bakış açılarına ve yetişme tarzlarına sahip insanların bir takımında buluşturulması durumunda, bunun yenilikçiliğe ve yaratıcılığa daha büyük katkı sağladığı gözlenmiştir. Bir ülkeye ne kadar çok farklı yerlerden göç varsa, o ülkenin yaratıcılık kapasitesinin de o kadar yüksek olduğu ileri sürülmüştür. Avrupa göç konusunda ne kadar sınırlayıcı bir yaklaşımı benimserse, yenilikçilik ve yaratıcılık konusundaki performansına da o kadar sekte vurmuş olmaktadır. Amerika'da National Science Foundation'ın yaptığı bir çalışmaya göre; özellikle 11 Eylül'den sonra vize konusundaki sıkı uygulamaların Amerika'nın yenilikçilik ve yaratıcılık kapasitesine zarar verdiği ortaya çıkmıştır (Argüden, 2006).

### 2.1.6.5. Örgütsel Sinerji Oluşur

Sinerji, bütünü, kendisini meydana getiren parçaların toplamından daha büyük olduğunun ifadesidir. Bütünü oluşturan parçalar birbirlerinden bağımsız olarak bir anlam taşırlar ve bütüne anlam katarlar. Parçalar bu ilişkiler sayesinde anlamını kazanır ve diğer parçalarla bütünleşir (Cüceloğlu, 2009). Farklı birimlerin bir araya gelerek, o birimlerin tek başına ulaşamayacağı güçte yeni bir senteze ulaşmasına sinerji denir. İkisi de aynı olan kişilerin yalnızca birisine ihtiyaç vardır. Aynı olmak bir olmak değildir. Tek biçim olmak demek, birlik olmak anlamına gelmez. Birlik olmak, birbirini tamamlamak demektir. Aynı olunarak yaratıcı bir şey yapılamaz, sinerjinin özü, farklılıklara değer vermektir (Covey, 1998).

Farklılık sinerjik anlamda bir dezavantaj olmaktan öte, yeni bakış açılarının ortaya konacağı toplam enerji anlamında yararlanılabilecek bir kaynak olarak görülmelidir (Töremen, 2001). Sinerjik örgüt kültürünün önemli unsurlarından birisi de sinerjiyi ortaya çıkaracak etkililik özelliklerine sahip olmasıdır. Bu anlamda sinerjiyi ortaya çıkaracak örgütün temel dinamikleri şu şekilde sıralanabilir (Balcı, 2008):

1. Karşılıklı anlama ve anlaşma,
2. Açık iletişim,
3. Karşılıklı güven,
4. Karşılıklı destek,
5. Bireylerarası farkların etkili yönetimi,
6. Takımın seçici kullanımı,
7. Liderlik.

Kültürlerarası sinerji arayışları yaklaşımı, kültürel farklılıkları, aşılması gereken engeller olarak görmekten ziyade, pozitif sonuç veren bir zenginlik ve sinerji kaynağı olarak değerlendirmektedir. Bu çerçevede ana fikir, farklı kültürleri, değerleri ve iş yapma biçimlerini anlamaya çalışarak, daha etkili ve pozitif sonuç getirici çoklu iş ortamı yaratmanın gerekliliğidir. Diğerleri ile ilgili önyargı ve çekincelerin, sonuç alma etkinliğini engelleyici olduğu, tam tersine “diğerinden öğrenilebilir” anlayışının yaygınlaştırılması gereği vurgulanmaktadır (Düren, 2007).

### **2.1.6.6. Örgütün Uyum Yeteneği Artar**

Küreselleşme adı altında yaşanan hızlı değişimler örgüt-çevre ilişkisini ve bu ilişki içerisinde özellikle örgütlerin konumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerin rekabet edebilmek, konumlarını koruyabilmek ve hatta ayakta kalabilmek için değişime uyum göstermeleri gerekir (Leblebici, 2008).

Farklılıklar örgütün uyum yeteneğini ve esnekliğini de artırır. Örgütler ulusal, kültürel ve etnik sınırların giderek ortadan kalktığı, küresel dünya pazarlarında, farklılıkların yönetimi uygulamaları ile teknolojik, ekonomik, sosyal, yasal vb. konulardaki değişiklikler karşısında gerekli olan hızlı, esnek düşünme, değişikliğe adaptasyon ve hareket yeteneğine kavuşurlar (Ünalp, 2007). Esneklik, işletmenin değişken çevre koşullarına uyum sağlamasına olanak sağlayacak daha az standartlaştırılmış çalışma koşullarını ifade etmektedir (Cox, 1991b).

Ürün politikasına uyum, pazarlama stratejilerini kapsar. Örneğin, Singer Dikiş Makinesi Firmasının satış elemanı Sudan'da kadınları, dikiş makinesinin kullanımı ile ilgili düzenlenmiş olduğu bir kursa katılmalarını sağladığı için hapse girmiştir. Singer firması ise çareyi, kursu evin erkeklerine vererek ve makineyi onlara tanıtmakta bulmuştur. Böylece erkekler kursun içeriği hakkında fikir sahibi olmuşlar ve yararlarını gördükten sonra eşlerini bu kursa göndermişlerdir. Kişisel uyum, yöneticiler ile ilgilidir. Yönetici yerel dili öğrenmeli, en azından tanımalı, insanların davranışlarını doğru yönde analiz edebilmeli, yerel alışkanlıklara uyum sağlayabilmelidir. Kurumsal uyum ise, çokuluslu işletmenin o ülkenin yasaları ve hükümetiyle gösterdiği uyumdur (Temizel, Turan ve Temizel, 2008).

### **2.1.6.7. İşgören Devamlılığı Artar**

Cinsiyet ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacılar, ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varmışlardır. Bunun nedeni, kadınların evin mutlak ekonomik sorumluluğunu yüklenmemesinden dolayı, işlerini kaybetme korkularının daha az olması olarak açıklanmaktadır. Bekâr ve ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmemiş kadınlar, evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha az devamsızdır (Örücü ve Kaplan, 2001).

Farklılıkların yönetimine yönelik uygulamalardan biri de çalışma esnekliğinin daha fazla kullanımınıdır. Bu tür bir uygulama, kısa ve uzun dönemde iş

devamsızlığını azaltırken, işgörenlerin dörtte üçünün iş etkinliklerini önemli oranda artırdığını göstermiştir (Cox, 1991a). Sabit çalışma saatleri ile işgörenler devamsızlık sebebiyle aksayan üretimi fazla çalışma yaptırarak ve daha fazla ücret ödemek sureti ile yerine getirebilirken, esnek çalışma saatleri ile işgören devamsızlığı azalır ve böylece işveren maliyet tasarrufu sağlar (Örücü ve Kaplan, 2001).

### **2.1.7. Farklılıkları Yönetememenin Örgütsel Sakıncaları**

Örgütte yer alan farklılıkların yararlarına karşın, bazı zararlarından da söz edilebilir. Örgüt ortamında farklılıklar etkili biçimde yönetilemediğinde;

#### **2.1.7.1. Çalışma Düzeni Bozulur**

Çalışma yaşamında esneklik; değişebilirlik ya da değişime ayak uydurabilme yeteneği olarak tanımlanır. Çalışma yaşamındaki esneklik, genel istihdam düzeyini artırırken, tam istihdamı azalttığı görülmektedir. Çünkü esneklik sayesinde yarı zamanlı veya evde çalışma gibi değişik çalışma biçimleri artmış ve bu durum ise tam istihdamı olumsuz etkilemiştir (Sönmez, 2006).

Gelişen bilişim teknolojileri ile birlikte çalışma hayatı da değişmektedir. Günümüzde artık pek çok işgören işyerine uğramadan, internet ve diğer iletişim araçlarından yararlanarak çalışma yaşamını sürdürebilmektedir. Esnek çalışma saatleri, işgörenlerin daha çok boş zamana sahip olmaları ve gelir düzeylerindeki değişim, çalışma alışkanlıklarını da değiştirmektedir. Tüm bu değişim sonucunda yöneticiler, daha çok tatil ve alışılmışın dışında çalışma planı ve saatleri gibi işgörenlerin farklı istekleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Begeç, 2004).

Esnek çalışma biçimleri kapsamında işçilerin, özellikle kısmi süreli işgörenler, evde işgörenler, geçici işçiler ve kendi hesabına işgörenlerin ortalama ücret düzeyinin altında bir ücret aldıkları görülmektedir. Kadınlar ve gençler kısmi süreli işgörenlerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Kadınlar cinsiyete dayalı uygulamaların bir sonucu olarak, gençler ise emek piyasasına yeni girmiş olmaları nedeniyle daha düşük ücret düzeyleri ile karakterize olmaktadır (Özer, 2006).

#### **2.1.7.2. İletişim Sorunları Artar**

Örgütsel iletişim, farklı kültürel değerlere sahip olan işgörenler, ortaklar ve yöneticilere yönelik bilgi akışını ifade eden örgüt içi iletişim çabalarının bütünüdür. Örgütlerde farklılıkların bir rekabet avantajına dönüşmesinin ön koşullarından biri



farklı kültürlerden gelen örgüt üyeleri arasında etkin bir iletişim ağının oluşturulmasıdır. Fakat iletişimde, mesaj veren ile alanın farklı değerler, davranış normları, beklentiler ve tutumlara sahip olması bu iletişimin başarısız olma ihtimalini yükseltmektedir (Helvacıoğlu, 2007).

Can'a (2005) göre farklı kültürlerden insanlar iletişim kurduğu zaman, dilsel üslup nedeniyle bazen iletişim zorlukları ortaya çıkar. Dilsel üslûp, bir insanın kişisel konuşma tarzıdır: ses tonu, sesin şiddeti, hızı, duraklamaları kullanması, doğruluk, kelime seçimi, soru kullanımı ile şakalar buna dâhildir. Dilsel üsluptaki farklılıklar sıklıkla daha fazladır ve iletişimde birçok yanlış anlamaya sebep olma potansiyeline sahiptir.

Yöneticiler farklılıkları yönetirken gizli dil olarak da tabir edebileceğimiz sözsüz iletişime önem vermelidirler. İletişimde vücut dili de dikkate alınmalıdır. Örneğin; Amerikalı yönetici iyi bir satış sürecini, elinin başparmağının yukarıya kaldırılması ile gösterirken, Güney Fransa'da bu hareket, beş para etmez bir iş, bir Japon tarafından ise rüşvet vermek durumunda kalındığını anlatırken, Brezilyalı tarafından ise aşağılayıcı bir hakaret olarak anlaşılır (Demirkan, 2007).

Sözlü ve sözlü olmayan iletişim biçimleri, kültürler arasında farklılık gösterir. Aynı dili kullanan bir ülkenin kendi içinde bulunan farklı kültürler arasında bile kullandıkları iletişim şekilleri bile farklılıklar gösterebilir (Örneğin; aksan, şive vb.) Bunun yanında kullanılan vücut dilleri de kültürler arasında anlam farklılıkları göstermektedir (Azizoğlu, 2011).

Performansı etkileyen iletişim faktörü takımların homojen ya da heterojen olmasına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Heterojen takımlar homojen takımlara göre çok fazla iletişim zorluğu çekmekte ve daha memnuniyetsiz bir ortamda çalışmaktadırlar. Takım içerisindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilmekte, fikir ayrılıkları doğabilmekte ve insanlar takım arkadaşlarından huzursuz olabilmektedirler. Bunun sonucu olarak karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilmektedir (Ergun Özler ve Koparan, 2006).

### **2.1.7.3. Çatışmalar Artar**

Çatışmanın genel bir tanımı yapılacak olursa; çatışmanın bir süreç olduğu, algılanması gerektiği, olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunabileceği, birçok seçenek

arasından bir tercihte bulunulması gerektiği, inanç, düşünce, görüş farklılıklarından kaynaklandığı çatışmanın ortak özellikleri arasında ifade edilebilir (Karataş, 2007). Rahim (2002) ise çatışmayı; uyuşmazlık, anlaşmazlık ve farklılıktan dolayı, birey, grup, örgüt içinde veya arasında ortaya çıkan karşılıklı süreç olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerde farklılıkların getirdiği; birbirinden farklı kişilerle aynı ortamda çalışabilmenin güçlüğü ve farklılıklara sahip işgörenlerin yeni bir durum, yeni bir ürün ya da yeni bir yönetim şekliyle ilgili olarak farklı tepkiler vermeleri ve her değişimin yeni çatışmacı durumlar ortaya çıkarması farklılığın bir dezavantajı olarak sayılabilir (Barutçugil, 2004).

Çalışma ortamında ortaya çıkan bireysel farklılıklar, amaçlara ulaştıracak yollar arasındaki farklılıklar, farklı değer yargıları ve algılamadaki farklılıklar çatışmalara neden olmakta ve bu tür sorunların çözülmesi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan birini oluşturmaktadır. Yöneticilerin örgüt içinde yer alan grupların farklılıklarını bilmesi ve yönetmesi, ortaya çıkabilecek gruplar arası çatışmaları önleyebilmektedir (Begeç, 2004).

#### **2.1.7.4. Örgütsel Bağlılık Azalır**

Örgütlerde farklılıkların etkili yönetilememesi durumunda grup bağlılığı azalabilir. Grup bağlılığı, odaklanmayı ve performansı olumlu etkileyen bir unsurdur (Barutçugil, 2004). Genellikle farklı olan, insanlar tarafından hemen kabul görmez, ilk başta bir tedirginlikle ve önyargıyla karşılanabilir. İnsanlar çevrelerinde kendileri gibi insanları görmek isterler, onların yanında kendilerini daha rahat ve daha mutlu hissederler. Çünkü insanları bir araya getiren en önemli şey; aynı ülkenin vatandaşı olmak, aynı dili konuşmak vb. gibi sahip oldukları benzerliklerdir. Bu nedenle homojen gruplarda grup birliğini sağlamak daha kolay iken, heterojen gruplarda grup bağlılığının sağlanması daha zor olabilmektedir (Ünalp, 2007).

Farklılıklar, takım bağlılığını azaltıcı bir faktördür. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışırken, kendilerinden farklı insanlarla aynı ahenk içinde çalışamamalarıdır. Bundan dolayı bağlılığın homojen gruplarda sağlanması daha kolaydır. Ziller'in, farklılıkların takım bağlılığı üzerindeki etkileri hakkında üç teorisi vardır (Akt: Aksu, 2008):

*Birinci teoriye göre*, takım elemanları arasında toplumsal bir ahenk vardır. Takım elemanları çeşitli farklılıklar gösterdiğinde toplumsal ahengi sağlamak zorlaşır. Örneğin, takım liderinin bir bayan olması, erkeklerin baskın olduğu bir grup için kabul edilmesi zor bir durumdur.

*İkinci teoriye göre*, benzerlik dikkati çoğaltır ve bu dikkat bağlılığı artırır. Bundan dolayı homojenlik takımlarda yakınlığı sağlar.

*Üçüncü teori*, sosyal karşılaştırma teorisidir. Bu teoriye göre, insanlar takım içinde sosyal karşılaştırmalar yapabilmek için homojenliği vurgular. Bunun için gerekirse baskı bile uygularlar. Çünkü temel sosyal karşılaştırmalar sayesinde kişisel değerlendirmelerini yapabilirler. Karşılaştırılan kişinin değerlerinin aynı olması karşılaştırmayı daha güvenilir ve kolay kıldığından, farklılık istenmeyen bir durumdur. Farklılıklar ve takım bağlılığı arasındaki ilişki, bağlılığın takım performansını ne kadar etkilediğine de bağlıdır. Bununla birlikte, birbirine yüksek derecede bağlı takımlarda iletişim, bağlılığın daha az olduğu takımlara göre daha fazla olduğu görülmüştür.

### **2.1.8. Tarihimizde Farklılıkların Yönetimi**

Türk tarihi farklılıkları bir arada yönetmenin hassas ayarlarına büyük katkılarda bulunabilecek bir mirasa sahiptir. Osmanlı ve Anadolu uygarlıklarına baktığımızda farklı dinlerden ve cemaatlerden gelen insanların yaşamlarının iç içe geçtiğini görüyoruz. Yunus Emre, Hacı Bektaş Veli, Mevlana Celaleddin-i Rumi gibi büyük şair ve düşünürler farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmüşlerdir. Mevlana'nın Konya yakınlarındaki bazı manastırları, sık sık ziyaret ettiği, sohbetlerine Hıristiyan ve Yahudi cemaatlerinden kişilerin katıldığı hatta İstanbul'dan bile rahiplerin onunla görüşmeye geldiği kayıtlara geçmiştir (Argüden, 2000).

Fatih döneminde başlayan hukukleşmeyle birlikte gayrimüslimler, Osmanlı topraklarının neresinde yaşarlarsa yaşasınlar, hangi dili konuşurlarsa konuşsunlar, hangi ırka mensup olurlarsa olsunlar, inançlarına göre gruplandırılmışlar ve bu milletin bir üyesi olarak Osmanlı siyasi-idarî sistemine bağlanmışlardı (Eryılmaz, 1996).

II. Mahmud'un 1837 yılında Şumnu'da yaptığı bir konuşma Osmanlı sultanlarının gayr-ı Müslim topluluklara bakışlarını ve takındıkları hoşgörülü tavrı yansıtan iyi bir örnektir;

“Siz Rumlar, siz Ermeniler ve siz Yahudiler hepiniz Müslümanlar gibi Allah'ın kulu ve benim tebaamsınız. Dinleriniz başka başkadır. Fakat hepiniz devlet kanunlarının ve irade-i şahanemin himayesindesiniz. Size tarh edilen vergileri ödeyin. Bunların kullanılacakları maksatlar sizin emniyetiniz ve refahınızdır” (Öztürk, 2009).

XV. yüzyıl ortalarında Osmanlı İmparatorluğunda yaşamış olan Yahudilerden İsak Zarfati, Almanya ve Macaristan'daki Yahudileri Osmanlı topraklarında oturmaya davet ederek, bunun nedenlerini şöyle sıralamıştır:

"Burada en iyi elbiseleri giyebilirsiniz, herkes kendi asma ve incir ağaçlarının altında oturabilir. Hıristiyan egemenliğinde, çocuklarını mosmor ve kıpkızıl dövülme tehlikesiyle karşı karşıya bırakmadan, mavi veya kırmızı renkli elbiseler giydirebilirsiniz" (Ercan, 2003).

Kutadgu Bilig'de Türk töresi dört ana prensip etrafında toplanmıştır. Bunlar: Könilik (Adalet), Tüzlük (Eşitlik), Uzluk (İyilik- Faydalılık) ve Kişilik (İnsanlık ve Hoşgörü)'tir. Türk devlet adamları törenin prensiplerini uygulamada, kendi yakını veya evladı, Türk halkından bir kimse veya herhangi bir yabancıya eşit muamele göstermişlerdir. Hem Türkler arasında, hem de Türk olmayan topluluklar arasında benimsenen fikirlere ve inançlara saygı gösterilmiş, onlara müdahale edilmemiş ve Türk olmayanların gerek fert gerekse millet olarak, görüşlerine inançlarına saygılı davranılmıştır (Sayar, 2002).

İslâm hukukuna göre halkı Müslüman olmayan bir şehir fethedilince şehrin sakinleriyle “*zimmî akdi*” denilen bir anlaşma yapılır ve bu anlaşmayı kabul eden gayrimüslimlere “*zimmî*” denirdi. Bu antlaşmayla gayrimüslimler birçok konuda Müslümanlarla eşit hale gelir, hakları garanti altına alınmış olur ve Müslümanlar gibi bütün haklardan faydalanırlardı (Özel, 2011). Önemli İslam araştırmacılarından biri olan Brockelmann (1964) “*İslâm Milletleri ve Devletleri Tarihi*” adlı eserinde Osmanlı yöneticilerinin zimmîlere yönelik tutumlarıyla ilgili şu ifadelere yer vermiştir:

*“Alt tabakadan idare organlarının keyfi hareketlerine karşı merkezî idarenin kolayca yardıma çağrılabilirdiği hükümet merkezinde ve civarında milliyetlerine ve mezheplerine göre millet halinde toplanan Hıristiyanlar, bilhassa Rumlar “Rum milleti” tam bir siyasi ve dini hürriyete malik idiler. Onların patrikleri Osmanlı hâkimiyeti devrinde evvelce Bizans’ta malik oldukları salahiyet ve nüfuzdan daha geniş bir nüfuza bile sahipti. Vaftizler, evlenmeler, cenaze merasimleri ve hac açıktan açığa ve ekseriya parlak bir şekilde icra ediliyordu. Büyük yortu günlerinde Türk hükümeti dini merasimin bir engele maruz kalmadan icra edilmesi için kilise kapılarına kendiliklerinden yeniçeri nöbetçiler koyuyorlardı.”*

İstanbul’un fethi Batı dünyasında Hıristiyanların başkentinin fethi gibi algılansa da Fatih Sultan Mehmet bu fethi siyasi hedeflerle yaklaşmıştır. Bu bağlamda Fatih İstanbul’u aldıktan sonra Hıristiyanlığı bu şehirden silip atmaya yerine, dışarıdan pek çok Hıristiyan’ı ve Yahudi’yi başkente çekmiştir. Osmanlı padişahları kendilerini sadece Müslümanların değil, dinleri ne olursa olsun tüm Osmanlıların idarecisi olarak görmüşlerdir. Nitekim II. Mahmud Osmanlı’nın hoşgörü politikasını şöyle özetlemiştir:

*“Ben tebaamdan Müslümanları camide, Hıristiyanları kilisede, Yahudileri havrada görmek isterim. Aralarında başka bir fark yoktur”* (Laçiner, 2012).

### **2.1.9. Farklılıkların Yönetimi Konusunda Yapılan Araştırmalar**

Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan araştırmalar, Türkiye’de yapılan araştırmalar ve yurt dışında yapılan araştırmalar olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

#### **2.1.9.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar**

Memduhoğlu (2007) “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi” araştırmasında; farklılıkların yönetimi kapsamında kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin; farklılıklara ilişkin algılarını ve kamu genel liselerinde farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma, Adana, Kahramanmaraş, Osmaniye, Malatya, Erzurum, Van, Denizli, Aydın, Muğla, Gaziantep, Diyarbakır, Siirt, Kayseri, Sivas, Aksaray, Samsun, Zonguldak, Tokat, Bursa, Çanakkale ve Kırklareli il merkezlerindeki 141 kamu genel lisesinde görev yapan 400 yönetici ve 450

öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre, yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri, farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları, yönetici ve öğretmenlerin liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapılmadığını düşündükleri, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği bulgularına ulaşılmıştır.

Helvacıoğlu (2007), “Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi” çalışmasında; çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimi konusunda sahip olunan örgütsel ve yönetsel yetenekleri ve bu yeteneklerin sağlayacağı rekabetçi üstünlük alanlarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetsel ve örgütsel yeteneklerin varlığı tespit edilmiş olup, maliyet, kaynak kazanımı, pazarlama, yaratıcılık, problem çözümü ve esneklik, rekabetçi üstünlük alanları olarak belirlenmiştir.

Aksu (2008), “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama” çalışmasında; işletmelerin hangi örgüt kültürü özelliğini gösterdiğinin ortaya çıkarılmasını, birey, grup ve örgüt boyutlarındaki farklılıkların incelenerek işgörenlerin farklılıklara yönelik tutumlarını, farklılık iklimini ve algılamasını, devamında örgüt kültürü ile farklılık algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya tekstil sektöründen 190, otomotiv sektöründen ise 160 işgören katılmıştır. Araştırmada genel bir sonuç olarak, işletmelerde farklılıkların yönetiminin geniş ve kapsamlı bir süreç olduğu, bu süreçte dayanışmanın ve sosyalleşmenin yüksek olduğu bir örgüt kültürü modelini, farklılıkların birleştirici bir unsur olabileceği sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin örgüt kültürü ve farklılık algılamalarında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tozkoparan ve Vatansever (2009), “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması” adlı çalışmalarında ülkemiz için henüz çok yeni olan bu konunun kavramsal olarak nasıl algılandığını, ne tür uygulamalar yapıldığını analiz ederek, uygulamada mevcut durumu kuram ve uygulamalarla karşılaştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma, 41 kişilik hedef listeden, araştırmayı kabul eden altı kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algılarının çalıştıkları işletmenin yapısına, sektörüne, faaliyet alanına, işgören yapısına ve çeşitliliğine bağlı olarak değişiklik gösterdiği bulunmuştur.

### **2.1.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Williams ve O'Reilly (1998), 1957-1997 tarihleri arasındaki 40 yıllık dönemde farklılık ile ilgili yapılan 90 çalışmayı incelemişlerdir. Williams ve O'Reilly'nin (1998) inceledikleri 90 çalışmanın 29'u (%32) ırksal/etnik farklılıklarıyla ilgilidir. Bu 29 çalışmanın 16'sı (%55), ırksal/etnik farklılığın olumsuz sonuçlarını yansıtmaktadır. Grup üyeleri arasında düşük etkileşim, artan görev çatışmaları, sözsüz taciz ve düşük performans farklılıklarının olumsuz etkileri olarak bulunmuştur. Diğer 13 (%45) çalışmada ise pozitif sonuçlar ortaya konmuştur. Artan yaratıcılık, karar verme ve problem çözmede ilerleme ve yüksek performans ise farklılığın pozitif sonuçları olarak ortaya çıkmıştır. Williams ve O'Reilly (1998) yaptıkları incelemeden iki temel sonuç çıkarmışlardır: Birincisi, örgütlerde grup kompozisyonundaki farklılığın, grubun etkililiği üzerinde olumlu etkisi vardır. İkincisi, farklılığın grup üyelerinin, ihtiyaçları ve beklentileri üzerinde birleşme ve iletişim üzerinde olumsuz etkisi vardır (Akt: Memduhoğlu, 2007).

Örgütlerdeki yenilikçi tutumu inceleyen Kanter (1983), çalışma grupları içindeki heterojenliğin, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Buna göre heterojen yapıdaki çalışma grupları, homojen gruplara göre daha yaratıcı ve yenilikçi bir tutum sergilemişlerdir. Kanter, yenilikçi firmaların da farklı fikirleri ve bakış açılarını bir arada görebilmek için, özellikle heterojen çalışma grupları oluşturduklarını belirlemiştir.

Farklılığın yaratıcılık üzerindeki etkisi ile ilgili başka bir araştırmada Gentile (1994) tarafından yapılmıştır. Araştırmacı, homojen gruplarla heterojen grupları karşılaştırmış; takım üyelerinin becerilerinin aynı düzeyde tutulduğu araştırma sonucunda heterojen grupların, homojen gruplardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür (Akt: Memduhoğlu, 2007).

## 2.2. HİZMETKÂR LİDERLİK

Bu bölümde hizmetkâr liderlik ile ilgili kavramlara ve kuramsal arka plana yer verilmiştir.

### 2.2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik konusunda literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır. Hemen hemen bu alanda araştırma yapan bütün bilim insanları bir tanımlama yapmışlardır. Liderlik olgusu üzerinde herhangi bir uzlaşımın sağlanamamış olması, bu çeşitliliğin doğal bir sonucu olarak da kabul edilebilir. Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" diğer bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde çok çalışılan, oldukça popüler olan "liderlik" olgusunun gelişme göstermesi ve bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları ise yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eraslan, 2004).

Sözlük anlamı ile lider, belli bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir (Webster II, 1994). Liderlik üzerine yapılan çeşitli çalışmalardan yola çıkarak işlevsel ve pragmatik bir tanım da yapılabilir. Buna göre liderlik; bireyler tarafından gerçekleştirilen, ortak vizyona dönük birlikteliği öne çıkaran, isteyerek ve coşkuyla ortak hedeflerin benimsemesini ve gerçekleştirilmesini sağlayan enerjik bir süreç olarak tanımlanabilir (Merih, 2002).

Şişman'a (2004) göre, küreselleşen dünyada liderler, insanların ihtiyaç, beklenti, duygu ve inançlarına duyarlı olmak durumundadır. Liderler, değişen dünyada ve toplumda insanların söz konusu değişimlere uyum sağlamalarında, değişmelerin getirdiği bazı sorunlarla baş etmelerinde yol gösterici olmak durumundadır. Örgütler bu bağlamda, kaliteli bir örgütsel yaşam oluşturmak, insanların içinde mutlu bir şekilde çalışacakları ve işe anlam katacakları bir ortam oluşturmak zorundadır. Liderlik, kısaca insanlara efendilik etmek değil, hizmetkârlık yapmaktır.

Lider, ışıktır. Eğer açık iletişim, yani prizmanın yüksekliği yoksa lider ışığını olduğu gibi, tek bir noktaya yansıtır. Oysa liderin çok farklı durumlarda, ortamlarda, farklı takipçilerle etkinliğini devam ettirebilmesi ve başarılı olması gerekir. İşte bu da, liderin farklı renklerinin, fikirlerinin ve yenilikçi bakışının iletilmesi sayesinde



mümkün olabilir; takipçiler bu yenilikçi bakış aracılığıyla gelişir, vizyonla bütünleşir ve olağanüstü sonuçlar üretirler (Akiş Toduk, 2004b).

Liderlik; herkesin tükendiği ve bittiği yerde başkalarını harekete geçirebilme yeteneğidir. Başkalarını yönetmek isteyen insanlar önce kendilerini yönetebilmelidirler. Ancak bu sayede yöneticiliğin üstüne çıkıp, liderliğe başlayabilirler (Begeç, 2004). Sonuç olarak liderlik, diğer insanların göremediğini görmek ya da hissedemediğini hissetmektir. Liderlik bir vizyon sahibi olmak ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmek demektir (Kaya, 2002).

### **2.2.2. Liderlik Özellikleri**

Başarılı bir liderde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Akiş Toduk, 2004):

Lider, işi konusunda, geniş bir bilgiye ve analiz gücüne sahip olmalıdır. İş konusunda devamlı kendini geliştirmeli, yeni bilgileri, teknolojileri, trendi, kısaca işiyle ilgili her türlü gelişmeyi takip etmelidir. Lider, yeniden düşünür, yeniden icat eder, yeniden tasarlar. Lider, vizyon sahibi olmalıdır. Oluşturduğu vizyonun değerlerine tutkulu bir biçimde sahip çıkmalı, amaçlarını gerçekleştirmek için her türlü fedakârlığı göze almalıdır. Lider, değişim yaratan kişidir. Lider daima yeniliklere açık olmalıdır. Lider, kontrollü olmalıdır. Olayların akışına kendisini kaptırmamalı, olayın dışından da olayları denetlemelidir. Lider cesur olmalıdır ve hedefleri uğruna bilinmeyene gidebilir. Bunun sonunda başarı kadar başarısızlığın da var olduğunu bilmelidir. Bir lider, zamanında karar almalıdır. Bunun için, karara varmadan önce, tüm bilgileri değerlendirmeli, mantığının yanında sezgilerini de kullanmalıdır.

Platon, çağının ötesine hitap edebilen ve günümüzün etkili liderlerine benzeyen bir ruha sahiptir. O, liderlik alanında etkileyici birçok yeniliğe de imza atmıştır. Bunları aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007):

- Platon günümüzde liderlerin sürecin içerisinde yer alması veya “çevreyi dolaşarak yönetmek” olarak adlandırılan olguyu ilk tanımlayan ve uygulamaya geçiren kişidir.

- Platon, lider olmanın, yanıt vermekten daha çok, soru sormak ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Yeniliklerin yalnızca küçük ve özel ortamlarda geliştiğinin farkına vararak, ideal kurumun boyutlarını küçültmüştür. Kurumsal hareketsizlik sorununu dile getirmiş ve bir örgütün büyümesini hızlandırmak veya gerilemesini yavaşlatmak için yenilikçi önerilerde bulunmuştur. İş başındaki performansın dikkatli bir şekilde gözlemlenmesi yerine değerlendirme merkezi uygulanması fikrini ortaya atan ilk kişi olmuştur.

### **2.2.3. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik, doğru şeylere yoğunlaşmak; yönetim ise doğru yapmaya yoğunlaşmaktır. Her ikisi de bir kurumun hayatî işlevlerindedir. Liderler; vizyon sahibi olmak, vizyonu ve bilgiyi paylaşmak, değişikliklere açık olmak ve yeni projeler üretmek, insanlarla bireysel olarak ilgilenmek, kişilere güvenini ifade edebilmek, sorun çözmek ve karar vermek, işlerin akışını yönetmek, organizasyonun iletişim kanalları ve hizmetkârı olmak, çatışan amaçları dengelemek, öncelikleri saptamak, cesaretlendirici olmak, zor kararları almak, analitik ve kavramsal düşünebilmek, profesyonel ahlâka sahip olmak, merhametli, güvenilir olup duyguları anlayabilmek, rehber ve işbirlikçi olmak, hizmetkâr olmak noktalarında sorumluluk taşımaktadırlar (Us, 2003).

Güner'e (2002) göre liderler, liderlik yolunda, merkezlerine kişileri ve dinamik unsurları yerleştirirler. Grup ya da örgütte oluşturdukları yeni moral değerlerle takipçilerine verdikleri emirler karşısında onlarda özel bir istek ve amaç oluştururlar. Liderler için iş yapmak bir zorunluluk ya da yük değildir. Liderler iş yerinde coşku oluştururlar, kendisi gibi işgörenlerin de risk almalarını, fırsatları yakalamalarını sağlar ve karşılığında ödüllendirirler. Yöneticiler yönetsel süreçle ilgili seçenekleri sınırlarken ve geçmişte yapılanları takip ederken, liderler yeni yaklaşımlar getirirler. Takipçilerine gönderdikleri mesajlarla onları doğrudan sonuç alabilecek şekilde etkilerler. Liderlerin duygu dünyaları geniştir ve bu sayede örgütte bütünleştirici etki yaratabilirler. Yöneticiler ise; kişisel özelliklerini ortaya koyamadıkları için örgütün amaçlarını belirlerler. Mevkilerini korumak için günlük hedefler gerçekleştirmek eğilimindedirler ve risk almaktan kaçınırlar. Rutin işlerle yönetsel işlevini sürdürürler. Yöneticiler, işgörenleriyle ilişkileri, yönetimde karar süreçlerine katılmaları ve olaylarda aldıkları rollere göre geliştirirler. Gerek ödüllendirme gerek

cezalandırma yöneticinin başvurduğu bir yöntemdir. Böylece saygı ve korkuyu birlikte işleyip yönetimini sürdürebilirler. Astlarıyla ilişkileri dolaylı olup onları emirleri uygulamaya kendilerine itaate zorlarlar, emir komuta zincirini örgüte yerleştirmiştir.

Yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde örgütün düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise, örgüte yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir. İyi bir lider aynı zamanda iyi bir yöneticidir, ama bir yöneticide liderlik özelliği olmayabilir. Verilen işi doğru yapana yönetici, doğru işi yapana da lider denir (Kaya, 2002). Lider ile yönetici arasındaki farklar şöyle sıralanabilir (Genç, 2005: 25):

- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.
- Yönetici muhafaza eder; lider değiştirir, geliştirir.
- Yönetici sistem ve yapılara, lider insanlara odaklanır.
- Yönetici tek adamdır, lider ekip adamıdır.
- Yönetici taklitçi, lider yenilikçidir.
- Yönetici işlerin nasıl yapılacağına, lider sonuçlarına yoğunlaşır.
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır.
- Yönetici işi doğru yapar, lider doğru işler yapar.
- Yönetici düzeni sürdürür, lider farklılık yaratır.
- Yönetici mevcut durumu kabul eder, lider sorgular
- Yönetici astlarını zorla çalıştırır, lider motive ederek çalıştırır.
- Yönetici emir verir, lider danışır, görüş ve fikir alır.
- Yönetici cezalandırır, lider ödüllendirir.
- Yönetici astlarını kontrol eder, lider yetkilendirir.

#### **2.2.4. Liderlik Yaklaşımları**

Eğitim yönetimi literatürüne bakıldığında bir kavram olarak liderliğin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada yaygın biçimde kullanılan liderlik sınıflandırması esas alınmıştır. Buna göre liderlik bir kavram olarak; özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern yaklaşımlar şeklinde incelenebilir.

#### 2.2.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Tarihsel süreç içinde “Özellik Yaklaşımları” kapsamındaki çalışmaların ilkinin Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapıldığı söylenebilir. Carlyle, özelliğinde bazı kişilerin lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı “The Great Man in History” kavramını tartışmaya açmıştır (Erçetin, 2000).

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1991; Akt: Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007).

Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, duyumsal ve sosyal, düşünsel ve kişilik özellikleri bakımından diğer insanlardan farklı olmalıdır. Bu yaklaşıma göre, bir kişinin bir örgütte lider olarak kabul edilmesinin ve o örgütü yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu kurama göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Bunların sonucunda yapılan birçok araştırma liderin özellikleri arasında aşağıdaki hususların yer alabileceğini ortaya koymuştur (Şimşek, 2008). Liderde bulunması gereken özellikler; yaş, cinsiyet, ileriye görebilme, olgunluk, inisiyatif sahibi olma, yakışıklılık, başkalarına güven verme, zekâ, güzel konuşma yeteneği, bilgi, duygusal olgunluk, kararlılık, kendine güven duyma, samimiyet, açık sözlülük, doğruluk ve dürüstlük, işi başarma yeteneği, insanlar ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneği olarak belirtilmiştir.

Fiziksel özellikler ve lider ilişkisi üzerinde çalışmalar yapan Stogdill (1981) liderlik çalışmalarına ilişkin araştırmalarında, on iki çalışmadan dokuzunda liderlerin uzun boylu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kişisel özelliklerden olan zekâ ve liderlik arasındaki ilişki her zaman daha fazla ilgi çekmiş, yapılan çalışmaların çoğunda liderlerin bu özellik nedeniyle lider olmayanlara göre çok üstün olduğu bulunmuştur (Giderler, 2005).

Özellikler yaklaşımının amacı; liderleri etkili yapan özellikleri bulmak ve bu yönde geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Bu yaklaşıma göre bireyin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik özellikler bireyi lider yapmaktadır. Liderliğin doğuştan geldiğini, bireyin doğuştan liderlik yeteneklerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her

koşulda kendilerini lider olarak belli edeceklerini savunmaktadır (Robbins, 1996; Akt: Şimşek, 2006).

#### **2.2.4.2. Davranışçı Yaklaşım**

Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışçı kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2007). Davranışçı yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmalar, daha çok liderin davranışları, davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır (Erçetin, 2000).

Davranışçı kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte, sonuçta ortama ve koşullara önem verilmemesi nedeniyle eleştirilmektedir. Bu nedenle durumsal kuramlar ortaya çıkmış ve bu yaklaşıma göre liderlik, izleyenler, ortam ve koşullardan etkilenen karmaşık bir süreç olarak tanımlanmıştır (Yavuz, 2008).

Kuruluşlar ve birbirinden farklı eğitim kurumları değişik yönlerden araştırmalar yapmışlar ve bunun neticesinde temel davranışsal yaklaşım çeşitleri ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalarda elde edilen temel yaklaşımlar birbirinin aynısı olmuştur. Araştırmacılar genel olarak belirlenebilmiş iki türlü liderlik şekli üzerinde hemfikir olmuşlardır. Birinci tür liderlik, göreve yönelik liderlik; ikinci tür liderlik ise, kişiye yönelik liderliktir (Begeç, 1999).

Davranışçı yaklaşım, liderin etkililiğini bireysel özelliklerin değil, davranış özelliklerinin belirlediğini ve liderlik davranışlarının da eğitim yoluyla kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Liderin, grubun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan; izleyenlerle arasındaki iletişim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir verme tarzı, toplantıları yönetme şekli, grup içindeki kaynakları kullanışlı hâle getirme gibi davranışları önemli olmaktadır (Tosi ve Carroll, 1976; Akt: Şimşek, 2006).

### 2.2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar, etkili liderliğin, a) izleyenlerin, b) liderin özelliklerinin, c) liderlik biçiminin, d) liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 2000).

Durumsallık yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup içinde lider olarak ortaya çıkması sadece onun özelliklerine ve yeteneklerine bağlı olmadığı gibi, grup üyeleri ile olumlu ilişkiler geliştirmesine de bağlı değildir. Belirli bir zaman diliminde liderin grup-iş ilişkisi açısından kurduğu denge, grubun yapısal özelliği ve liderin sahip olduğu örgütsel otoritenin derecesine, onun liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına veya başarılı olmasına yol açabilecektir (Doğu, 2003).

Durumsallık teorilerinden birisi de Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşımda göreve önem veren ve ilişkilere önem veren olmak üzere iki liderlik davranış boyutu tanımlanmıştır. Göreve önem veren davranışta, lider, kişilerin rollerini belirler, neyin, ne zaman, nasıl ve nerede yapılacağını tespit eder ve yapılanları kontrol eder. İlişkilere önem veren davranışta ise, lider astlara gerekli desteği vererek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırarak onları motive eder (Bozbey, 1997).

Durumsallık teorisi örgütün çevreye uyarlanması anlamına gelmektedir. Örgütler, iç ihtiyaçları karşılayıp dengelemek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli yönetim gerektiren açık sistemlerdir. Durumsallık yaklaşımına göre, her yerde ve her zaman geçerli olacak bir örgüt yapısından söz edilemez. Örgütle ilgili her şey durumuna bağlı olarak değişmektedir (Yılmaz, 2004).

Ortam koşullarının liderlik üzerine etkileri, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderin kişisel becerileri ile liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak belirtilmiştir (Giderler, 2005). Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceği varsayımına dayanır. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak ele alan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu kurama göre, liderliğin etkinliğini belirleyen

faktörler: amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri ve örgütsel hava gibi faktörlerdir (Koçel, 2001).

#### **2.2.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Çağcıl tartışmalar, geçmişte bu konuda geliştirilen bazı kuramlardan farklı olarak daha çok liderliğin *ahlaki ve kültürel* boyutuna dikkati çekmektedir. Değerlerden bağımsız bir sosyal bilim oluşturma ne denli güç ise, liderlik de değerden bağımsız anlaşılması güç bir kavramdır. Zira liderlik, belirli bir grup içinde söz konusudur. Grubu olmayan bir insanın liderliğinden söz etmek anlamsızdır. Grup ile lider arasında sosyal bir etkileşim sürecinin işlediği kabul edilirse, grubun özellikleri bilinmeden de liderlik anlaşılabilir. Yeni liderlik tanımlamalarında sıklıkla ifade edilen vizyon, misyon ve amaç kavramları içinde saklı olan da esas itibarıyla gerçekleştirilmek istenen değerlerdir (Şişman, 2004).

Modern liderlik kuramları ile liderlerin karizma sahibi olma, kendi alanlarında değişim ve yaratıcılığı kullanarak kültürel değişimi ve dönüşümcülüğü sağlama, vizyon sahibi olma ve belirsizlik ortamlarında başarılı olmaları ön plana çıkarılmaktadır (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007).

Liderlik konusundaki bu düşünce ve tanımlardan da anlaşıldığı üzere ilk ve ortaçağlarda liderlik daha çok iktidar ve güç kullanımı ile birlikte anılmakta ve sadece ülkeyi yönetenlere yakıştırılan bir özellik olmakta iken, aydınlanma çağıyla birlikte daha demokratik tanımlamalarla kavram değişimine uğrayarak 20. yüzyılda sadece ülke yönetimi ile değil, şirket ve her türlü örgüt yönetimi ile de ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla başlangıçta daha çok insanları güçle yönetme olarak değerlendirilen liderlik giderek izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmaya başlanmıştır (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007). Liderlik kuramlarının genel bir özetine ilişkin bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Liderlik Kuramlarının Genel Bir Özeti

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımları	Eleştirileri
Özellikler Yaklaşımı	1907-1947	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderleri, lider olmayanlardan ayırt eden bir takım kişisel özellikler vardır.</li><li>• Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptirler.</li><li>• Liderlerin olağanüstü ya da bahsedilmiş yetenekleri vardır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz</li><li>• Kişisel özellikler, ölçmek için fazla soyuttur.</li><li>• Kişisel özellikler ile liderlik etkililiği tam olarak ilişkilendirilmemiştir.</li><li>• Birçok kişisel özellik çalışması liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişki olarak ihmal eder.</li></ul>
Davranışsal Yaklaşım	1950'ler ve 60'lar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderliğin tek bir yolu vardır.</li><li>• İnsanlara, üretime ve yapıya yönelik davranırlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durumsal koşullar ve grup süreçleri dikkate alınmamaktadır.</li></ul>
Durumsal Yaklaşım	1950'ler 1980'lerin başı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar.</li><li>• Kimin lider olacağını koşullar belirler.</li><li>• Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Birçok koşul bağımlılık kuramının muğlak olması sınanabilir önermeler yapılmasını güçlendirmektedir.</li><li>• Kuramlar kesin ölçütlere sahip değildir</li></ul>
<b>Modern Liderlik Kuramları</b>			
Etki/Karizma	1920'lerin ortası 1977 sonrası	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lider takipçi etkileşiminde karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.</li></ul>
Dönüştürücü Liderlik Hizmetkâr Liderlik Takipçilik Kuramı	1978'den Günümüze	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik ilişki bir süreçtir.</li><li>• Liderlik paylaşılan bir süreçtir.</li><li>• Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Araştırma eksikliği</li><li>• Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekmesi.</li><li>• İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.</li></ul>

**Kaynak:** (Akiş Toduk, 2004: 15).

Tablo 2'de görüldüğü üzere özellikler yaklaşımı liderin doğuştan getirdiği doğal bir idare yeteneğine sahip olduğu, lideri diğerlerinden ayıran olağanüstü ve bahsedilmiş yeteneklere sahip olduğu varsayımına dayanır. Davranışsal yaklaşım, liderin tek bir yolunun olduğu ve insanlara, üretime ve yapıya yönelik davranması



gerektiğini savunur. Durumsal yaklaşım, liderlerin koşullara göre farklı şekillerde davranması gerektiğini, kimin lider olacağını koşulların belirlediğini ve farklı durumlar için farklı liderlik özelliklerinin gerekli olduğunu ileri sürer. Modern liderlik yaklaşımları ise, liderliği ilişkisel, paylaşılan ve takipçiliğe önem verilmesi gereken bir süreç olarak algılar.

### **2.2.5. Hizmetkâr Liderlik Kavramı**

Günümüzde, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, “önce insan” ve “hizmet odaklılık” felsefesini temel alan hizmetkâr liderlik ekolü ortaya çıkmıştır. Bu felsefe içinde hizmetkâr liderler, sahip oldukları iletişim becerileri ile “yapılan işe ruhunu koyma” anlayışını kurum kültürü haline getirerek kendi takipçilerini yaratmakta ve böylece kurum kültürünün hizmetkâr liderlik ilkeleri doğrultusunda pekiştirilip korunmasını sağlamaktadırlar (Dinçer ve Bitirim, 2007).

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, Atan, Çalışkan ve Yozgat, 2011).

Greenleaf, liderlik kuramlarını hizmetkâr liderlik kavramı ile tanıtırırken, Herman Hesse'nin (1956) “Doğu Yolculuğu” (Journey to the East) adlı kısa romanından ilham almıştır. Hikâyenin baş karakteri Leo, ruhani bir yolculuğa çıkmış olan bir grup gezgincinin, hizmetkârıdır ve gruptaki her bireye gösterdiği ilgili tavır ve destek verici davranışları ile herkesi etkilemektedir. Hikâye, Leo' nun aniden ortadan yok olması, grubun lidersiz kalması ve Leo' nun gizli liderliğinin ortaya çıkışı ile sonuçlanmaktadır (Öner, 2008).

Hizmetkâr lider terimi 1970’te Robert K.Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Greenleaf’in geliştirdiği bu farklı liderlik yaklaşımının en önemli özelliği lideri takipçilerine hizmet eden bir konuma getirmesidir. Hizmetkâr lider takipçilerinin yapabileceklerinin en iyisini başarmalarını sağlayabilmek için onlara hizmet eder. Lider bütün problemleri çözen bir kahraman olmaktan çıkıp yeni fikirlerin üretilmesini sağlayan bir hizmetkâr haline gelir. Lider bu şekilde karar verme gücünü

takipçileriyle paylaşır. Lider takipçilerinin gelişimini yakından takip etmekten ve onlara bu konuda yol göstermekten sorumludur. Hizmetkâr lider bulunduğu konumun ona kazandırdıklarıyla tatmin olan bir lider değildir. Onu tatmin eden onun liderliğinde diğerlerinin kazandıklarıdır (Akiş Toduk, 2004a).

Barbuto ve Wheeler'a (2006) göre hizmetkâr liderler, işgörenleri için her türlü fedakârlıkta bulunmakta, sıkıntılı durumlarında onlara yardımcı olmakta, her türlü sorunlarını kendisiyle paylaşabilmeleri için onlara uygun ortamı hazırlamaktadırlar. Buna göre hizmetkâr liderlik, önce insan felsefesiyle hizmet odaklılık felsefesini birleştiren, kişiselleştirilmiş hizmet ve birebir iletişim yoluyla kalp kazanmayı hedefleyen liderlik tarzıdır.

Hizmetkâr lider, bildiğimiz liderdir, farklıdır, derindir, renklidir. Herhangi bir insana göre birçok farklılıklara sahiptir. Ancak bu farklılıklarına rağmen sade ve doğal insandır. Hizmetçi lider, insan olma onuruna yakışmayan her türlü davranıştan kendini uzak tutar (Fındıkçı, 2009).

Değerler, hizmetkâr liderliğin öz unsurlarıdır. Hizmetkâr liderliğin konsepti daha çok alçak gönüllülük ve başkalarına saygılı olma değerlerine dayanmaktadır. Hizmetkâr liderliğin öncelikli fonksiyonel bileşenleri uygun liderlik değerlerinden meydana gelmektedir. Hizmetkâr liderlerin değerleri sadece gözlenebilir özellikleri ortaya çıkarmakla kalmamakta, aynı zamanda liderlerin organizasyonlarını da etkilemektedir. Dürüstlük ve bütünlük gibi kişisel liderlik değerleri kişiler arası güvenin ve örgütsel güvenin oluşturulmasında birincil rol oynamaktadır. Başkalarına değer verdiğini gösteren liderler izleyicileri için koşulsuz sevgi göstermektedirler. Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi güven duyulan bir ortamdan ortaya çıkmaktadır (Russell, 2001 Akt: Akoğlan Kozak ve Çevik, 2010).

Hizmetkâr lider, toplumsal beklenti ve ihtiyaçları, kendi arzu ve isteklerinden önce algılar. Toplumsal beklentilere ömrünü bile adayabilir. Bunu yapabilmenin ilk şartı kendi benliğine hâkim olmak, onunla başa çıkmak ve onu kontrol edebilmektir. Hizmetkâr liderin başarının sırrı burada yatar. Yani o egosunun tutsağı olmuş bir lider değildir. Topluma hizmet etme bilinci onu egosunu esir etmeye zorlar (Fındıkçı, 2011).

Hizmetkâr liderler, inandıkları şeye göre hareket ettikleri için, bu yönleriyle diğer iyi niyetli insanlardan ayrılmaktadırlar. Bu nedenle onlar, tecrübe ederek,

deneyerek öğrenirler ve risk alarak girişimde bulduklarında; bu riske karşı koyma cesaretine sahiptirler (Greenleaf, 2002).

Hizmetkâr liderler, benlik arzusunu aşmıştır. Hayata pozitif bir açıdan baktıklarından tutumları ve davranışları bu doğrultuda şekillenir. Onlar bütün çevreleri; canlılarla, cansızlarla, dünya ve evren ile bu âlem ve âlemin ötesi ile barış halindedir (Fındıkçı, 2011).

Hizmetkâr liderlik teorisi, lideri bir hizmetkâr (öncelikle diğerlerine hizmet etmek isteyen kişi) olarak görmekle başlar. Hizmetkâr, diğerlerinin ve kurumun birincil ihtiyaçlarına odaklanarak kendini bir lidere dönüştürür. Hizmetkâr lider, bir farklılık yaratabilmek için diğerlerine hizmet etmek amacıyla bir şirkete, kulübe, cemiyete ya da sosyal harekete katılan ve öncülük eden kişidir (Akiş Toduk, 2004).

Örgütsel düzeyde çabuk aşılabilen ve temelinde toplum üzerinde pozitif yönde değişim yaratma potansiyeline sahip yaşam ve işe yönelik uzun dönemli dönüşümcü bir yaklaşım olarak hizmetkâr liderlik; güç, şöhret veya herhangi bir kişisel amaç gütmeyen (Greenleaf, 1998).

Greenleaf, (2002) Hizmete Yönelik/Hizmetkâr Liderlik kavramını; işbirliğini, güveni, geleceği tahmin edebilmeyi, dinlemeyi ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eden liderlik biçimi olarak tanımlamıştır.

Hizmet odaklı lider, çok yoğun ve etkin bir yaptırım gücü olmasına rağmen gerektiğinde tamamen teslimiyetçi bir ruh olur. Genellikle insanlara çok güvenir, onların gelişeceğine inanır, her türlü hatalarında bile hoşgörüyü elden bırakmaz. Tıpkı bir ayna gibi kendisindeki meziyetleri karşısına yansıtır. Çevresindekiler liderin gözlerinde, davranışlarında, düşüncelerinde kendilerini bulurlar. Daha da önemlisi çevresindekiler hizmetkâr liderin engin gönül ufkunda kendilerine sakin, güzel bir barınak bulurlar. Onun tüm varlığı ve eşyayı kapsayan hoşgörüsünü takdir ve taklit ederler. Hizmetkâr lider, tüm varlıklarla adeta bütünleşmek, onlardaki eksiklikleri tamamlamak derdindedir. Dolayısıyla yolda yürürken insanlara zarar verebilecek bir taşı kenara atar. Kuşlara yem vermek için saatlerini harcayabilir. Bir başka zaman, doğayı kirletmemeleri için piknik yapan çocuklarla sohbet edebilir. Memleketten gelip sağlık sorunu olan akrabasına yardımcı olmak için hastanede geceleyebilir (Fındıkçı, 2009).

Hitler, iyi bir lider midir? Sorusuna, fena bir lider değildir diyebiliriz. Hitler'e üç özellik açısından bir bakalım. IQ'su (zihni) gelişmiş miydi? Evet, hem de çok gelişmişti. O kadar büyük bir kitleyi kısa bir sürede bir noktada toplamak ve teknolojik yeniliklerle bile hiç de kolay bir şey değildir. Pekâlâ, EQ (duygusal zekâ)'su nasıldı? Elini kaldırıp “*Heil Hitler*” işaretini yaptığında, milyonlarca insanı arkasına takabiliyordu. Demek ki iletişim tarafı da güçlüydü. Son olarak, MQ (gönül zekâsı)'su yani insanlara faydalı olabilmek için kendinden ödün verebilme, insanlığı geliştirmeye çabalama, Hitler'in ahlak odaklı zihinsel potansiyeli dediğimizde biraz düşünmek gerekiyor. İşte günümüzde başarılı bir liderden kasıt, bu üçlü sacayağına oturmuş, hatta gönül zekâsı diğerlerinden biraz daha fazla gelişmiş ve bunu potansiyelden uygulamaya geçirebilmiş kişidir. Biz bu kişilikteki insanlara hizmetkâr lider diyoruz (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr yöneticilerin belli karakteristik özellikleri, Laub (1999) ve Spears'in (1998) çalışmalarından yapılan derleme sonucu Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Hizmetkâr Liderlik Özellikleri

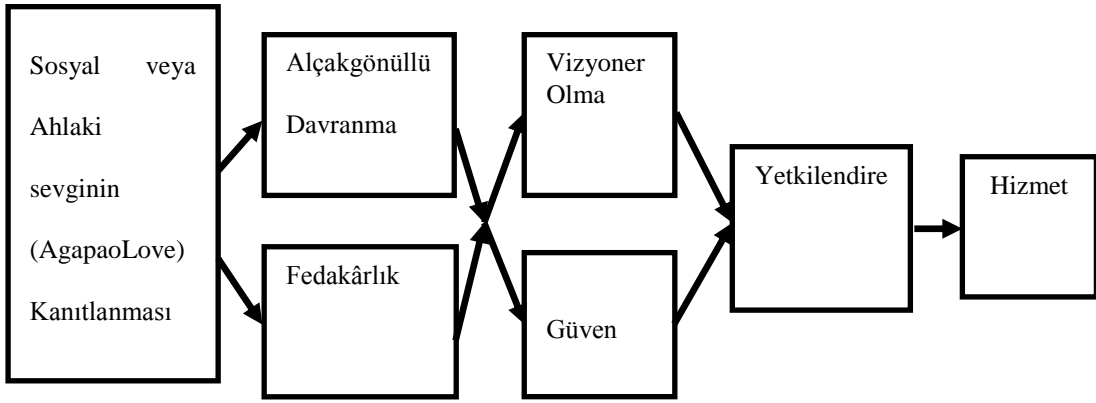
İnsana değer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlara inanmak</li> <li>• Bireysel çıkar gözetmeksizin insanlara hizmet</li> <li>• Yargılamadan, etkili dinleme</li> </ul>
İnsanı geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenme ve gelişim için fırsat yaratmak</li> <li>• Uygun davranış modelleme</li> <li>• Teşvik ve onaylama yoluyla geliştirme</li> </ul>
Birlik oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güçlü kişisel ilişkiler oluşturmak</li> <li>• Birlikte ortak çalışmalar yapmak</li> <li>• Bireylerin farklılıklarını benimsemek</li> </ul>
Güvenilirlik gösterme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkalarına karşı açık tutum göstermek</li> <li>• Başkalarından öğrenmeye isteklilik</li> <li>• Güven ve itimadı korumak</li> </ul>
Liderlik geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geleceği vizyon haline getirip, hayal etmek</li> <li>• İnisiyatif almak</li> <li>• Hedefleri netleştirmek</li> </ul>
Liderlik paylaşımı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paylaşılan vizyonu geliştirmek</li> <li>• Güç paylaşımı ve kontrolü serbest bırakmak</li> <li>• Mevki paylaşımı ve başkalarını yüceltmek, terfi ettirmek</li> </ul>
İkna etmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorla yaptırım ve otoriter yaklaşıma başvurmamak</li> </ul>
Empati, farkındalık ve aktif dinleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Her bireyi bir değer olarak kabul edip, saygı gösterme ve tolerans göstermek</li> <li>• Grup üyelerinin fikirlerini aktif sorgulama ve değerlendirmek üzere dinlemek</li> </ul>
İleri görüşlülük	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geleceği ön görmek ve kavramsal olarak düşünebilmek</li> </ul>
Vekilharççılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet vermek ve kişisel, profesyonel ve ruhani olarak bireylerin gelişimini sağlamak</li> </ul>

**Kaynak:** (Laub, 1999; Spears, 1998).

Tablo 3’de görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik özellikleri; güvenilirlik gösterme, yöneticilik geliştirme ve paylaşma, işgörenleri geliştirme ve değer verme, birlik oluşturma, ikna gücü, empati, farkındalık ve aktif dinleme, ileri görüşlülük ve vekilharççılık özelliklerinden oluşmaktadır.

Yukarıda özet halinde sunulan özellikler hizmetkâr lider ile diğer liderler arasındaki açık farkı ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlerin temel vasıflarını betimlemek üzere çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden biri Patterson (2003) tarafından geliştirilmiştir. Patterson’un hizmetkâr liderlik modeli şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2.** Patterson’un Hizmetkâr Liderlik Modeli



**Kaynak:** (Patterson, 2003: 6).

Şekil 2’de gösterildiği üzere Patterson’un hizmetkâr liderlik modelinde sosyal veya ahlaki sevginin kanıtlanması, alçak gönüllü davranma, fedakârlık, vizyoner olma, güven verme, yetkilendirme ve hizmet etme vardır.

- **Sosyal veya ahlaki sevginin kanıtlanması:** Lider, takipçileri için “*Agapao Love*” gibi muhteşem bir sevgiye sahip olmalıdır. Yunanca bir kelime olan “*Agapao Love*”, doğru zamanda, doğru sebepler için, doğru şeyleri yapmadır. Bu tür sevginin kanıtı ise basamaksal olarak liderin, öncelikle işgörenlerine daha sonra onların yeteneklerine ve üçüncü aşamada örgütün yararına odaklanmasıdır.
- **Alçakgönüllü davranma:** Kişinin sağlıklı bir egoya sahip olarak, kendisini diğerlerinden en iyi ya da en kötü görmemesi, tevazu sahibi olmasıdır. Bunun hizmetkâr liderlikteki görüntüsü ise, kendine daha az odaklanma, diğerlerine daha fazla önem vermedir.

- **Fedakârlık:** Bir beklentiye sahip olmaksızın, başkasına yardım etmeye ilişkin gönüllü davranışlardır.
- **Vizyoner olma:** Liderin, işgörenlerinin vizyonlarına bağlı olarak organizasyonun vizyonunu oluşturmasıdır.
- **Güven:** Hizmetkâr liderliğin temel kavramıdır. Takipçiler, dürüstlük konusunda ilham aldıkları liderin, çok daha fazla takipçisi olurlar.
- **Yetkilendirme:** Takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun yetki verilmesidir.
- **Hizmet:** Hizmetkâr Liderlik Teorisi'nin kalbidir. Temel felsefesi, kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmeleridir.

Greenleaf'e (1998) göre de hizmetkâr lider, kendini karşısındaki insanın yerine koyabilen, onu dinleyen, duygusal destek sağlayan, takipçilerinin gelişimine önem veren, yapacakları işe inanmalarını ve kendilerini bir topluluk gibi hissetmelerini sağlayabilen bir kişi olmalıdır. Hizmetkâr lider, etrafındaki her şeyin farkında olmalı, fırsatları ve tehlikeleri önceden fark edebilmelidir. İçinde başkalarına hizmet etme ve dünyayı daha iyi bir yer yapma isteği olmalıdır.

Hizmetkâr lider, bireyci değildir. Yani bireyselliğe, şahsi çıkarlara değil, bütüne ve toplumsallığa yönelir. Onun odağı kendisi değil, insanlardır. O, kendisine takılıp kalmaz. Kendisini aşır insanlara iner, onların gerçekleri ile hareket eder. Onlar gibi olur. Dolayısıyla günümüz batı toplumlarında yükselen değer olarak öne çıkan bireysellik yahut bireycilik anlayışı hizmetkâr liderde yoktur (Fındıkçı, 2009).

Hizmetkâr liderlik farklı bir anlayış gerektirdiğinden, başkalarına hizmet etme isteği ve empati gibi sonradan kazanılamayacak beceriler, en başından liderin içinde olmalıdır. Bilinçli olarak liderlik etme isteği, bu içsel becerilerin ardından gelir. Çünkü bencillik insanın doğasında vardır. Bu yüzden, lider olmakla hizmetçi olmak arasında büyük bir uçurum olabilir. Hizmetkâr liderler bu uçurumdan dolayı içsel olarak, başkalarını düşünen bir yapıya sahip olmalıdırlar. Hizmetkâr liderlik gelip geçici bir yönetim süreci olarak değil, ömür boyu devam eden bir seyir olarak algılanmalıdır. Hizmetkâr lider, belirlediği vizyon doğrultusunda takipçilerinin mutluluğunu, onların gelişimini hedeflediği için diğer liderlerden ayrılır. Eleştirilere açıktır. Hizmetkâr liderlik anlayışına göre, işgörenlerin iyi performans göstermesi kârlılığı arttırabilir. Fakat amaç kârlılığın artması değil, hizmet ettiklerinin

gelişiminin artmasıdır. Hizmetkâr lider, çalıştığı kurumu kendine kazanç sağlamak için kullanmaz, başkalarının kazanç sağlaması ve kurumun gelişimi için çalışır (Akiş Toduk, 2005).

Hizmetkâr liderlik, liderliğin tam anlamıyla bir sanat haline dönüştüğü, her türlü hassasiyetin çok ön planda olduğu özel bir liderlik biçimidir. Bu özel liderlik biçimine her yöneticinin yahut liderin erişmesi kolay değildir. Yani nasıl ki liderlik, belirli insanlarda bulunan özel bir donanım ise, benzer biçimde hizmetkâr liderlik de belirli liderlerde bulunan özel bazı donanım ve yeteneklerin doruğa ulaşmış halidir (Fındıkçı, 2009).

Hizmetkâr liderlik, birinci öncelik olarak hizmet etme fikrine dayanmaktadır. Hizmetkâr lider, diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak onların güvenini kazanmakta ve inanılrlığını pekiştirmektedir (Baytok, 2006).

Hizmetkâr lider, dünyada var olma nedenini ve yerini içselleştirmiş, kendisini tanımış, kendisiyle barışık, kendisi ile iletişim kurabilen, en önemlisi kendi içgüdülerini denetleyebilen, bencillikten kurtulmuş, değer ve toplum merkezli olmayı başarmış kişidir. Böylece toplumun çıkarını kendi istek ve ihtiyaçlarına tercih etmemeyi başaran kişidir hizmetkâr lider. Sıfır noktasında olmayı yani alçaklarda yer almayı başaran kişidir. Yani hal dili ile hiçliğe adaydır. Kendini aşma, hedeflerine kavuşma aşkıyla yanan, sürekli olarak dinamizm içinde akan, aktıkça çevresine katma değer üreten bir akarsu gibidir. Hizmetkâr liderin amacı köyü, ili, ülkesi hatta dünya ile sınırlı değildir, ötelere, ötelere ötesine yol alır. Temel amacı insanlara faydadır. Yerel ve ulusal hassasiyetleri olan, bireysel özgürlükleri benimsemiş, demokrasiyi özümseyerek davranışa dönüştürmüş bir birey olarak, başkalarını kendine benzetme derdinde değildir. Yolculuğu kendi içindedir, kendi kendini eleştirir, başkalarından önce kendini adam etme derdindedir (Fındıkçı, 2010).

Hizmetkâr, diğerlerinin ve kurumun birincil ihtiyaçlarına odaklanarak kendini bir lidere dönüştürür. Hizmetkâr lider, bir farklılık yaratabilmek için diğerlerine hizmet etmek amacıyla bir şirkete veya topluluğa katılan ve öncülük eden kişidir. Teoriye göre, hizmetkâr lider bu faaliyetlere çıkar elde etmek için katılmaz. Bu tarz lider ile bir kurumu yönetmek isteyen kişi arasındaki en büyük fark, hizmetkâr liderin diğerlerinin ihtiyaçlarını sürekli olarak kendininkilerden önce düşünmesidir.

Bu tarz liderliğin amacı, hizmet edilenlerin daha bilgili ve hak sahibi olmaları, dayanışma ve özgürlük kazanmaları ve sonunda hizmetkâr lider haline gelmeleridir (Akiş Toduk, 2004).

Hizmetkâr liderliğin en önemli ayırıcı yönü insanları tamamlama, eksikleri giderme, onlara katma değer üretmede yardımcı olmaktır (Akoğlan Kozak, 2011). Hizmetkâr lideri, diğerlerinden farklı kılan en önemli özellik, onun kendi benliği ile ilgili algılarıdır. Hizmetkâr lideri tek cümle ile anlatmak gerekseydi şunu söylemek yeterli olurdu: Hizmetkâr lider, kendi benliği (ego) ile başa çıkmış, benliğini kontrol edebilmiş, içgüdülerini disipline etmiş ve toplumsal benliği kendi kişisel benliğinin önüne geçirmiş kişidir (Fındıkçı, 2011).

Hizmetkâr liderler, çevrelerini değiştirmeye çalışmazlar, gördükleri eksiklikleri tamamlamak, dertlere deva olmak için çaba içinde olurlar. Kısacası onlar, zihinsel yeteneklerini, kişilik özelliklerini, akıllarını, iradelerini, güçlerini, zamanlarını, insanlığın ortak amaçlarının emrine sunarlar. Bu fedakârlıkları için herhangi bir beklentinin içine girmezler. Dertleri kendilerini keşfetmek, daha fazla anlamak, anlaşılacak ve insanlığa daha fazla fayda etmektir (Fındıkçı, 2011).

Hizmetkâr lider, ben liderim, iddiasında değildir bu söylemi dile bile getirmez. Kendisini lider olarak kabul ettirmek için insanların üzerine gitmez. Kendisini zorlama ile kabul ettirmeye çalışmaz. O, lider olarak zaten kabul edildiğinden, benimsendiğinden buna ihtiyaç duymaz. Günümüzde zorlama ile kendini kabul ettirmeye çalışanların etkili lider olamadıkları aşikârdır. Unutulmamalıdır ki liderlik sadece rol yapma işi değildir. Liderlik, sadece görünüşte lider gibi görünmekle yapılacak bir şey değildir. Liderlik, bir içerik işidir. Görünüş liderlikte önemlidir fakat belirleyici olan içeriktir. İçerik, renkli, derin, ufuklu olmalı, insanlara yeni bir şeyler katacak bir ileti taşımalıdır (Fındıkçı, 2009).

Maslahat kavramı, hem siyasî gücün gereği, hem de insan haklarının güvencesi olacak bir yere konmalıdır. Nitekim Bediüzzaman, “Kavmin seyyidi, hizmetkâridir.” hadisini, yöneticiliğin hâkimiyet ve benlik için tahakküm âleti değil, millete bir hizmetkârlık anlamına gelen bir ilke olduğunu vurgulamaktadır (Ardoğan, 2007).



## **2.2.6. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımları ile İlişkisi**

Yapılan araştırmalar hizmetkâr liderlin diğer bazı liderlik stilleri ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin özellikle dönüşümcü, ruhsal ve moral liderlik yaklaşımları ile yakından ilişkili olduğu gözlenmektedir.

Hizmetkâr liderlik anlayışının daha iyi açıklanabilmesi için, liderlik konusunda günümüzde tartışılan ve konu ile karıştırılan diğer yaklaşımlara da değinilmesi, hizmetkâr liderlik kavramının daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

### **2.2.6.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

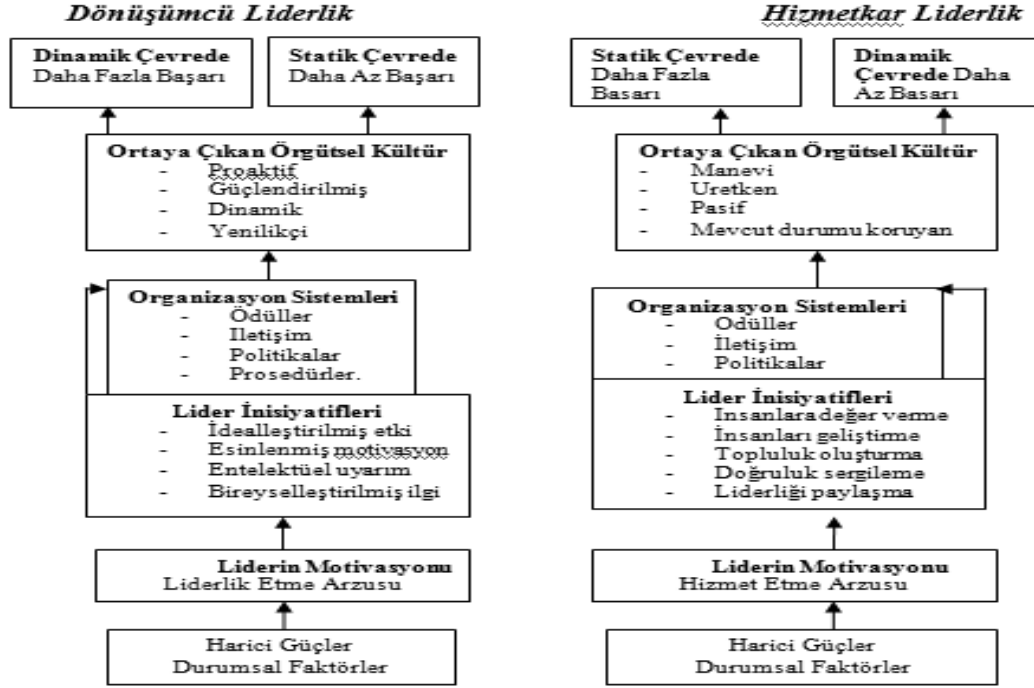
Konunun merkezinde yer alan hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderlikle ilişkisi değerlendirildiğinde, hizmetkâr liderlik anlayışının dönüşümcü liderliğe yakın bir temele dayandığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin izleyicileri ile yakından ilgilenme onları önemseme ve onlara yol gösterme özellikleri, hizmetkâr liderlerin de temel hareket noktaları arasında bulunmaktadır. Nitekim hizmetkâr liderler de takipçilerine değer vermekte ve onlar için yol göstericisi olma rolünü üstlenmektedir. Hizmetkâr liderlerin iletişim yeteneği, dönüşümcü liderler için de önem taşımaktadır. Nitekim her iki liderlik anlayışı da takipçileri ile olan ilişkilerin etkinliğini kendi sorumluluğunda görerek hareket etmekte, takipçilerini dinlemekte, kendilerine söylenenleri önemsemekte ve onları anladığını hissettirmektedir (Dinçer ve Öksüz, 2011).

Dönüştürücü liderler, özgürlük alanını vicdan ufkunu ve fedakârlık alanını genişletmeye çalışır ve dönüştürücü liderlerin faaliyetleri iyi sonuçlar, biçimsel araçlar ve adil sonuçlar elde etmeye dönüktür (Güney, 2006).

Dönüştürücü bir lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri de uygulamaz. Problemleri çözmek için orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır. Bunu başarmak için de izleyicileri ile birlikte hareket eder. Onları cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa karşı koymaya yöneltir. Yeni fikirlerin uygulanması için izin verir. Bilgiyi paylaşır ve etkin bir şekilde araştırır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyicilerini düşünmeye teşvik eder. Onların gizil güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar (Eraslan, 2004a).

Dönüşümcü ve hizmetkar liderliğin karşılaştırılmasına ilişkin özet bilgiler Şekil 3'te gösterilmektedir.

**Şekil 3.** Dönüşümcü ve Hizmetkar Liderlik Karşılaştırması



**Kaynak:** (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004: 88; Akt: Akoğlan Kozak, 2011).

Şekil 3'te görüldüğü gibi, hem dönüşümcü hem de hizmetkâr liderlik durumsal koşullara göre şekillenmektedir. Dönüşümcü liderlikte dinamik bir çevrede daha fazla başarı görülürken, hizmetkâr liderlerin ise statik bir çevrede başarılı oldukları görülmektedir. Başka bir ifade ile hizmetkâr liderliğin hızlı değişimlerin olduğu ortamlarda uygulanmasının doğru olmayacağı ileri sürülebilir. Oysa dönüşümcü liderlik, dış çevreye çok açık bir model olarak hızlı değişimlerin yaşandığı dinamik ortamlarda daha başarıyla uygulanacaktır.

Stone, Russel ve Patterson (2004), dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki temel farkın liderin odak noktası olduğunu belirtmiştir. Her iki liderlik tarzında da liderlerin izleyicilerine ilgi göstermeleriyle birlikte, hizmetkâr liderliğin odak noktası hizmetkâr liderin izleyicilerine hizmet etmesi iken, dönüşümcü liderde odak noktası izleyicilerinin örgütsel amaçlara bağlılık göstermeleri ve destek vermeleridir. Liderin odak noktasını örgütten izleyicisine ne ölçüde kaydırabildiği,

liderin dönüşümcü lider mi, yoksa hizmetkâr lider mi olduğunu saptamada ayırt edici bir faktördür (Stone, vd., 2004; Akt: Akoğlan Kozak ve Çevik, 2010).

### **2.2.6.2. Hizmetkâr Liderlik ve Ruhsal Liderlik İlişkisi**

Ruhsal liderler politik güç yerine sevgi gücü ışığında hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyerek işgörenlerin beklentilerine yanıt vermeye çalışırlar. Ruhsal liderin itici unsuru olan hizmetkâr liderlik sosyal pazarlama anlayışının artmasına paralel olarak işgörelere en iyi hizmetin sunulması ihtiyacını eyleme dönüştüren liderliktir (Greenleaf, 1998).

Ruhsallık ve liderliğin temelinde, hepimizin içinde en zor işlerde ve kararlarda bize yol gösteren bir ses olduğunu anlamak yatar. O ses, liderin bütünlüğünün temel taşıdır. O iç sesimizi dinlediğimizde daha iyi ve etkili bir lider oluruz. O içimizle olan bağ sayesinde alçak gönüllülüğü elden bırakmayarak kendimizi bir kenara koyup, işgörelere, kuruma ve müşterilere daha iyi hizmet veririz (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Ruhsal lider, işgörenlerdeki yaşama gücünü açığa çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışlarına yanıt arayan, hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen ve işgörenlerinin gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanımlanabilir. Ruhsal liderler önce insana daha sonra stratejiye odaklanmaktadır. Bu liderler; her sorunun kaynağını, öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Ruhsal lider; ruhsal zekâsı yüksek, kendisini başkalarına yüksek vizyonları ve değerleri getirip, onlara bunları nasıl kullanacaklarını göstermekten sorumlu tutan, diğer bir deyişle insanlara ilham verebilen ve onlara hizmet eden kimse olarak ifade edilmektedir (Zohar ve Marshall, 2004; Akt: Bekiş, 2006).

### **2.2.6.3. Hizmetkâr Liderlik ve Moral Liderlik İlişkisi**

Hizmetkâr liderlik; aşk, sevgi, şefkat, önemseme, başkalarını düşünme (diğerkâmlık) ve algısal dinlemeyi arttıran moral liderlik yaklaşımlarının örneklerindedir (Barrow, 2004). Moral liderlik, moral otoriteye dayanan bir liderlik biçimidir. Moral liderlik karakter üzerine odaklanmış ve moral değerlerle bütünleşmiş bir liderlik biçimini yansıtmaktadır. Karakter, bireyin ahlaki davranışının tümüdür (Coşkun, 2011).

Moral liderin öncelikle birtakım etik değerleri ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle moral lider, bir takım etik değer ve ilkeler setini kuran ve yaşatan kişidir. Bu açıdan moral liderlik, hizmetkâr liderlik ile bütünleşmektedir. Etik liderliğin kurucusu Bili Grace, 4V modelini geliştirmiştir. Bu modelin temel boyutlarını değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) oluşturmaktadır (Çelik, 2007).

Toplumda yüksek düzeydeki ahlaki kirlenme toplumun ekolojisini bozmaktadır. Toplumdaki bu bozulmuş, bireyin karakterinin ölümüne yol açmaktadır. Karakterin ölümü çok sayıda uygun olmayan davranışın oluşmasını da beraberinde getirmektedir. Valverde, ekonomik olmayan sermaye biçimlerine moral sermaye kavramını da eklemiştir. Moral sermaye, ahlaki kararlar ve davranışlar yoluyla iyi ve kötü davranışlara ilişkin algıları geliştirerek ahlaki kararları geliştirmeye yönelik uygun bir sosyal yapının geliştirilmesi kapasitesidir (Çelik, 2007a). Hizmetkâr lider, izleyenlerine etkili hizmet sunmak için her şeyden önce yüksek moral değerlere dayanmak zorundadır.

Hizmetkâr lider, birlikte çalıştığı kişilere saygı duyar, moral değerleri kabul eder. Ekibin oluşmasına ve desteklenmesine katkıda bulunur. Yorulduğunda veya bir başkası yönetime geçmek istediğinde nezaketle geri çekilir ve fırsat verir (Wright, 1996).

### **2.2.7. Hizmetkâr Liderlik Konusunda Yapılan Araştırmalar**

Hizmetkâr liderlik konusunda yapılan araştırmalar, Türkiye’de yapılan araştırmalar ve yurt dışında yapılan araştırmalar olmak üzere iki alt başlık altında ele alınmıştır.

#### **2.2.7.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar**

Cerit (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri” isimli çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini müdür ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlenmesini amaçlamıştır. 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Bolu ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 48 müdür ve 517 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada, müdürler kendilerinin en çok dinleme, farkında olma ve takım oluşturma boyutlarında yer alan davranışları yerine

getirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise müdürlerin en çok takım oluşturma ve ikna etme faktörlerinde yer alan davranışları yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Baytok (2006), “Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü” isimli çalışmasında, teorik ve ampirik olarak hizmet işletmeleri düzeyinde liderliğin kültür oluşumundaki rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya WOW Topkapı Palace işgörenlerinden 117 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda, özellikle üzerinde durulan ve vurgulanan konular, müşteri memnuniyeti, yüksek hizmet standardının sürekliliği, personelin hizmetin üretimindeki önemi, personelin güçlendirilmesi ve takım oluşturma olarak belirlenmiştir.

Öner (2008), “Hizmetkâr Yöneticilik İle İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Roller” isimli çalışmasında; hizmetkâr yöneticilik özellikleri gösteren yöneticilerin, örgütsel adalet üzerine yaptığı etki üzerinden işe kapılmaları üzerine olan etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. 305 beyaz yaka işgören ile yapılan araştırmada araştırma analizleri sonucu, işgörenler hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticileri ilişkisel, diğergamlık, katılımcı ve güçlendirici özellikleri ile algılamışlardır. Paternalist yöneticilik özellikleri ile hizmetkar yöneticilik özellikleri arasında yüksek düzeyde ilişki ortaya çıkmıştır. Algılanan örgütsel adalet, hizmetkâr yöneticilik ve işe kapılma değişkenleri arasında ara değişken olarak ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr yöneticilik özelliklerinin örgütsel adalet algısı üzerine olan manidar etkisinde, çalışan bireyin tutarlılık anlayışının, ilişkiyi etkileyecek düzeyde bir etkisi saptanamamıştır.

Sofuoğlu Çiçek (2010), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi” isimli çalışmasında; örgütsel başarıya katkıları, en az örgütsel vatandaşlık davranışı kadar büyük olan hizmetkâr liderlik, örgütsel iklim ve iş tatmini unsurlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve birbirleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma değişik sektörlerde faaliyet gösteren 12 işletmede 284 işgörene uygulanmıştır. Hizmetkâr liderlik alt değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Hizmetkâr liderliğin diğerkâm düşünce alt boyutu, içsel ve dışsal iş tatmininin pozitif ve anlamlı belirleyicisidir. Hizmetkâr liderliğin diğerkâm düşünce, ikna becerisi ve örgütsel yönetim alt değişkenleri, örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik

ve tutarlılık alt değişkenine pozitif ve anlamlı olarak bağlıdır. Örgütsel iklimin işgören bağlılığı alt değişkeni, hizmetkâr liderliğin diğerkâm düşünce ve örgütsel yönetim alt değişkenleri tarafından pozitif ve anlamlı olarak etkilenmektedir.

Ürü, Atan, Çalışkan ve Yozgat (2011), “Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında; üniversite öğrencileri ve öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algılarını ve bu algıya yönelik olarak gelişen çıktılarını (öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi-güven-öğrencinin bulunduğu üniversiteye karşı vatandaşlık davranışları-akademik başarı ve performans) incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma için gerekli olan veriler İstanbul’da bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin 3.ve 4. Sınıflarında öğrenim gören 818 öğrenciden elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, öğrencilerin akademik başarıları ile bazı fazladan rol davranışlarında bulunmalarında, öğretim üyesinin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışının etkisi olduğu; hizmetkâr liderliğin kaliteli bir öğrenci-öğretim üyesi ilişkisini öngördüğü ve ilişkinin kalitesinin de öğrencinin akademik başarı ve performansını da beraberinde getirdiği görülmüştür.

#### **2.2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Değişim yaratma üzerine odaklanan Zeithaml ve Bitner (1996), buna bağlı olarak vizyon oluşturma ve vizyonun uygulanması sürecinde, hizmet liderinin görev ve sorumluluklarını açıklamaya çalışmışlardır. Sonuç olarak, hizmet liderlerinin kişilik olarak, zekâ, dürüstlük, güvenilirlik, doğruluk, açıklık, kendine güven ve kavramsal yetenek özelliklerine sahip olmaları gerektiği sonucuna varmışlardır.

Nebel (1991), otel işletme yöneticileri ile görüşmeler yaparak liderlik özelliklerini araştırdığı çalışmasında, işgörenleri geliştirme, takım oluşturma, motivasyon sağlama, yetkiyi devretme ve iyi bir iletişimci olmayı, etkili liderlik özellikleri olarak bulmuştur.

Herbst (2003) tarafından yapılan okul yöneticilerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin belirlenmesine yönelik çalışmada yöneticilerin hizmet yönelimli davranışlarının öğretmenlerin hizmet yönelimli davranışlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada, hizmetçi liderliğin hizmet etmeye dayalı, çalışanlara saygılı davranan, çalışanların mesleki gelişimlerine destek veren, güvenilir kişiler olduğu sonucuna varılmıştır (Dennis, 2004).

Ehrhart (2004) çalışmasında, kişisel düzeyde ve birim düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri olarak hizmetkâr liderlik ve prosedürel adalet iklimini incelemiştir. Araştırması sonucunda hizmetkâr liderliğin, kişisel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışının yardım etme ve vicdanlılık davranışlarını etkilediğini ve bu etkilere kısmen prosedürel adalet iklimi algılamalarının aracılık ettiğini bulmuştur. Aynı şekilde birim düzeyinde de benzer sonuçları elde etmiş ve hizmetkâr liderliğin sadece örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu, prosedürel adalet iklimi algılayışının bu etki üzerinde dolaylı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Barbuto ve Wheeler (2006) hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ilişkisi araştırmaları neticesinde, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Onlara göre çalışanların fazladan çabaları, çalışanların tatminleri ve örgütsel etkinlik algıları arasındaki güçlü ilişki, hizmetkâr liderlik ile açıklanmıştır.

Humphreys (2005) hizmetkâr liderlik ile dönüştürücü liderlik ile ilgili yaptığı çalışmasında, dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik teorilerinin ortama bağlı, durumsal özelliklerini incelemiş ve hizmetkâr liderliğin, dönüştürücü liderliğe kıyasla, durağan ortamlara daha uygun olup, dinamik ortamlarda daha az başarılı olduğu sonucuna varmıştır.

### **2.3.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE HİZMETKÂR LİDERLİK İLİŞKİSİ**

Etkin liderler insanların farklılıklarının değerini bilir. İşgörenlerin farklı yönlerini ve kendine özgü bakış açılarını işe taşımaları onları heyecanlandırır. Liderin asıl sorunu, bu farklılıkların nasıl yöneticiliği ve nasıl bir kaldıraç olarak kullanılacağıdır. Bunu başarabilmek için, liderlerin farklılıklar konusunda geniş bir perspektifi olmalıdır (Takar, 2003).

Baudrillard'ın (1995) söylediği gibi, evrensel ötekilik ve farklılık simgelerinin efendisi olan kişi, dünyanın efendisidir. Farklılığı düşünen kişi, antropolojik açıdan üstündür. Antropolojiyi icat eden odur çünkü. İcat eden o olduğuna göre, o her hakka sahiptir (Baudrillard, 1995; Akt: Turan, 2007).

Farklı kültürel birikime sahip, farklı tutum, değer ve davranış kalıpları olan bireylerin aynı ekipler içerisinde yer almaları, farklılıklarla yüzleşmek anlamına gelmektedir. Ekibin etkinliği ve verimliliği açısından, ekibi oluşturan üyelerin kültürlerine ait öne çıkan özelliklerinin bilinmesi, olası çatışmaların öngörülmesi ve çözümüne yönelik önlemler alınması, örgütte kültürel farkındalığın yerleştirilmesi ve örgüt kültürüyle uyumlaştırılması için bir takım politikaların, uygulamaların, kuralların geliştirilmesi, liderin yönetsel açıdan yerine getirmesi gereken sorumluluklarından bazılarıdır (Ulukan ve Gültekin, 2011).

Bilginin ve ekonominin hızla küreselleştiği, küçük pazarların yerini büyük ve tek pazarlara bıraktığı yeni dünya düzeninde, kurumları yarımlara çıkarabilecek olan yegane güç, sahip olduğu farklılıkların yarattığı mozağin sinerji yaratma gücüdür (Arslan, 2008).

Katılımcı, değişime açık, güvenilir, açık ve net, empati yeteneği gelişmiş, işgörenleri geliştirici bir lider, bireysel farklılıkları önemseyen bir örgüt iklimi yaratabilecektir. Bu ise örgüt kültürünün lider ve işgörenlerce paylaşılarak geliştirilmesini de sağlayarak değişimi örgüt kültürünün sıradan bir süreci haline getirebilecektir (Özmutaf, 2007).

Hizmetkâr liderlik anlayışı farklılıkların yönetimi ruhuna en uygun liderlik tarzıdır. Çünkü hizmetkâr lider önce insan felsefesiyle farklılıklara saygı duyar. Hizmetkâr liderler diğer insanlarla empati seviyesinde münasebet kurarlar. Diğer



insanların özel kabiliyetlerini ve maharetlerini fark edip, onlara sahip çıkarak toplumun hizmetine sunarlar.

Hizmetkâr liderler insanı, varlıklar âleminin en gelişmiş ve saygı değer canlısı olarak görürler ve farklılıklardan önce onları birer insan olarak bağlarına basarlar, insana ulaşmaya ve ona katkı sağlamaya çalışırlar. Hizmetkâr liderin dili, dini, ırkı, rengi, cinsi yoktur. O ufukların ötesine gitmeyi başarmış ve kendini gerçekleştirmiş özel bir liderdir.

Etkin bir liderin bu dünyanın insanı olduğu ve izleyenlerden üstün olmadığı mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez (Eylem, 2002).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel-ilişkisel tarama modelindedir. Betimsel-ilişkisel-tarama modelindeki araştırmalar, mevcut olay ve olguları olduğu gibi araştırmaya ve ortaya koymaya çalışan araştırma türleridir. Bu tür araştırmalarda, ele alınan olgular mevcut haliyle betimlenmeye çalışılmakta, ayrıca başka değişkenlerle ilişkisi incelenerek, bu değişkenlere göre anlamlı bir farklılığın meydana gelip gelmediği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede bu araştırma, eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin, hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerilerini betimlemeyi, ayrıca söz konusu bu yeterliklerin ve becerilerin çeşitli değişkenler açısından etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Şanlıurfa il merkezindeki İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı kurumlarda görev yapan yönetici ve işgörenler oluşturmaktadır. Kurumlardan alınan bilgilere göre; Şanlıurfa il merkezinde İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı birimlerde 500 yönetici ve 4675 işgören, İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı birimlerde 135 yönetici ve 2290 işgören ve İl Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı birimlerde 130 yönetici ve 2090 işgören bulunmaktadır. Bu bilgilere göre araştırmanın evreninde 765'i yönetici, 9055'i ise işgören olmak üzere toplam 9820 kişi bulunmaktadır.

#### 3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma, evrenin geniş olması ve tamamına ulaşmanın imkânsızlığı, zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle evrenden seçilen ve onu temsil eden bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. 9820 kişiden oluşan bu evrenin %5 hata payı ile en az 357 kişiden oluşan bir örneklem grubu ile temsil edilebileceği anlaşılmaktadır (Balcı, 1997: 112). Örneklemin evreni temsil gücünü arttırmak ve muhtemel veri kayıplarını da dikkate alarak, örneklem sayısı 500 olarak belirlenmiştir. Araştırmada örneklem

seçilirken, tabakalı-basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende, alt tabakalar ya da alt gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu doğrultuda, öncelikle Şanlıurfa il merkezinde hizmet veren kurumlar, kurum türü dikkate alınarak, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Emniyet Müdürlüğüne bağlı kurumlar şeklinde üç ayrı tabakaya ayrılmıştır. Bu tabakaların evren büyüklüğü içindeki ağırlıkları dikkate alınarak, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 90 yönetici, 180 işgören, İl Emniyet Müdürlüğü'nden 30 yönetici, 90 işgören, İl Sağlık Müdürlüğünden ise, 30 yönetici ve 90 işgören araştırmaya dahil edilmiştir. Böylece araştırmanın, 150'si yönetici, 360 ise işgören olmak üzere toplam 510 işgören üzerinde gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır. Belirlenen tabakalardaki işgörenlerin örnekleme seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahip olabilmesi açısından basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırma kapsamında Şanlıurfa il merkezindeki eğitim ve diğer kamu kurumlarında görev yapan yönetici ve işgörenlerden araştırmanın amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla Dennis ve Winston (2003) tarafından geliştirilen Hizmetkâr *Liderlik Ölçeği* ve Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen *Farklılıkların Yönetimi Ölçeği* kullanılmıştır. Her iki ölçek de Beşli Likert Derecelendirme Ölçeği şeklinde desenlenmiştir.

#### **3.4.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği**

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ) 28 soru ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, *bireysel tutumlar ve davranışlar (1-4) örgütsel değerler ve normlar (5-12)*, ve *yönetimsel uygulamalar ve politikalar (13-28)*, olmak üzere üç farklı boyutu yansıtmaktadır. Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanan seçenekler şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Buna göre ölçek seçenekleri; (1) hiç katılmıyorum, (2) biraz katılıyorum, (3) orta derecede katılıyorum, (4) Çok katılıyorum ve (5) Tam katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Böylece ölçek sonuçları 4/5 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler

belirlenmiştir. FYÖ'nün ölçek ifadelerinin puanlanmasına ilişkin bilgiler Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin Puan Aralıklarına İlişkin Bilgiler

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 – 1.79	Çok düşük
	2	1.80 – 2.59	Düşük
	3	2.60 – 3.39	Orta
	4	3.40 – 4.19	Yüksek
Tam Katılıyorum	5	4.20 – 5.00	Çok yüksek

Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ) faktör analizi tekniği kullanılarak geliştirilmiştir. Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha formülü kullanılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Ayrıca ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Yapılan ilk analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü çıktığı; *bireysel tutumlar ve davranışlar*, *örgütsel değerler ve normlar* ve *yönetimsel uygulamalar ve politikalar* olmak üzere üç temel yapıyı yansıttığı tespit edilmiştir. Yapılan analizde ölçekte yer alan maddelerin anlamlı olarak birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı; maddelerin faktörlerindeki yük değerlerinin .46 ile .84 arasında değiştiği görülmüştür. Analiz sonucunda birinci faktörün 4, ikinci faktörün 8, üçüncü faktörün ise 16 maddeden oluştuğu saptanmıştır. Bulgulara göre FYÖ'nin eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ölçebilecek, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır. Balay ve Sağlam (2004), yaptıkları araştırmada FYÖ'nün alt boyutlarına ve toplamına ilişkin güvenilirlik düzeylerini de hesaplamışlardır. Buna göre *bireysel tutumlar ve davranışlar* boyutuna ilişkin güvenilirlik düzeyi .77, *örgütsel değerler ve normlar* boyutuna ilişkin güvenilirlik düzeyi .83 ve *yönetimsel uygulamalar ve politikalar* boyutuna ilişkin güvenilirlik düzeyi ise .95 olarak hesaplanmıştır. Yapılan araştırmada FYÖ'nün genel güvenilirliği ise .97 olarak hesaplanmıştır.

### 3.4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr liderlik ölçeği (HLÖ) 21 soru ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar güçlendirme (1-9), hizmet (10-16) ve vizyon (17-21) olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanan seçenekler şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Buna göre ölçek seçenekleri; (1) hiç katılmıyorum, (2) biraz katılıyorum, (3) orta derecede katılıyorum, (4) Çok katılıyorum ve (5) Tam katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Ölçek sonuçları 4/5 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. HLÖ'nün ölçek ifadelerinin puanlanmasına ilişkin bilgiler Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin Puan Aralıklarına İlişkin Bilgiler

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 – 1.79	Çok düşük
	2	1.80 – 2.59	Düşük
	3	2.60 – 3.39	Orta
	4	3.40 – 4.19	Yüksek
Tam Katılıyorum	5	4.20 – 5.00	Çok yüksek

Dennis ve Winston (2003), Page ve Wong'un (2000) 99 soru ve 4 boyutlu kişilik, ilişki, görev ve süreç hizmetkâr liderlik ölçeğini 23 soru ve 3 boyut haline getirmiştir. Boyutlar güçlendirme, hizmet ve vizyon olarak sınıflandırılmış ve güvenilirlik katsayıları *güçlendirme boyutu* için, .89, *hizmet boyutu* için, .94, *vizyon boyutu* için ise, .97 olarak belirtilmiştir. Yapılan araştırmada HLÖ'nün genel güvenilirlik düzeyi. 96 olarak hesaplanmıştır.

### 3.5. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, Şanlıurfa il merkezinde 2011-2012 yılında İl Millî Eğitim Müdürlüğü, İl Emniyet Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan yönetici ve işgörenlerden 526 kişiden elde edilmiştir. Öncelikle kurumlarda katılımcılara dağıtılmak üzere toplam 580 anket gönderilmiş, bunlardan 550'si geri dönmüştür. Eksik ve hatalı doldurulan 24 anket geçersiz sayılıp değerlendirmeye

alınmamıştır. Böylece 526 anket analizlerde kullanmış, anketlerin geri dönüş oranı %95 olarak hesaplanmıştır.

### 3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri için Kormogrov Smirnov-Normal Dağılım testi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağıldıkları tespit edilmiştir. Verilerin analizleri yapılırken parametrik yöntemler kullanılmıştır. Nicel verilerin karşılaştırılmasında ikili gruplar için bağımsız t-testi, ikiden fazla grupların analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki ilişki düzeyi aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, 116).

<u>R</u>	<u>İlişki</u>
0.00-0.25	Çok Zayıf
0.26-0.49	Zayıf
0.50-0.69	Orta
0.70-0.89	Yüksek
0.90-1.00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında .05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işgören ve yöneticilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### 4.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ilişkin özet bilgiler Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

		n	%
Çalıştığı kurum	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	284	54
	İl Sağlık Müdürlüğü	118	22.4
	İl Emniyet Müdürlüğü	124	23.6
Görev	Yönetici	160	30.4
	İşgören	366	69.6
Meslek	Öğretmen	277	52.7
	Doktor	45	8.6
	Polis	122	23.2
	Hemşire	29	5.5
	Memur	53	10.1
Cinsiyet	Kadın	153	29.1
	Erkek	373	70.9
Yaş	18-30 yaş	194	36.9
	31-40 yaş	236	44.9
	41 yaş ve üzeri	96	18.3
Medeni durum	Evli	430	81.7
	Bekâr	96	18.3
Öğrenim durumu	Lise	53	10.1
	Lisans	408	77.6
	Lisansüstü	65	12.4
Mezun olunan okul	Eğitim fakültesi	289	54.9
	Tıp fakültesi	41	7.8
	Hemşirelik	20	3.8
	Sağlık yüksekokulu	23	4.4
	Sağlık meslek lisesi	17	3.2
	Polis akademisi	29	5.5
	Polis meslek yüksekokulu	55	10.5
	Polis meslek eğitim merkezi	22	4.2
	Lise	30	5.7
Mesleki hizmet süresi	5 yıl ve daha az	148	28.1
	6-10 yıl	159	30.2
	11-15 yıl	106	20.2
	16-20 yıl	56	10.6
	21 yıl ve üzeri	57	10.8

Yöneticilikteki hizmet süresi	5 yıl ve daha az	62	38.8
	6-10 yıl	43	26.9
	11-15 yıl	24	15
	16-20 yıl	16	10
	21 yıl ve üzeri	15	9.4
Kurumdaki işgören sayısı	1-49	131	24.9
	50-99	202	38.4
	100-499	88	16.7
	500 ve üzeri	105	20

Tablo 6’da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 284’ünün (%54 ) İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 118’inin (%22.4) İl Sağlık Müdürlüğü, 124’ünün ise, (%23.6) İl Emniyet Müdürlüğünde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların 160’ı (%30.4) yönetici, 366’sı (%69.6) işgören, 277’si (%52.7) öğretmen, 45’i (%8.6) doktor, 122’si (%23.2) polis, 29’u (%5.5) hemşire, 53’ü (%10.1) memurdur.

Aynı tabloya göre, araştırmaya katılanların 153’ü (%29.1) kadın, 373’ü (%70.9) erkek, 194’ü (%36.9) 18-30 yaş, 236’sı (%44.9) 31-40 yaş, 96’sı (%18.3) 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Tabloya bakıldığında katılımcılardan 430’unun (%81.7) evli, 96’sının (%18.3) bekâr, 53’ünün (%10.1) lise, 408’inin (%77.6) lisans, 65’inin (%12.4) ise lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6’ya göre ayrıca katılımcıların 289’unun (%54.9) eğitim fakültesi, 41’inin (%7.8) tıp fakültesi, 20’sinin (%3.8) hemşirelik, 23’ünün (%4.4) sağlık yüksek okulu, 17’sinin (%3.2) sağlık meslek lisesi, 29’unun (%5.5) polis akademisi, 55’inin (%10.5) polis meslek yüksek okulu, 22’sinin (%4.2) polis meslek eğitim merkezi, 30’unun (%5.7) lise mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların 148’inin (%28.1) 5 yıl ve daha az, 159’unun (%30.2) 6-10 yıl, 106’sının (%20.2) 11-15 yıl, 56’sının (%10.6) 16-20 yıl, 57’sinin (%10.8) 21 yıl ve üzerinde mesleki çalışma sürelerine sahip oldukları görülmektedir.

Diğer yandan araştırmaya katılanların 62’sinin (%38.8) 5 yıl ve daha az, 43’ünün (%26.9) 6-10 yıl, 24’ünün (%15) 11-15 yıl, 16’sının (%10) 16-20 yıl, 15’inin (%9.4) ise, 21 yıl ve üzerinde yöneticilik çalışma sürelerinin olduğu görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılanlardan 131’i (%24.9) kurumları bünyesinde 1-49, 202’si (%38.4) 50-99, 88’i (%16.7) 100-499, 105’i (%20) ise 500 ve üzerinde işgörenin görev yaptığını belirtmişlerdir.



## 4.2. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerine İlişkin Bulgular ve Yorumları

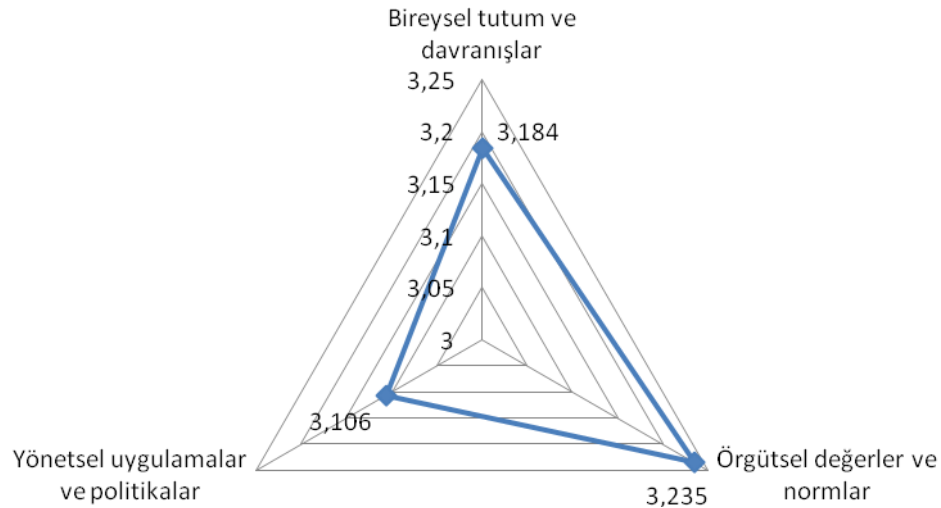
Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin bilgiler Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerine İlişkin Bilgiler

	N	$\bar{x}$	Ss	Min.	Max.
Bireysel tutum ve davranışlar	526	3.18	0.952	1.000	5.000
Örgütsel değerler ve normlar	526	3.23	0.869	1.000	5.000
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	526	3.10	1.013	1.000	5.000

Tablo 7’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerileri, *bireysel tutum ve davranışlar* boyutunda orta düzeyde ( $\bar{x} = 3.18 \pm 0.952$ ); *örgütsel değerler ve normlar* boyutunda orta düzeyde ( $\bar{x} = 3.23 \pm 0.869$ ), *yönetimsel uygulamalar ve politikalar* boyutu da orta düzeyde ( $\bar{x} = 3.10 \pm 1.013$ ) bulunmuştur. Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin bilgiler Şekil 4’te gösterilmektedir.

**Şekil 4.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerileri



Şekil 4’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerileri, bireysel tutum ve davranışlar ( $\bar{x} = 3.18$ ), yönetimsel uygulamalar ve politikalar ( $\bar{x} = 3.10$ ) ve örgütsel değerler ve normlar ( $\bar{x} = 3.23$ ) olmak üzere tüm boyutlarda orta düzeyde bulunmuştur. Bu bulgu, katılımcıların, tüm boyutlarda

farklılıkları orta düzeyde yönetme becerilerine sahip olduklarını, bu boyutlardan özellikle örgütsel değerler ve normlar boyutunda görece de olsa daha iyi oldukları şeklinde yorumlanabilir

#### 4.2.1. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Bazı Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerileri, çalıştıkları kuruma, görevlerine, mesleklerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, mezun oldukları okula, mesleki hizmet sürelerine, yöneticilikteki hizmet sürelerine ve kurumdaki işgören sayısına göre tablolar halinde sunulmuştur.

##### 4.2.1.1. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin kurum değişkenine göre bulguları Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Kurum Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Bireysel tutum ve davranışlar	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	284	3.29	0.933	4.529	<b>0.011</b>	İl MEM- İl Emniyet
	İl Sağlık Müdürlüğü	118	3.12	0.907			
	İl Emniyet Müdürlüğü	124	2.99	1.009			
Örgütsel değerler ve normlar	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	284	3.26	0.883	0.351	0.704	-
	İl Sağlık Müdürlüğü	118	3.22	0.799			
	İl Emniyet Müdürlüğü	124	3.19	0.905			
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	284	3.29	1.25	11.089	<b>0.000</b>	İl MEM- İl Sağlık İl MEM- İl Emniyet
	İl Sağlık Müdürlüğü	118	2.96	0.816			
	İl Emniyet Müdürlüğü	124	2.83	1.072			

Tablo 8’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $F=4.529$ ;  $p=0.011<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar

boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.29$ ), İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.99$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar puanı İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanından yüksek çıkmıştır. Bu bulgu, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin bireysel sorunlarını çözerken, İl Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan işgörenlere oranla meslektaşlarının farklı deneyimlerinden daha çok istifade ettikleri, öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarına cevap vermek için meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerinden azami derecede yararlanma yoluna gittikleri şeklinde yorumlanabilir.

Aynı tabloda görüldüğü üzere, katılımcıların, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0.351$ ;  $p=0.704>0.05$ ).

Son olarak, görüldüğü üzere araştırmaya katılanların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $F=11.089$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.29$ ), İl Sağlık Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.96$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Aynı boyutta ayrıca, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.29$ ), İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.83$ ) daha yüksek bulunmuştur.

İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları İl Sağlık Müdürlüğünde ve İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından yüksek çıkmıştır. Bu bulgu, İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumlarda görev yapan yöneticilerin, İl Sağlık ve İl Emniyet Müdürlüğüne bağlı kurumlardaki yöneticilere kıyasla, öğretmen ve öğrencilerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algıladıklarını, ayrıca eğitim ve yönetim

etkinliklerini öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak şekilde yürüttükleri, daha yüksek düzeydeki yönetim ve politika odaklı farklılık yönetimi algısının da bundan kaynaklandığı ileri sürülebilir.

#### 4.2.1.2. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin görev değişkenine göre bulguları Tablo 9’da gösterilmektedir.

**Tablo 9.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Görev Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Bireysel tutum ve davranışlar	Yönetici	160	3.74	0.820	9.545	<b>0.000</b>
	İşgören	366	2.94	0.904		
Örgütsel değerler ve normlar	Yönetici	160	3.65	0.757	7.574	<b>0.000</b>
	İşgören	366	3.06	0.854		
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	Yönetici	160	3.75	0.813	11.323	<b>0.000</b>
	İşgören	366	2.83	0.963		

Tablo 9’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $t=9.545$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.74$ ), işgörenlerin puanlarından ( $\bar{x} = 2.94$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları işgörenlerin puanlarından yüksek bulunmuştur. Memduhoğlu (2007) ‘‘Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi’’ araştırmasında; yöneticiler liselerde farklılıklara yönelik olarak olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiğine ilişkin ifadelerle ‘‘tamamen’’ katılırken, işgörenler ise ‘‘orta’’ düzeyde katılım göstermişlerdir. Bulunan bu sonuç yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Bu bulgu, yöneticilerin, karar mekanizması olarak buldukları pozisyonun kendilerine vermiş olduğu yetki ve sorumluluktan dolayı, farklılıklara daha olumlu yaklaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Aynı tabloda, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $t=7.574$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Yöneticilerin örgütsel değerler ve normlar boyutu puanları

( $\bar{x} = 3.65$ ), işgörenlerin puanlarından ( $\bar{x} = 3.06$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Memduhoğlu (2007), “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi” araştırmasında; müdürler, liselerin farklılıklara ilişkin olumlu değerlere ve normlara sahip olduğu görüşüne “tamamen” katılım gösterirken, müdür yardımcıları bu görüşe “çok” düzeyinde, öğretmenler ise “orta” düzeye yakın katılım göstermişlerdir. Bu bulgu, yöneticilerin sahip oldukları pozisyonun kendilerine vermiş olduğu yetki ve sorumluluk sebebiyle kurumlarındaki farklılıklara olumlu yaklaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $t=11.323$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Yöneticilerin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.75$ ), işgörenlerin puanlarından ( $\bar{x} = 2.83$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Memduhoğlu (2007), “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi” araştırmasında; lise müdürleri yönetsel eylem ve uygulamalarında çalışanların farklılıklarını “tamamen” dikkate aldıklarını, belirtmişlerdir. Buna karşın müdür yardımcıları da bu görüşe “tamamen” düzeyine yakın düzeyde katılırken; öğretmenler bu görüşe “çok” düzeyinde katılmıştır. Bu bulgu, yöneticilerin, yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin farklılıkları, diğer işgörelere oranla daha titiz ve dikkatle yürüttüklerini, kişilerin potansiyel farklılıklarını hesaba katan bir yönetim ve politika sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.2.1.3. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Meslek Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin meslek değişkenine göre bulguları Tablo 10’da gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Meslek Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Bireysel tutum ve davranışlar	Öğretmen	277	3.31	0.935	4.339	<b>0.002</b>	Öğretmen-Polis Öğretmen-Hemşire
	Doktor	45	3.16	0.831			
	Polis	122	2.97	1.000			
	Hemşire	29	2.76	0.912			
	Memur	53	3.28	0.925			
Örgütsel değerler ve normlar	Öğretmen	277	3.27	0.888	2.142	0.074	-
	Doktor	45	3.41	0.658			
	Polis	122	3.18	0.907			
	Hemşire	29	2.85	0.841			
	Memur	53	3.25	0.813			
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	Öğretmen	277	3.31	1.034	7.256	<b>0.000</b>	Öğretmen-Polis Öğretmen-Hemşire
	Doktor	45	3.14	0.836			
	Polis	122	2.81	1.067			
	Hemşire	29	2.73	0.871			
	Memur	53	2.91	0.703			

Tablo 10’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $F=4.339$ ;  $p=0.002<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleği öğretmen olan katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.31$ ), mesleği polis ( $\bar{x} = 2.97$ ) ve hemşire ( $\bar{x} = 2.76$ ) olanların puanlarından anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Mesleği öğretmen olan katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları, polis ve hemşirelerden yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, öğretmenlerin, eğitimle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan ailelere ve çocuklarına yönelik bireysel tutum ve davranışlardan oluşan farklılıkları yönetme becerilerinin daha iyi olmasına bağlanabilir: Zira öğretmenler, eğitimde bireysel farklılıkları yeterince önemsemedikleri zaman, eğitim ve öğrenmenin yeterince gerçekleşmeyeceğini, dolayısıyla öngörülen eğitim hedeflerinin başarılamayacağını bilincindedirler. Mesleği polis ve hemşire olanların çabası ise, çoğunlukla benzer olaylara benzer tepkiler vermeyi gerektirdiği için, öğretmenlere göre bireysel tutum ve davranışlara ilişkin farklılık algılarının daha düşük düzeyde olması olağan karşılanabilir.

Aynı tabloya göre, araştırmaya katılanların örgütsel değerler ve normlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2.142$ ;  $p=0.074>0.05$ ).

Son olarak, araştırmaya katılanların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=7.256$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleği öğretmen olan katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.31$ ), mesleği polis ( $\bar{x} = 2.81$ ) ve hemşire ( $\bar{x} = 2.73$ ) olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Mesleği öğretmen olan katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları mesleği polis ve hemşire olanların puanlarından anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, öğretmenlerin, hemşire ve polislerle oranla eğitim kurumlarında farklı durumlarla karşılaştıkları, öğretmenlerin farklı durumlar için çoğu zaman farklı yaklaşımlar geliştirmeyi becerebildikleri, eğitim kurumlarındaki yönetsel uygulamaların buna imkân tanıdığı, sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılandığı sağlık ve emniyet kurumlarında ise bu ölçüde farklılık yaklaşımlarına müsaade edilemediği şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.2.1.4. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin cinsiyet değişkenine göre bulguları Tablo 11’de gösterilmektedir.

**Tablo 11.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Bireysel tutum ve davranışlar	Kadın	153	2.96	0.864	-3.627	<b>0.000</b>
	Erkek	373	3.28	0.972		
Örgütsel değerler ve normlar	Kadın	153	2.99	0.840	-4.231	<b>0.000</b>
	Erkek	373	3.34	0.862		
Yönetsel uygulamalar ve politikalar	Kadın	153	2.95	0.922	-2.331	<b>0.020</b>
	Erkek	373	3.17	1.043		

Tablo 11’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $t=-3.637$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Bulgulara göre, erkek katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.28$ ), kadın katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.96$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, Balyer ve Gündüz (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile uyum içindedir. Balyer ve Gündüz (2010)’ da yaptıkları araştırmada erkek yöneticilerin, kurumlarındaki farklılıkları yönetme becerilerinin, kadın meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgu, erkek yöneticilerin bireysel farklılıklar dikkate alındığında özellikle kadın çalışanlara karşı daha hoşgörülü oldukları biçiminde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel değerler ve normlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $t=-4.231$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre, erkek katılımcıların örgütsel değerler ve normlar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.34$ ), kadın katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.99$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, erkek işgörenlerin, örgüte ilişkin değerler ve normlar söz konusu olduğunda, kadın meslektaşlarına oranla farklı eğilimleri daha fazla tolere ettikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılanların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $t=-2.331$ ;  $p=0.020<0.05$ ). Buna göre, erkek katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyut puanları ( $\bar{x} = 3.17$ ), kadın katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.95$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, erkeklerin, kadınlara oranla, yönetsel uygulamalar ve politikalar bağlamındaki farklılıkların yöneticiler tarafından daha fazla dikkate alınması gerektiğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Öncer (2004) tarafından yapılan araştırmada da, *yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerektiğine inanmaları* ile *yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiğine inanmalarına* ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği, buna karşın *yöneticilerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiğine inanmalarına* ilişkin görüşlerinin ise farklılık gösterdiği; bu bağlamda örgüt



ortamında farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiği görüşüne erkeklerin, kadınlardan daha çok katıldıkları görülmüştür.

#### 4.2.1.5. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin yaş değişkenine göre bulguları Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 12.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Bireysel tutum ve davranışlar	18-30 yaş	194	2.93	0.878	18.457	0.000	31-40-18-30 41 ve üzeri-18-30 41ve üzeri-31-40
	31-40 yaş	236	3.22	0.949			
	41 yaş ve üzeri	96	3.62	0.941			
Örgütsel değerler ve normlar	18-30 yaş	194	3.06	0.807	9.695	0.000	31-40-18-30 41ve üzeri-18-30 41ve üzeri-31-40
	31-40 yaş	236	3.26	0.865			
	41 yaş ve üzeri	96	3.53	0.922			
Yönetmel uygulamalar ve politikalar	18-30 yaş	194	2.85	0.956	14.060	0.000	31-40-18-30 41ve üzeri-18-30 41ve üzeri-31-40
	31-40 yaş	236	3.17	1.010			
	41 yaş ve üzeri	96	3.48	0.999			

Tablo 12’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların *bireysel tutum ve davranışlar* (F=18.457; p=0.000<0.05), *örgütsel değerler ve normlar* (F=9.695; p=0.000<0.05) ve *yönetmel uygulamalar ve politikalar* (F=14.060; p=0.000<0.05) boyutlarındaki farklılıkları yönetme becerileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.22$ ), 18-30 yaş aralığındaki

katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.93$ ); 41 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.62$ ); 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.93$ ); ayrıca, 41 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.62$ ) ise, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 3.22$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Aynı tabloya göre 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların *örgütsel değerler ve normlar* boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.26$ ), 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 3.06$ ); 41 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların *örgütsel değerler ve normlar* boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.53$ ); 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 3.06$ ); ayrıca, 41 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların *örgütsel değerler ve normlar* boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.53$ ) ise, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 3.26$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Son olarak 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların *yönetmelik uygulamalar ve politikalar* boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.17$ ), 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.85$ ); 41 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların *yönetmelik uygulamalar ve politikalar* boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.48$ ); 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.85$ ); ayrıca, 41 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların *yönetmelik uygulamalar ve politikalar* boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.48$ ) ise, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 3.17$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Bu bulguya göre, katılımcıların her üç boyuta ilişkin farklılığı yönetmelik becerileri, yaşa göre artmaktadır. Literatürde de çalışanların yaşları ve iş deneyimlerindeki artışın; onların tercihlerini, duygularını, motivasyon ve güdülenme kaynaklarını ve dolayısıyla çalışmalarını etkilediği belirlenmiştir (Williams ve O'Reilly, 1998). "*Gençler düşünebilseydi, yaşlılar yapabilişeydi*" sözü, örgütte yaş ve deneyim farklılığını ifade eden bir sözdür. Örgütte yaşlılar; yeni yöntem ve teknolojilere uyum sağlamakta güçlük çekerken, gençler de deneyim eksiklikleriyle sıkıntı yaşayabilmektedir (Begeç, 2004).

Diğer yandan literatürde yaşın farklılıkların yönetmelik üzerinde anlamlı etkisi olmadığını gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. Örneğin Memduhoğlu (2007)

tarafından yapılan araştırmada işgörenlerin, farklılıkları yönetmeye ilişkin görüşlerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öncer (2004) tarafından yapılan araştırma sonuçları da yaşın farklılıkların yönetimi üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığı yönündedir. Yapılan araştırmada, *yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerektiğine, yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiğine ve yöneticilerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiğine inanmalarına* ilişkin yönetici görüşlerinin yaşa bağlı olarak değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.2.1.6. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin medeni durum değişkenine göre bulguları Tablo 13’de gösterilmektedir.

**Tablo 13.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	t	P
Bireysel tutum ve davranışlar	Evli	430	3.23	0.952	2.251	<b>0.025</b>
	Bekâr	96	2.99	0.932		
Örgütsel değerler ve normlar	Evli	430	3.25	0.875	0.917	0.360
	Bekâr	96	3.16	0.843		
Yönetsel uygulamalar ve politikalar	Evli	430	3.12	1.019	0.566	0.571
	Bekâr	96	3.05	0.990		

Tablo 13’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların *bireysel tutum ve davranışlar* boyutundaki ( $t=2.251$ ;  $p=0.025<0.05$ ) farklılıkları yönetme becerileri, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; *örgütsel değerler ve normlar* ( $t=0.917$ ;  $p=0.360>0.05$ ) ile *yönetsel uygulamalar ve politikalar* ( $t=0.566$ ;  $p=0.571>0.05$ ) boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir. Bulgulara göre evli katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.23$ ), bekâr katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.99$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu evli olanların bireysel tutum ve davranışlara dayalı farklılıkları yönetmede bekârlara göre daha iyi konumda oldukları şeklinde yorumlanabilir. Evlilik kişiye, kişiler arası ilişkiler ve krizlerle başa çıkma deneyimi ve toplumsal bir statü kazandırmaktadır. Evlilerin insan ilişkilerine daha farklı yaklaştıkları, kişiler arası ilişkiler ve sorun çözme deneyimlerinin daha fazla olduğu

ileri sürülmektedir. Bundan dolayıdır ki, özellikle eğitim alanında evli olanların personeli yönlendirmede daha fazla başarılı oldukları ileri sürülmüştür (Katman, 2010). Bu bağlamda, evli katılımcıların insan ilişkilerine farklı yaklaştıkları ve sorun çözme deneyimlerinin fazla olmasından dolayı farklılıklara olumlu yaklaştıkları söylenebilir. Ancak literatürdeki bazı araştırma sonuçları bu bulguyu desteklememektedir. Örneğin, Bostancı ve Çetin (2011) yaptıkları araştırmada bekâr öğretmenlerin, farklılık algılama düzeylerinin, evli öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

#### 4.2.1.7. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin öğrenim durumu değişkenine göre bulguları Tablo 14’de gösterilmektedir.

**Tablo 14.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	p
Bireysel tutum ve davranışlar	Lise	53	3.06	1.082	0.675	0.510
	Lisans	408	3.21	0.942		
	Lisansüstü	65	3.14	0.907		
Örgütsel değerler ve normlar	Lise	53	3.09	0.916	0.875	0.417
	Lisans	408	3.26	0.874		
	Lisansüstü	65	3.22	0.796		
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	Lise	53	2.86	0.838	2.630	0.073
	Lisans	408	3.15	1.030		
	Lisansüstü	65	3.07	1.004		

Tablo 14’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların *bireysel tutum ve davranışlar* ( $F=0.675$ ;  $p=0.510>0.05$ ); *örgütsel değerler ve normlar* ( $F=0.875$ ;  $p=0.417>0.05$ ) ve *yönetimsel uygulamalar ve politikalar* boyutlarındaki farklılıkları yönetme becerileri öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir ( $F=2.630$ ;  $p=0.073>0.05$ ).

#### 4.2.1.8 Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin mezun oldukları okul değişkenine göre bulguları Tablo 15’te gösterilmektedir.

**Tablo 15.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel tutum ve davranışlar	Eğitim fakültesi	289	3.25	0.955	3.055	<b>0.002</b>	Polis Akademisi-SağlıkML. Polis Akademisi-PMYO
	Tıp fakültesi	41	3.21	0.794			
	Hemşirelik	20	2.94	0.786			
	Sağlık yüksekokulu	23	3.02	0.898			
	Sağlık meslek lisesi	17	2.68	0.943			
	Polis akademisi	29	3.63	0.920			
	Polis meslek yüksekokulu	55	2.86	0.906			
	Polis meslek eğitim merkezi	22	2.97	1.050			
	Lise	30	3.39	1.044			
Örgütsel değerler ve normlar	Eğitim fakültesi	289	3.25	0.888	2.209	<b>0.026</b>	Eğitim Fak.-SağlıkYüksekokulu Eğitim Fak.-Sağlık ML. Tıp-SağlıkYüksekokulu Tıp-Sağlık ML. Polis Akademisi-SağlıkYüksekokulu Polis Akademisi-Sağlık ML. Polis Akademisi-POMEM
	Tıp fakültesi	41	3.43	0.624			
	Hemşirelik	20	3.18	0.904			
	Sağlık yüksekokulu	23	2.83	1.054			
	Sağlık meslek lisesi	17	2.82	0.678			
	Polis akademisi	29	3.57	0.658			
	Polis meslek yüksekokulu	55	3.22	0.846			
	Polis meslek eğitim merkezi	22	2.99	1.060			
	Lise	30	3.30	0.821			
Yönetmel uygulamalar ve politikalar	Eğitim fakültesi	289	3.23	1.062	4.96	<b>0.000</b>	Eğitim Fak.-Sağlık ML. Eğitim Fak.-PMYO Polis Akademisi Sağlık ML. Polis Akademisi PMYO
	Tıp fakültesi	41	3.17	0.742			
	Hemşirelik	20	2.98	0.779			
	Sağlık yüksekokulu	23	2.86	0.911			
	Sağlık meslek lisesi	17	2.41	0.928			
	Polis akademisi	29	3.61	0.670			
	Polis meslek yüksekokulu	55	2.71	1.027			
	Polis meslek eğitim merkezi	22	2.74	1.190			
	Lise	30	2.99	0.734			

Tablo 15’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların *bireysel tutum ve davranışlar* boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, mezun oldukları okul değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir (F=3.055; p=0.002<0.05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, polis akademisinden mezun olanların bireysel tutum ve davranışlar

boyutundaki puanları ( $\bar{x} = 3.63$ ), sağlık meslek lisesi mezunu ( $\bar{x} = 2.68$ ) ve polis meslek yüksekokulu mezunlarından ( $\bar{x} = 2.86$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, polis akademisinden mezun olanların görevdeki konumlarına, bir başka ifade ile meslekteki statüleri çerçevesinde açıklanabilir. Zira polis akademisinden mezun olanların, sağlık meslek lisesi ve polis meslek yüksek okulundan mezun olanlarla karşılaştırıldığında, çoğunlukla amir pozisyonunda oldukları, bundan dolayı bireysel tutum ve davranışlar bağlamındaki farklılıkları daha fazla yönetebildikleri ileri sürülebilir.

Aynı tabloya göre, araştırmaya katılanların *örgütsel değerler ve normlar* boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, mezun oldukları okul değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $F=2.209$ ;  $p=0.026<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesi mezunlarının, örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin puanları ( $\bar{x} = 3.25$ ), sağlık yüksek okulu ( $\bar{x} = 2.83$ ) ve sağlık meslek lisesi mezunlarından ( $\bar{x} = 2.82$ ) daha yüksek bulunmuştur. Bulgulara göre, tıp fakültesi mezunlarının örgütsel değerler ve normlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri de ( $\bar{x} = 3.43$ ), sağlık yüksekokulu ( $\bar{x} = 2.83$ ) ve sağlık meslek lisesi mezunlarından ( $\bar{x} = 2.82$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Eğitim fakültesi mezunlarının, örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin puanları, sağlık yüksekokulu ve sağlık meslek lisesi mezunlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, tıp fakültesi mezunlarının örgütsel değerler ve normlar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri de sağlık yüksekokulu ve sağlık meslek lisesi mezunlarından daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu hem eğitim fakültesi hem de tıp fakültesinden mezun olanların, sağlık yüksekokulu ve sağlık meslek lisesi mezunlarına göre örgütsel değerler ve normlar çerçevesindeki farklılıkları algılama ve yönetme duyarlıklarının daha yüksek olduğu, fakülte mezunu olan bu işgörenlerin örgütsel değerler ve normlar bağlamındaki farklılıkları yaşama ve yaşatma çabalarında daha önde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak, araştırmaya katılanların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=4.296$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda,

eğitim fakóltesi mezunu katılımcıların yónetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.23$ ), sağlık meslek lisesi mezunu katılımcıların ( $\bar{x} = 2.41$ ) ve polis meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.71$ ) yüksek bulunmuştur. Polis akademisi mezunu katılımcıların yónetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.61$ ), sağlık meslek lisesi mezunu ( $\bar{x} = 2.41$ ) ve polis meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.71$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Eğitim fakóltesi mezunu katılımcıların yónetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları, sağlık meslek lisesi ve polis meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, polis akademisi mezunu katılımcıların yónetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları, sağlık meslek lisesi ve polis meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, eğitim fakóltesi mezunları ile polis akademisi mezunlarının, diğer katılımcılara oranla yónetsel uygulamalar ve politikalara dayalı farklılıkları daha fazla öne çıkararak, daha insani ve daha barışçı bir çevre oluşturmak istedikleri şeklinde açıklanabilir. Zirâ, insanların farklı görüş ve eğilimlerinin yansıtıldığı yónetsel uygulamalar ve politikalar devreye konmadan, örgütü bir bütün olarak ayakta tutmak mümkün değildir.

#### **4.2.1.9 Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin mesleki hizmet süresi değişkenine göre bulguları Tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 16.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Anlamlı Fark</b>
Bireysel tutum ve davranışlar	5 yıl ve daha az	148	2.94	0.895	10.291	<b>0.000</b>	11-15yıl- 5 yıl- az
	6-10 yıl	159	3.03	0.910			16-20 yıl- 5 yıl-az
	11-15 yıl	106	3.32	0.958			21yıl ve üzeri- 5 yıl-az
	16-20 yıl	56	3.64	0.843			16-20 yıl- 6-10 yıl
	21 yıl ve üzeri	57	3.57	1.009			21yıl ve üzeri 16-10 yıl
Örgütsel değerler ve normlar	5 yıl ve daha az	148	3.04	0.809	7.271	<b>0.000</b>	11-15 5 yıl –az
	6-10 yıl	159	3.12	0.874			16-20 yıl 5yıl-az
	11-15 yıl	106	3.37	0.820			16-20 yıl 6-10 yıl
	16-20 yıl	56	3.65	0.678			
	21 yıl ve üzeri	57	3.40	1.060			
Yönetmel uygulamalar ve politikalar	5 yıl ve daha az	148	2.80	1.003	10.086	<b>0.000</b>	11-15 yıl 5 yıl-az
	6-10 yıl	159	2.98	0.981			16-20 yıl 5yıl-az
	11-15 yıl	106	3.32	0.942			21veüzeri 5yıl-az
	16-20 yıl	56	3.53	0.835			11-15 yıl 6-10 yıl
	21 yıl ve üzeri	57	3.46	1.106			16-20 yıl 6-10 yıl 21veüzeri 6-10 yıl



Tablo 16’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların bireysel tutum ve davranışlar ( $F=10.291$ ;  $p=0.000<0.05$ ), örgütsel değerler ve normlar ( $F=7.271$ ;  $p=0.000<0.05$ ) ve yönetsel uygulamalar ve politikalar ( $F=10.086$ ;  $p=0.000<0.05$ ) boyutlarındaki farklılıkları yönetme becerileri mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleki hizmet süresi 11-15 yıl ( $\bar{x} = 3.32$ ), mesleki hizmet süresi 16-20 yıl ( $\bar{x} = 3.64$ ) ve mesleki hizmet süresi 21 yıl ve daha fazla süre ( $\bar{x} = 3.57$ ) olan katılımcıların bireysel tutum davranışlar puanı, mesleki hizmet süresi 5 yıl ve daha az süre ( $\bar{x} = 2.94$ ) olan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Aynı tabloya göre, mesleki hizmet süresi 16-20 yıl ( $\bar{x} = 3.64$ ) ve mesleki hizmet süresi 21 yıl ve daha fazla süre ( $\bar{x} = 3.57$ ) olan katılımcıların puanları, mesleki hizmet süresi 6-10 yıl ( $\bar{x} = 3.03$ ) olan katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Aynı tabloya göre, mesleki hizmet süresi 11-15 yıl ( $\bar{x} = 3.37$ ) ve mesleki hizmet süresi 16-20 yıl ( $\bar{x} = 3.65$ ) olan katılımcıların örgütsel değerler ve normlar puanları, mesleki hizmet süresi 5 yıl ve daha az süre ( $\bar{x} = 3.04$ ) olan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Aynı tabloya göre, mesleki hizmet süresi 16-20 yıl ( $\bar{x} = 3.65$ ) olan katılımcıların puanları, mesleki hizmet süresi 6-10 yıl ( $\bar{x} = 3.12$ ) olan katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Son olarak, mesleki hizmet süresi 11-15 yıl ( $\bar{x} = 3.32$ ), mesleki hizmet süresi 16-20 yıl ( $\bar{x} = 3.53$ ) ve mesleki hizmet süresi 21 yıl ve daha fazla süre ( $\bar{x} = 3.46$ ) olan katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları, mesleki hizmet süresi 5 yıl ve daha az süre ( $\bar{x} = 2.80$ ) ve 6-10 yıl ( $\bar{x} = 2.98$ ) olan katılımcılardan puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Bu bulguya göre, katılımcıların her üç boyuta ilişkin farklılığı yönetme becerileri, mesleki hizmet süresine göre artmaktadır. Literatürde de çalışanların mesleki hizmet süreleri ve iş deneyimlerindeki artışın; onların tercihlerini, duygularını, motivasyon ve güdülenme kaynaklarını ve dolayısıyla çalışmalarını etkilediği belirlenmiştir. Ronen’in (1978) çalışmasında, bireylerin işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumu aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığını, aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumu yeniden artmaya başlayacağını belirtmektedir.

Bu bulgu, katılımcıların mesleğin ilk yıllarında daha idealist tutum içinde olmalarından, beklentilerini daha yüksek tutmalarından ve deneyimlerinin yetersiz olmasından ortaya çıkmış olabilir.

Diğer yandan literatürde mesleki hizmet süresinin farklılıkların yönetimi üzerinde anlamlı etkisi olmadığını gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. Örneğin, Öncer (2004) araştırmasında 1-5 yıl mesleki çalışma süresi olan yöneticiler, yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gereğine 6-10 yıl arası mesleki çalışma süresi olan yöneticilere oranla daha çok inanmakta ve bu stratejileri uyguladıklarını belirtmektedirler.

#### 4.2.1.10 Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre bulguları Tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 17.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel tutum ve davranışlar	5 yıl ve daha az	62	3.51	0.827	3.274	<b>0.013</b>	21 yıl ve üzeri 5 yıl-az
	6-10 yıl	43	3.74	0.847			
	11-15 yıl	24	3.84	0.840			
	16-20 yıl	16	4.00	0.695			
	21 yıl ve üzeri	15	4.23	0.477			
Örgütsel değerler ve normlar	5 yıl ve daha az	62	3.50	0.699	2.086	0.085	
	6-10 yıl	43	3.71	0.719			
	11-15 yıl	24	3.59	0.774			
	16-20 yıl	16	3.72	0.846			
	21 yıl ve üzeri	15	4.09	0.861			
Yönetsel uygulamalar ve politikalar	5 yıl ve daha az	62	3.62	0.884	2.017	0.095	
	6-10 yıl	43	3.65	0.765			
	11-15 yıl	24	3.92	0.741			
	16-20 yıl	16	3.87	0.822			
	21 yıl ve üzeri	15	4.18	0.591			

Tablo 17’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların *bireysel tutum ve davranışlar* boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (F=3.274; p=0.013<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yöneticilikteki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri süre olan yöneticilerin

bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları ( $\bar{x} = 4.23$ ), yöneticilikteki hizmet süresi 5 yıl ve daha az süre olan yöneticilerin puanlarından ( $\bar{x} = 3.51$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur

Yöneticilikteki hizmet süresi 21 yıl ve daha fazla süre olan yöneticilerin farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları, yöneticilikteki hizmet süresi 5 yıl ve daha az süre olan yöneticilerin puanlarından yüksek çıkmıştır. Bu bulgu, yöneticilikte geçirilen süre arttıkça belli düzeyde bir deneyimin oluştuğu, bunun da bireysel tutum ve davranışlara dayalı farklılıkları daha fazla güçlendirdiği şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu diğer bazı araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Örneğin, Budak'ın (2008) araştırmasında örgütlerin farklılıklarla ilgili politikalarını uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların nedenlerine ilişkin bulgulara göre, ilk üç nedenden biri farklılıkların yönetiminde yönetimin yetersizliği olarak belirlenmiştir. Bulgulara göre, yöneticilikteki deneyim arttıkça farklılıklara yönelik bireysel tutum ve davranışlar da artmaktadır. Ülkemizde yönetici için gelişim süreci zamana bağlı olarak sürmektedir. Yöneticiliğin ilk yıllarında deneyim eksikliği, pozisyonu ve kontrolü kaybetme korkusu, yöneticilerin farklılıkları göz ardı etme eğiliminde olduklarını düşündürmektedir.

Aynı tabloya göre, araştırmaya katılanların, *örgütsel değerler ve normlar* ( $F=2.086$ ;  $p=0.085>0.05$ ) ve *yönetimsel uygulamalar ve politikalar* ( $F=2.017$ ;  $p=0.095>0.05$ ) boyutlarındaki farklılıkları yönetme becerileri yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

#### **4.2.1.11 Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre bulguları Tablo 18'de gösterilmektedir.

**Tablo 18.** Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	Anamlı Fark
Bireysel tutum ve davranışlar	1-49 kişi	131	3.35	0.930	2.002	0.113	
	50-99 kişi	202	3.15	0.963			
	100-499 kişi	88	3.05	1.052			
	500 kişi ve üzeri	105	3.16	0.851			
Örgütsel değerler ve normlar	1-49 kişi	131	3.29	0.939	0.724	0.538	
	50-99 kişi	202	3.18	0.899			
	100-499 kişi	88	3.20	0.876			
	500 kişi ve üzeri	105	3.31	0.704			
Yönetmel uygulamalar ve politikalar	1-49 kişi	131	3.39	1.100	6.921	<b>0.000</b>	1-49 100-499
	50-99 kişi	202	3.12	0.988			
	100-499 kişi	88	2.79	1.098			1-49 500veüzeri
	500 kişi ve üzeri	105	2.99	0.759			

Tablo 18’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların *bireysel tutum ve davranışlar* (F=2.002; p=0.113>0.05) ve *örgütsel değerler ve normlar* (F=0.724; p=0.538>0.05) boyutlarındaki farklılıkları yönetme becerileri, kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Diğer yandan, araştırmaya katılanların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki farklılıkları yönetme becerileri, kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (F=6.921; p=0.000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, kurumdaki işgören sayısı 1-49 arası olan katılımcıların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.39$ ), kurumdaki işgören sayısı 100-499 ( $\bar{x} = 2.79$ ) ve 500 ve üzeri olan katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.99$ ) yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre, kurumdaki işgören sayısı azaldıkça farklılıkların yönetiminde yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutları puanları artmaktadır. Küçük örgütlerde, yöneticiler işletme ve yönetim fonksiyonlarının yürütülmesini büyük ölçüde kendileri üstlendiği için koordinasyon sağlamak daha kolaydır. Küçük örgütlerde hiyerarşik kademelerin azlığı, organizasyonun basit yapılı olması ve bireyler arası yakın ilişkilerin varlığı kontrol mekanizmasının etkin işlemesi açısından önemli bir avantajdır (Akşit, 2010). Bu bulgu, yönetici ve işgörenlerin birbir ilişkiler sayesinde, kişisel özelliklerini, problemlerini anlamakta

zorlanmadıklarını ve küçük örgütlerde işgörenlerin ihtiyaçlarının daha kolay sağlandığını düşündürmektedir.

### 4.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumları

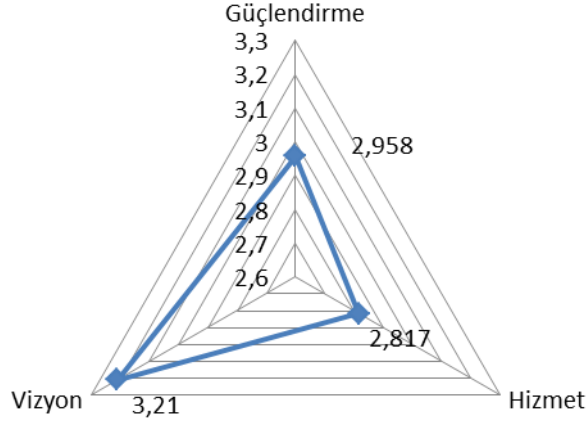
Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerine ilişkin bilgiler Tablo 19’da gösterilmektedir.

**Tablo 19.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerine İlişkin Bilgiler

	N	$\bar{x}$	Ss	Min.	Max.
Güçlendirme	526	2.95	0.962	1.000	5.000
Hizmet	526	2.81	0.949	1.000	5.000
Vizyon	526	3.21	1.062	1.000	5.000

Tablo 19’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların hizmetkar liderlik yeterlikleri, *güçlendirme* ( $\bar{x} = 2.95 \pm 0.962$ ); *hizmet* ( $\bar{x} = 2.81 \pm 0.949$ ) ve *vizyon* boyutlarında ( $\bar{x} = 3.21 \pm 1.062$ ) orta düzeyde bulunmuştur. Bulgulara daha yakından bakıldığında, katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterlikleri tüm boyutlarda orta düzeyde olmasına karşın, vizyon boyutunda, diğer boyutlara oranla görece daha yüksek bir ortalama meydana gelmiştir. Bu bulgudan hareketle, katılımcıların, hizmetkâr liderliğin vizyon oluşturma ve bunu tüm çalışanlarla paylaşma yönüne daha fazla rağbet gösterdikleri söylenebilir. Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerine ilişkin bilgiler Şekil 5’te gösterilmektedir.

**Şekil 5.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri



Şekil 5’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların hizmetkar liderlik yeterlikleri, *güçlendirme*, *hizmet* ve *vizyon* olmak üzere tüm boyutlarda orta düzeyde bulunurken, boyutlar içinde vizyon boyutunun görece daha fazla öne çıkarıldığı görülmektedir.

#### **4.3.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Bazı Değişkenlerine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterlikleri; çalıştıkları kuruma, görevlerine, mesleklerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, mezun oldukları okula, mesleki hizmet sürelerine, yöneticilikteki hizmet sürelerine ve kurumdaki işgören sayısına göre tablolar halinde sunulmuştur.

##### **4.3.1.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin kurum değişkenine göre bulguları Tablo 20’de gösterilmektedir.

**Tablo 20.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Kurum Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlı Fark</b>
Güçlendirme	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	284	3.15	0.950	13.841	<b>0.000</b>	İl MEM-İl Sağlık
	İl Sağlık Müdürlüğü	118	2.79	0.773			İl MEM-İl Emniyet
	İl Emniyet Müdürlüğü	124	2.67	1.049			
Hizmet	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	284	3.02	0.940	16.038	<b>0.000</b>	İl MEM-İl Sağlık
	İl Sağlık Müdürlüğü	118	2.65	0.812			İl MEM-İl Emniyet
	İl Emniyet Müdürlüğü	124	2.51	0.979			
Vizyon	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	284	3.32	1.038	3.423	<b>0.033</b>	İl MEM-İl Emniyet
	İl Sağlık Müdürlüğü	118	3.12	0.917			
	İl Emniyet Müdürlüğü	124	3.05	1.216			

Tablo 20’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. (F=13.841; p=0.000<0.05). Farkın kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların hizmetkar liderlik yeterlikleri güçlendirme boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.15$ ), İl Sağlık Müdürlüğünde ( $\bar{x} = 2.79$ ) ve İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.67$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

İl Milli Eğitim Müdürlüğündeki katılımcıların güçlendirme boyutu puanları İl Sağlık Müdürlüğünde ve İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Buna göre, her üç kurumun ortak amacı vatandaşa hizmet etmek ve onu güçlendirmektir. Güçlendirme yaklaşımı katılımcılığı öngörmekte, işgörenleri işlerinin sahibi konumuna getirmeyi ve bireysel çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Milli Eğitim Müdürlüğündeki katılımcıların anlayışının temelinde, bireylerin gizli potansiyellerinin açığa çıkartılması ve yaşam boyu geliştirilmesi inancı yatmaktadır. İl Sağlık Müdürlüğünde ve İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcılar ise, daha mekanik ilişkilerle işleyen örgütler olduğundan güçlendirme algılarının düşük olduğu söylenebilir.

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. (F=16.038;

$p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların hizmetkar liderlik yeterlikleri hizmet boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.02$ ), İl Sağlık Müdürlüğü ( $\bar{x} = 2.65$ ) ve İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.51$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

İl Milli Eğitim Müdürlüğündeki katılımcıların hizmet boyutu puanları İl Sağlık Müdürlüğünde ve İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcılar, eğitim faaliyetini yerine getirirken, kendini özerk hissederek karar alternatiflerinin ve kontrolün kendi elinde olduğunu algılaması ve karşılaştığı problemleri kendisinin çözmesi sayesinde, gerekli kararları yerinde vererek hizmet sunabilir ve isteklere anında tepki verebilir. Kısacası, optimum hizmet gösterebilir. İl Emniyet Müdürlüğünde ve İl Sağlık Müdürlüğünde görev yapan katılımcılar ise yetkilendirmenin ve özerkliğin azlığı nedeniyle hizmet algılarının daha düşük olduğu söylenebilir.

Son olarak, araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkar liderlik yeterlikleri, kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $F=3.423$ ;  $p=0.033<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların hizmetkar liderlik yeterlikleri vizyon boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.32$ ), İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 3.05$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

İl Milli Eğitim Müdürlüğündeki katılımcıların vizyon boyutu puanları İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, İl Milli Eğitim Müdürlüğündeki katılımcıların, İl Milli Eğitim Müdürlüğündeki katılımcılara oranla vizyon boyutuna dayalı davranışları daha fazla öne çıkararak, kurumun hangi hedeflere ulaşması gerektiğini iyi bilmeleri ve toplum için ne yapmak istediklerinin farkında olmaları şeklinde açıklanabilir. Zira, örgüt bireylerince paylaşılma, benimsenme ve özümseme misyon ve vizyonların başarıya ulaşmasının ön koşulu niteliğindedir.



#### 4.3.1.2. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin görev değişkenine göre bulguları Tablo 21’de gösterilmektedir.

**Tablo 21.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Görev Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Güçlendirme	Yönetici	160	3.49	0.840	8.996	<b>0.000</b>
	İşgören	366	2.73	0.919		
Hizmet	Yönetici	160	3.22	0.891	6.649	<b>0.000</b>
	İşgören	366	2.64	0.920		
Vizyon	Yönetici	160	3.61	0.927	6.288	<b>0.000</b>
	İşgören	366	3.03	1.071		

Tablo 21’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $t=9.00$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Yöneticilerin güçlendirme boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.49$ ), işgörenlerin puanlarından ( $\bar{x} = 2.73$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Cerit (2008), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi” çalışmasında İlköğretim okulu müdürlerinin araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlere göre hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin nispeten yüksek olduğunu saptamıştır. Bulgulara göre yöneticilerin güçlendirme algısı işgörenlerden yüksek bulunmuştur. Buna göre, yöneticiler işleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilen ve işler üzerinde bir etkiye sahip olduğunu hissettiğinden işgörelere göre daha yüksek güçlendirme algısına sahip olabilirler.

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $t=6.65$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Yöneticilerin hizmet boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.22$ ), işgörenlerin puanlarından ( $\bar{x} = 2.64$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Cerit (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri” çalışmasında müdürlerin görüşlerinin hem

hizmetçi liderliğin bütününde hem de boyutlarında öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bulgulara göre yöneticiler kendilerini işgörenlerden daha fazla hizmetkâr olarak algılamışlardır. Bu bulgu, yöneticilerin bulunduğu konumun bir etkisi olabileceğini düşündürmektedir. Çünkü yöneticiler, buldukları konum gereği, diğerlerine oranla kurumlarının amaç ve değerlerine daha fazla bağlılık gösterme, bundan dolayı da daha fazla hizmet etme algısına sahip olabilirler.

Son olarak, araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkar liderlik yeterlikleri, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $t=6.29$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre yöneticilerin vizyon boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.61$ ), işgörenlerin puanlarından ( $\bar{x} = 3.03$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, yöneticilerin, kurumsal vizyona daha çok inanmaları ve ona daha yüksek düzeyde sarılmaları kapsamında açıklanabilir. Literatürde de bu bulguyu destekleyen araştırma sonuçlarına rastlanmaktadır. Herbst (2003) tarafından yapılan okul yöneticilerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin belirlenmesine yönelik çalışmada da yöneticilerin görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu çerçevede, yöneticilerin, diğer çalışanlara oranla, örgütün geleceğini daha fazla düşündükleri, bunun da onlardaki vizyona bağlılık duygusunu daha da güçlendirdiği ileri sürülebilir.

#### **4.3.1.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Meslek Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin meslek değişkenine göre bulguları Tablo 22’de gösterilmektedir.

**Tablo 22.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Meslek Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Güçlendirme	Öğretmen	277	3.16	0.959	7.892	<b>0.000</b>	Öğretmen- Polis/Hemşire
	Doktor	45	2.85	0.794			
	Polis	122	2.65	1.041			
	Hemşire	29	2.60	0.803			
	Memur	53	2.88	0.718			
Hizmet	Öğretmen	277	3.02	0.945	8.497	<b>0.000</b>	Öğretmen- Polis/Hemşire
	Doktor	45	2.68	0.769			
	Polis	122	2.48	0.963			
	Hemşire	29	2.51	0.995			
	Memur	53	2.80	0.775			
Vizyon	Öğretmen	277	3.32	1.037	1.823	0.123	-
	Doktor	45	3.19	0.908			
	Polis	122	3.04	1.224			
	Hemşire	29	3.06	1.061			
	Memur	53	3.13	0.858			

Tablo 22’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (F=7.892; p=0.000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleği öğretmen olan katılımcıların güçlendirme boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.16$ ), mesleği polis ( $\bar{x} = 2.65$ ) ve hemşire ( $\bar{x} = 2.60$ ) olanlardan anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, söz konusu bu mesleklerin insan yaşamına etki dereceleri bağlamında açıklanabilir. Denilebilir ki, öğretmenlik mesleğinin amacı ile hizmetkâr liderliğin temel felsefesi olan insanın yaşam boyu geliştirilmesi amaçları örtüşmektedir. Buna göre öğretmenlerin, öğretme görevleri, polislerin güvenlik sağlama, hemşirelerin sağlık kazandırma görevlerine göre hem daha stratejik hem de daha hayati bir öneme sahiptir. Çünkü daha iyi eğitilen bireylerin, hem güvenlik hem de sağlık gereksinimlerini karşılamada diğerlerine göre daha bilinçli ve seçici oldukları ileri sürülebilir.

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. (F=8.497; p=0.000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleği öğretmen olan katılımcıların hizmet boyutu

puanları ( $\bar{x} = 3.02$ ), mesleği polis ( $\bar{x} = 2.48$ ) ve hemşire ( $\bar{x} = 3.51$ ) olan katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Mesleği öğretmen olan katılımcıların hizmet boyutu puanları, mesleği polis ve hemşire olan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre öğretmenler, eğitimde hizmet algısını yeterince önemsemedikleri zaman, eğitim ve öğrenmenin yeterince gerçekleşmeyeceğini, dolayısıyla öngörülen eğitim hedeflerinin başarılamayacağını bilincindedirler. Ayrıca meslek gereği, öğretmenler, yaptıkları işin hem tek tek bireyler, hem de uzun vadede toplum için önemini bilen ve bunun sorumluluğunu yüreklerinde hisseden işgörenler olmaları gerekir. Öğretmenlerin, birey ve toplum için hayati derecedeki bu hedefleri başarmaları, daha sabırlı, daha özverili ve daha hizmet ağırlıklı düşünüp hareket etmelerini gerektirir. Öğretmenler genellikle, “*eğitimde feda edilecek tek bir fert yoktur*” ve “*bir çocuk değişir, Türkiye değişir*” anlayışıyla hareket ederler. Sonuç olarak, görece daha uzun vadeli hedefleri başarmak için çaba harcayan öğretmenlerin, görece daha kısa vadeli amaçlar için hizmet sunan polis ve hemşirelere göre daha yüksek hizmet algısına sahip olmaları, öğretmenlik mesleğinin, öğretmenlerin omuzuna yüklediği sorumluluğun bir sonucudur.

Son olarak, araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkar liderlik yeterlikleri, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1.823$ ;  $p=0.123>0.05$ ).

#### **4.3.1.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin cinsiyet değişkenine göre bulguları Tablo 23’de gösterilmektedir.

**Tablo 23.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Güçlendirme	Kadın	153	2.84	0.870	-1.932	0.054
	Erkek	373	3.00	0.994		
Hizmet	Kadın	153	2.74	0.902	-1.175	0.240
	Erkek	373	2.85	0.967		
Vizyon	Kadın	153	3.18	1.004	-0.413	0.680
	Erkek	373	3.22	1.087		

Tablo 23’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların, *güçlendirme* ( $t=-1.932$ ;  $p=0.054>0.05$ ), *hizmet* ( $t=-1.175$ ;  $p=0.240>0.05$ ) ve *vizyon* ( $t=-0.413$ ;  $p=0.680>0.05$ ) boyutlarındaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

#### 4.3.1.5. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin yaş değişkenine göre bulguları Tablo 24’te gösterilmektedir.

**Tablo 24.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Güçlendirme	18-30 yaş	194	2.71	0.936	17.971	0.000	31-40
	31-40 yaş	236	2.99	0.921			18-30
	41 yaş ve üzeri	96	3.40	0.951			41 + 18-30
Hizmet	18-30 yaş	194	2.63	0.927	14.112	0.000	41+ 18-30
	31-40 yaş	236	2.80	0.919			41+ 31-40
	41 yaş ve üzeri	96	3.24	0.939			41+ 31-40
Vizyon	18-30 yaş	194	2.99	1.065	7.919	0.000	31-40
	31-40 yaş	236	3.30	1.028			18-30
	41 yaş ve üzeri	96	3.46	1.067			41+ 18-30

Tablo 24’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=17.971$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 31-40 ( $\bar{x} = 2.99$ ) ile 41 ve üzeri ( $\bar{x} = 3.40$ ) yaş aralığındaki katılımcıların güçlendirme boyutu puanları, 18-30 yaş aralığındaki ( $\bar{x} = 2.71$ ) katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Aynı tabloya göre ayrıca, 41 ve daha büyük yaş aralığındaki katılımcıların güçlendirme boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.40$ ), 31-40 yaş aralığındaki ( $\bar{x} = 2.99$ ) katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, yaştaki artışın, katılımcıların güçlendirme algılarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Ertan’ın (2000) araştırmasında da 51 yaş üstü kişilerin, açıkça belirtilen öğrenmeyi gerçekleştirme ve vizyon geliştirme, değişim kültürü oluşturma, değişen süreçte doğru hizmeti gerçekleştirme, personel geliştirme, farklı gruplarla işbirliği ve örgüt yapısını yenileme algısının diğer yaş gruplarındaki kişilerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, yaşla birlikte katılımcıların sistemi daha iyi bilmeleri ve doğru hizmeti gerçekleştirme deneyimlerinin giderek daha fazla arttığı ileri sürülebilir.

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=14.112$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 41 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların hizmet boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.24$ ); 18-30 yaş aralığındaki ( $\bar{x} = 2.63$ ) ve 31-40 yaş aralığındaki ( $\bar{x} = 2.80$ ) katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, yaştaki artışın, katılımcıların hizmet algılarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Buna göre, yaşla birlikte deneyimin, özyeterliğin ve doğru hizmeti gerçekleştirme yeterliğinin arttığı ileri sürülebilir. Bu durum, katılımcıların zaman içinde örgütleriyle daha uyumlu ilişkiler geliştirdikleri, bu uyum nedeniyle daha başarılı deneyimler ortaya koydukları, bunun da onlardaki hizmet etme istek algısını arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak, araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkar liderlik yeterlikleri, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=7.919$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı

post-hoc analizi sonucunda, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların vizyon boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.30$ ) ile 41 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların vizyon boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.46$ ); 18-30 yaş aralığındaki ( $\bar{x} = 2.99$ ) katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, yaştaki artışın, katılımcıların vizyon algılarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir. İşgörenler mesleklerinin ilk yıllarında, deneyimsiz olmaları ve farklı beklentiler içinde olmalarından dolayı, örgütlerinin amaç ve değerleriyle tam bir bütünleşme yaşayamazlar Ancak yaş ilerledikçe, birey örgütün amaç, değer ve değerleriyle daha çok özdeşleşmekte ve örgütün vizyonu ile bütünleşmektedir.

#### 4.3.1.6. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin medeni durum değişkenine göre bulguları Tablo 25’te gösterilmektedir.

**Tablo 25.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Güçlendirme	Evli	430	2.978	0.973	1.003	0.317
	Bekâr	96	2.869	0.907		
Hizmet	Evli	430	2.825	0.963	0.377	0.707
	Bekâr	96	2.784	0.883		
Vizyon	Evli	430	3.224	1.070	0.636	0.525
	Bekâr	96	3.148	1.033		

Tablo 25’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların *güçlendirme* ( $t=1.003$ ;  $p=0.317>0.05$ ), *hizmet* ( $t=0.377$ ;  $p=0.707>0.05$ ) ve *vizyon* ( $t=0.636$ ;  $p=0.525>0.05$ ) boyutlarındaki hizmetkar liderlik yeterlikleri, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

#### 4.3.1.7. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin öğrenim durumu değişkenine göre bulguları Tablo 26’da gösterilmektedir.

**Tablo 26.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Güçlendirme	Lise	53	2.66	0.771	2.944	0.054
	Lisans	408	2.99	0.986		
	Lisansüstü	65	2.97	0.911		
Hizmet	Lise	53	2.61	0.892	1.420	0.243
	Lisans	408	2.84	0.963		
	Lisansüstü	65	2.84	0.893		
Vizyon	Lise	53	2.94	1.020	2.379	0.094
	Lisans	408	3.26	1.074		
	Lisansüstü	65	3.12	0.995		

Tablo 26’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların *güçlendirme* (F=2.944; p=0.054>0.05), *hizmet* (F=1.420; p=0.243>0.05) ve *vizyon* (F=2.379; p=0.094>0.05) boyutlarındaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

#### **4.3.1.8. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin mezun olunan okul değişkenine göre bulguları Tablo 27’de gösterilmektedir.



**Tablo 27.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlı Fark</b>
Güçlendirme	Eğitim fakültesi	289	3.07	0.991	3.735	<b>0.000</b>	Eğitim Fakültesi-PMYO Polis Akademisi-SağlıkML. Polis Akademisi-PMYO
	Tıp fakültesi	41	2.89	0.742			
	Hemşirelik	20	2.77	0.604			
	Sağlık yüksekokulu	23	2.93	0.843			
	Sağlık meslek lisesi	17	2.46	0.795			
	Polis akademisi	29	3.44	0.857			
	Polis meslek yüksekokulu	55	2.55	0.985			
	Polis meslek eğitim merkezi	22	2.69	1.168			
	Lise	30	2.88	0.826			
Hizmet	Eğitim fakültesi	289	2.94	0.944	3.487	<b>0.001</b>	Eğitim Fakültesi-PMYO Polis Akademisi-PMYO
	Tıp fakültesi	41	2.68	0.743			
	Hemşirelik	20	2.42	0.720			
	Sağlık yüksekokulu	23	2.86	1.059			
	Sağlık meslek lisesi	17	2.46	0.992			
	Polis akademisi	29	3.16	0.809			
	Polis meslek yüksekokulu	55	2.41	0.955			
	Polis meslek eğitim merkezi	22	2.60	1.127			
	Lise	30	2.86	0.931			
Vizyon	Eğitim fakültesi	289	3.25	1.062	1.964	<b>0.049</b>	Eğitim Fak.-Sağlık ML. Polis Akademisi-Eğitim Fak. Eğitim Fak.-PMYO Hemşirelik-Sağlık ML. Polis Akademisi-Sağlık Y. O. Polis Akademisi-Sağlık ML. Polis Akademisi-Lise
	Tıp fakültesi	41	3.22	0.896			
	Hemşirelik	20	3.47	0.881			
	Sağlık yüksekokulu	23	3.10	0.788			
	Sağlık meslek lisesi	17	2.73	0.927			
	Polis akademisi	29	3.69	1.040			
	Polis meslek yüksekokulu	55	2.94	1.214			
	Polis meslek eğitim merkezi	22	3.23	1.247			
	Lise	30	3.05	1.072			

Tablo 27’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (F=3.735; p=0.000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesi mezunlarının güçlendirme boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.07$ ), polis meslek yüksek okulu ( $\bar{x} = 2.55$ ) mezunlarında yüksek bulunmuştur. Aynı tabloya göre ayrıca, polis akademisi mezunlarının güçlendirme boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.44$ ; sağlık

meslek lisesi ( $\bar{x} = 2.46$ ) ve polis meslek yüksekokulu ( $\bar{x} = 2.55$ ) mezunlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Eğitim fakültesi mezunu katılımcıların güçlendirme boyutu puanları polis meslek yüksekokulu mezunlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, polis akademisi mezunu katılımcıların puanları sağlık meslek lisesi ve polis meslek yüksekokulu mezunlarından yüksek bulunmuştur. Bu bulgu hem eğitim fakültesi hem de polis akademisinden mezun olanların, polis meslek yüksekokulu ve sağlık meslek lisesi mezunlarına göre güçlendirme algılarının daha yüksek olduğu, fakülte mezunu olan bu işgörenlerin güçlendirme bağlamındaki davranışları yaşama ve yaşatma çabalarında daha önde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $F=3.487$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesi mezunu katılımcıların hizmet boyutu puanları ( $\bar{x} = 2.94$ ), polis meslek yüksek okulu ( $\bar{x} = 2.41$ ) mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, polis akademisi mezunu katılımcıların hizmet boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.16$ ), polis meslek yüksekokulu ( $\bar{x} = 2.41$ ) katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Eğitim fakültesi mezunu katılımcıların hizmet boyutu puanları polis meslek yüksekokulu mezunlarından yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, fakülte mezunu olan bu işgörenlerin hizmet bağlamındaki davranışları yaşama ve yaşatma çabalarında daha önde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, polis akademisi mezunu katılımcıların puanları polis meslek yüksekokulu mezunlarından yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, polis akademisinden mezun olanların görevdeki konumları, bir başka ifade ile meslekteki statüleri çerçevesinde açıklanabilir. Zira polis akademisinden mezun olanlar, polis meslek yüksekokulundan mezun olanlarla karşılaştırıldığında, çoğunlukla amir pozisyonunda oldukları, bundan dolayı hizmet bağlamındaki davranışları daha fazla yönetebildikleri ileri sürülebilir.

Son olarak, araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkar liderlik yeterlikleri, mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ( $F=1.964$ ;  $p=0.049<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesi mezunu katılımcıların

vizyon boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.25$ ); sağlık meslek lisesi mezunu ( $\bar{x} = 2.73$ ) ve polis meslek yüksek okulu ( $\bar{x} = 2.94$ ) katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Öte yandan, polis akademisi mezunu katılımcıların vizyon boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.69$ ), eğitim fakültesi mezunu ( $\bar{x} = 3.25$ ), sağlık yüksek okulu mezunu ( $\bar{x} = 3.10$ ), sağlık meslek lisesi mezunu ( $\bar{x} = 2.73$ ), polis meslek yüksek okulu ( $\bar{x} = 2.94$ ) ve lise mezunu ( $\bar{x} = 3.05$ ) katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, hemşirelik mezunu katılımcıların vizyon boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.47$ ), sağlık meslek lisesi mezunu ( $\bar{x} = 2.73$ ) katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Eğitim fakültesi mezunu katılımcıların vizyon boyutu puanları, sağlık meslek lisesi mezunu ve polis meslek yüksek okulu mezunlarından yüksek bulunmuştur. Öte yandan, polis akademisi mezunu katılımcıların vizyon boyutu puanları, eğitim fakültesi mezunu, sağlık yüksek okulu mezunu, sağlık meslek lisesi mezunu, polis meslek yüksek okulu ve lise mezunlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, hemşirelik mezunu katılımcıların vizyon boyutu puanları, sağlık meslek lisesi mezunlarından yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, eğitim fakültesi mezunları, polis akademisi ve hemşirelik mezunlarının, diğer katılımcılara oranla vizyon boyutuna dayalı davranışları daha fazla öne çıkararak, kurumun hangi hedeflere ulaşması gerektiğini iyi bilmeleri ve toplum için ne yapmak istediklerinin farkında olmaları şeklinde açıklanabilir. Zira, kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu desteklenmeden, örgütü bir adım ileriye götürmek mümkün değildir.

#### **4.3.1.9. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin mesleki hizmet süresi değişkenine göre bulguları Tablo 28'de gösterilmektedir.

**Tablo 28.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Güçlendirme	5 yıl ve daha az	148	2.68	0.977	9.570	<b>0.000</b>	11-15-5 yıl ve az
	6-10 yıl	159	2.85	0.905			
	11-15 yıl	106	3.11	0.934			
	16-20 yıl	56	3.23	0.835			
	21 yıl ve üzeri	57	3.44	0.970			
Hizmet	5 yıl ve daha az	148	2.62	0.994	6.934	<b>0.000</b>	16-20 yıl-5 yıl ve az
	6-10 yıl	159	2.69	0.861			
	11-15 yıl	106	2.90	0.915			
	16-20 yıl	56	3.08	0.923			
	21 yıl ve üzeri	57	3.26	0.955			
Vizyon	5 yıl ve daha az	148	2.94	1.106	5.319	<b>0.000</b>	11-15 yıl-5 yıl ve az
	6-10 yıl	159	3.15	1.037			
	11-15 yıl	106	3.41	0.943			
	16-20 yıl	56	3.46	1.013			
	21 yıl ve üzeri	57	3.48	1.118			

Tablo 28’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (F=9.570; p=0.000<0.05). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleki hizmet süresi 11-15 yıl ( $\bar{x} = 3.11$ ), 16-20 yıl ( $\bar{x} = 3.23$ ) ve 21 yıl ve üzeri süre olanların ( $\bar{x} = 3.44$ ) güçlendirme boyutu puanları, mesleki hizmet süresi 5 yıl ve daha az

olanlardan ( $\bar{x} = 2.68$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, mesleki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri süre olan katılımcıların güçlendirme boyutu puanları ( $\bar{x} = 3.44$ ), mesleki hizmet süresi 6-10 yıl olan ( $\bar{x} = 2.85$ ) katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, mesleki hizmet süresi artışına bağlı olarak çalışanların güçlendirme algılarının da arttığını göstermektedir. Güçlendirme boyutu, çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarını ve yaşadıkları tecrübeleri vurgulamaktadır. Güç, yetkinlik, kontrol ve öz yeterlilik gibi kavramlara ilişkin algılar ve inançlar güçlendirme boyutunda vurgulanan önemli kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır (Greasley, 2005). Mesleki hizmet süresi ile birlikte örgüt ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik ve çalışanlar arası uyumun artması çalışanların güçlendirme algısını da artırmaktadır.

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=6.934$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleki hizmet süresi 16-20 yıl olan ( $\bar{x} = 3.08$ ) ve 21 yıl ve üzeri süre olan katılımcıların ( $\bar{x} = 3.26$ ) hizmet boyutu puanları, mesleki hizmet süresi 5 yıl ve daha az olanlardan ( $\bar{x} = 2.62$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, mesleki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan katılımcıların ( $\bar{x} = 3.26$ ) hizmet boyutu puanları, mesleki hizmet süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanlarından ( $\bar{x} = 2.69$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, çalışanların mesleki hizmet süresi arttıkça, hizmet etme algılarının da geliştiği şeklinde yorumlanabilir. Bandura (1997), bireyin özyeterlik inançlarının, kişinin kendi yaşamına dayalı olan doğrudan deneyimler sonucunda elde edilen başarılı deneyimler sonucunda yükseldiğini ifade etmiştir. Buna göre bireylerin, işe yeni başladıkları yıllarda, işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden dolayı örgütlerine hizmet etmekten sağladıkları doyum düzeyi önce düşmekte, fakat mesleki hizmet süresi ilerledikçe başarılı deneyimler nedeniyle hizmet etme motivasyonları giderek artmaktadır. Bu durum, katılımcıların zaman içinde örgütleriyle daha uyumlu ilişkiler geliştirdikleri, bu uyum nedeniyle daha başarılı deneyimler ortaya koydukları, bunun da onlardaki hizmet etme istek algısını arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak, araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir

(F=5.319; p=0.000<0.05). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleki hizmet süresi 11-15 yıl ( $\bar{x} = 3.41$ ), 16-20 yıl ( $\bar{x} = 3.46$ ) ve 21 yıl ve üzeri olanların ( $\bar{x} = 3.48$ ) vizyon boyutu puanları, mesleki hizmet süresi 5 yıl ve daha az olanlardan ( $\bar{x} = 2.94$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu da mesleki hizmet süresi birlikte çalışanların vizyon algılarının arttığını göstermektedir. İşgörenler mesleklerinin ilk yıllarında, gerek yeni olmaları, gerekse farklı beklentiler içinde olmalarından dolayı, örgütlerinin amaç ve değerleriyle tam bir bütünleşme yaşayamazlar ve bu yüzden örgütlerinin amaçları, değerleri ve vizyonlarına mesafeli duruş sergileyerek, kısmi katılım gösterirler. Ancak mesleki hizmet süresi ilerledikçe, bütünleşme artmakta, bütünleşme arttıkça, birey örgütüyle daha özdeş hale gelmekte, bunun sonucunda örgütünün amaç, değer ve vizyonunun daha çok paylaşır hale gelmektedir (Balay, 2000).

#### 4.3.1.10. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre bulguları Tablo 29’da gösterilmektedir.

**Tablo 29.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Güçlendirme	5 yıl ve daha az	62	3.39	0.795	2.459	<b>0.048</b>	11-15 yıl- 6-10 yıl
	6-10 yıl	43	3.28	0.860			
	11-15 yıl	24	3.76	0.704			
	16-20 yıl	16	3.68	1.010			
	21 yıl ve üzeri	15	3.84	0.809			
Hizmet	5 yıl ve daha az	62	3.19	0.822	2.554	<b>0.041</b>	21yıl ve üzeri- 6-10 yıl
	6-10 yıl	43	2.96	0.902			
	11-15 yıl	24	3.41	0.774			
	16-20 yıl	16	3.25	1.130			
	21 yıl ve üzeri	15	3.73	0.854			
Vizyon	5 yıl ve daha az	62	3.57	0.789	1.755	0.141	-
	6-10 yıl	43	3.37	0.951			
	11-15 yıl	24	3.87	0.902			
	16-20 yıl	16	3.76	1.106			
	21 yıl ve üzeri	15	3.92	1.126			

Tablo 29’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=2.459$ ;  $p=0.048<0.05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yöneticilikteki hizmet süresi 11-15 yıl ( $\bar{x} = 3.76$ ) ve 21 yıl ve üzeri olan ( $\bar{x} = 3.84$ ) yöneticilerin güçlendirme boyutu puanları, yöneticilikteki hizmet süresi 6-10 yıl olanlardan ( $\bar{x} = 3.28$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre, yöneticilerin hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu ile ilgili görüşleri yöneticilikteki hizmet süresi arttıkça artmaktadır. Izgar’ın (2008) çalışmasında, yöneticilikte geçen sürenin iş doyumu ile ilişkisi araştırılmış ve analiz sonucunda, 11 yıl ve üzeri kıdemi olan okul yöneticilerinin, 6-10 yıl ve 0-5 yıl kıdemi olan okul yöneticilerinden daha fazla iş doyumu elde ettikleri bulunmuştur. İş doyumunun ilk yıllardan başlayarak artması, yöneticilikte geçen süreye paralel biçimde kişilerin kendilerini giderek daha güçlü hissettiklerini göstermektedir. Çünkü yöneticilikte geçen sürenin işgörenlere, önceki yıllara kıyasla daha fazla yetki, statü ve hareket imkânı sağladığı bir gerçektir.

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=2.554$ ;  $p=0.041<0.05$ ). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yöneticilikteki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri süre olan ( $\bar{x} = 3.73$ ) yöneticilerin hizmet boyutu puanları, yöneticilikteki hizmet süresi 6-10 yıl olan yöneticilerden ( $\bar{x} = 2.96$ ) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre, yöneticilerin hizmetkâr liderliğin hizmet boyutu ile ilgili görüşleri yöneticilikteki hizmet süresi arttıkça artmaktadır. Bireyler mesleğin ilk yıllarında, aynı zamanda yönetici olarak da daha düşük yetki ve statüye sahiptirler. Ancak yaş ve yaşa bağlı olarak kazanılan deneyim, zaman içinde işgöreni daha üst pozisyonlara taşımakta, böylece birey, geçmiş yıllara oranla daha fazla yetki ve statüye sahip olmaktadır. Bütün bu kazanımlar işgöreni örgütüyle daha özdeş hale getirirken, aynı zamanda örgütüne yönelik sorumluluk ve hizmet etme bilincini de güçlendirmektedir. Birey, yöneticilikte daha uzun yıllar kaldıkça, örgütüne daha çok hizmet etmektedir, çünkü kendisine bu yetki, pozisyon ve deneyimleri kazandıranın örgütü olduğunu düşünmektedir (Balay, 2000).

Son olarak araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (F=1.755; p=0.141>0.05).

#### 4.3.1.11. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterliklerinin kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre bulguları Tablo 30’da gösterilmektedir.

**Tablo 30.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Güçlendirme	1-49 kişi	131	3.26	0.996	8.557	0.000	1-49
	50-99 kişi	202	2.99	0.943			100-499
	100-499 kişi	88	2.69	1.029			1-49
	500 kişi ve üzeri	105	2.75	0.778			500veüzeri
Hizmet	1-49 kişi	131	3.10	0.992	8.596	0.000	1-49
	50-99 kişi	202	2.87	0.897			100-499
	100-499 kişi	88	2.61	1.038			1-49
	500 kişi ve üzeri	105	2.54	0.801			500veüzeri
Vizyon	1-49 kişi	131	3.42	1.086	3.839	0.010	1-49
	50-99 kişi	202	3.19	1.004			100-499
	100-499 kişi	88	2.93	1.234			
	500 kişi ve üzeri	105	3.23	0.938			

Tablo 30’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (F=8.557; p=0.000<0.05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, kurumdaki işgören sayısı 1-49 arası olan katılımcıların ( $\bar{x} = 3.26$ ) güçlendirme boyutu puanları, kurumdaki işgören sayısı 100-499 arası ( $\bar{x} = 2.69$ ) ve 500 ve üzeri olan ( $\bar{x} = 2.75$ ) katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre, kurumdaki işgören sayısı arttıkça katılımcıların güçlendirme boyutu puanları düşmektedir. Örgüt büyüklüğünün örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisi



genel olarak olumludan çok olumsuzdur. Örgütsel faaliyetlerin artması “Behemot Sendromu” olarak adlandırabileceğimiz bir dizi birbirleriyle ilişkili semptom ve sorunlar yaratır. Daha büyük örgütsel hacim işgören doyumunu azaltırken, doyumsuzluk iş görenlerin devamsızlığını arttırma eğilimindedir. Daha büyük örgütsel hacim iş görenlerin birbirleriyle ve örgütle uyumlaştırma işini karmaşıklaştırır, işe karşı engellemeler artar ve verimlilik azalır (Keçecioğlu, 2008). Bu bulguya göre, kurumdaki işgören sayısı arttıkça birebir ilişkiler zorlaşmakta, yönetici ve işgören arasındaki bilgi akışı, iletişim ve informal yapının azalmasının güçlendirme davranışlarını düşürdüğü düşünülmektedir.

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkar liderlik yeterlikleri, kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=8.596$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, kurumdaki işgören sayısı 1-49 arası olan katılımcıların ( $\bar{x} = 3.10$ ) hizmet boyutu puanları, kurumdaki işgören sayısı 100-499 arası ( $\bar{x} = 2.61$ ) ve 500 ve üzeri olan katılımcıların ( $\bar{x} = 2.54$ ) puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, kurumdaki işgören sayısı 50-99 arası olan ( $\bar{x} = 2.87$ ) katılımcıların hizmet boyutu puanları, kurumdaki işgören sayısı 500 ve üzeri olan ( $\bar{x} = 2.54$ ) katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre de, kurumdaki işgören sayısı arttıkça katılımcıların hizmet boyutu puanları düşmektedir. Örgütsel büyüklük belli bir seviyeye ulaştıncaya genellikle iletişim sorunları artmakta, birey daha kalabalık örgüt ortamlarında kendini daha yalnız hissetmekte ve artan oranda yabancılaşma duygusu yaşamaktadır. Büyük örgütsel ortam bireyi daha az doyum sağlayan ilişkiler kurmaya mecbur bırakırken, aynı zamanda ondaki hizmet etme motivasyonunu da azaltmaktadır. Bunun sonucunda birey, ya daha fazla doyum elde edeceği bir örgüte gitmeyi tercih etmek ya da örgütte kalarak verim ve hizmeti düşük bir ivme ile çalışmaya devam etmektedir (Balay, 2000).

Son olarak, araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F=3.839$ ;  $p=0.010<0.05$ ). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, kurumdaki işgören sayısı 1-49 arası olan katılımcıların ( $\bar{x} = 3.42$ ) vizyon boyutu puanları, kurumdaki işgören sayısı 100-499

arası olanlardan ( $\bar{x} = 2.93$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre de kurumdaki işgören sayısı arttıkça katılımcıların vizyon paylaşma düzeyleri azalmaktadır. Child'ın (1972) İngiliz firmaları üzerine yaptığı araştırmada da, örgütlerin büyüklüğü arttıkça örgütsel kontrolün daha da arttığı, daha fazla bürokratikleşme, yönetmelik ve prosedür, faaliyetlerinde geniş ölçüde standartlaştırma ve uzmanlaşmanın yaşandığı tespit edilmiştir. Buna göre, örgütteki işgören sayısı arttıkça iletişim zorlaşmakta, paylaşım duygusu zayıflamakta, bunun sonucunda işgörenlerin örgütün vizyonu ile bütünleşmelerinde sorunlar meydana gelmektedir.

#### 4.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular Tablo 31'de gösterilmektedir.

**Tablo 31.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Bireysel tutum ve davranışlar	Örgütsel değerler ve normlar	Yönetimsel uygulamalar ve politikalar
Güçlendirme	r	0.59	0.57	0.84
	p	0.000	0.000	0.000
	N	526	526	526
Hizmet	r	0.48	0.49	0.74
	p	0.000	0.000	0.000
	N	526	526	526
Vizyon	r	0.49	0.50	0.74
	p	0.000	0.000	0.000
	N	526	526	526

Tablo 31'de görüldüğü üzere, hizmetkâr liderliğin *güçlendirme* boyutu ile farklılıkların *bireysel tutum ve davranışlar* boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59 oranında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.59$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre araştırmaya katılanlar, kendilerini daha güçlendirilmiş algıladıkça bu algılama onlardaki bireysel tutum ve davranışlara dayalı farklılık algılarında da orta düzeyde olumlu bir artma ile sonuçlanmaktadır

Diğer yandan hizmetkâr liderliğin *hizmet* boyutu ile farklılıkların *bireysel tutum ve davranışlar* boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon

analizi sonucunda, puanlar arasında %48 oranında pozitif, ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.48$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre, katılımcıların hizmet algısı artarken, bu artışa paralel olarak, onlardaki bireysel tutum ve davranışlara bağlı farklılık algıları da artmaktadır, ancak bu artış düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

Hizmetkar liderliğin *vizyon* boyutu ile farklılıkların *bireysel tutum ve davranışlar* boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49 pozitif, ancak zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0.49$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre katılımcıların vizyon algısı arttıkça, bu artışa paralel olarak, onların bireysel tutum ve davranışlara dayalı farklılık algıları da olumlu, ancak düşük düzeyde bir artma ile sonuçlanmaktadır.

Hizmetkar liderliğin *güçlendirme* boyutu ile farklılıkların *örgütsel değerler ve normlar* boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %57 pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.57$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre katılımcıların güçlendirme puanı arttıkça örgütsel değerler ve normlar puanı da orta düzeyde artmaktadır.

Hizmetkar liderliğin *hizmet* boyutu ile farklılıkların *örgütsel değerler ve normlar* boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49 pozitif, ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.49$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre katılımcıların hizmet puanı arttıkça, örgütsel değerler ve normlara dayalı farklılık algıları da artmaktadır, ancak bu artış, düşük düzeyde meydana gelmektedir.

Hizmetkar liderliğin *vizyon* boyutu ile farklılıkların *örgütsel değerler ve normlar* boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50 pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmuştur ( $r=0.50$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre katılımcıların vizyon puanı arttıkça örgütsel değerler ve normlar puanı da orta düzeyde artmaktadır.

Hizmetkar liderliğin *güçlendirme* boyutu ile farklılıkların *yönetmel uygulamalar ve politikalar* boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %84 pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.84$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre katılımcıların güçlendirme puanı arttıkça yönetmel uygulamalar ve politikalara dayalı farklılık algıları da yüksek düzeyde artmaktadır.

Hizmetkar liderliğin *hizmet* boyutu ile farklılıkların *yönetmel uygulamalar ve politikalar* boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %74 pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.740$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre katılımcıların hizmet puanı arttıkça yönetmel uygulamalar ve politikalara dayalı farklılık algıları da yüksek düzeyde artmaktadır.

Hizmetkar liderliğin *vizyon* boyutu ile farklılıkların *yönetmel uygulamalar ve politikalar* boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %74 pozitif ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ( $r=0.74$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre katılımcıların vizyon puanları arttıkça, yönetmel uygulamalar ve politikalara dayalı farklılık algıları da yüksek düzeyde artmaktadır.

Bulgulara genel olarak bakıldığında, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunması, araştırmanın temel sorularından birinin olumlu yanıtlandığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgu, araştırmanın kuramsal çerçevede ortaya konan yaklaşımları da desteklemektedir. Buna göre örgütlerdeki farklılıkların etkin yönetimi ve örgütün amaçlarına yönelik olarak kullanılmasında hizmetkâr liderlik yeterliliklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **4.4.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının Farklılıkları Yönetme Becerilerini Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algısının, farklılıkların bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutlarını etkileme düzeyine ilişkin bulguları tablolar halinde sunulmuştur.

##### **4.4.1.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının, Farklılıkların Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algısının, farklılıkların bireysel tutum ve davranışlar boyutunu etkileme düzeyine ilişkin bulguları Tablo 32'de gösterilmektedir.

**Tablo 32.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının, Farklılıkların Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Bireysel tutum ve davranışlar	Sabit	1.475	13.018	<b>0.000</b>	93.230	<b>0.000</b>	0.345
	Güçlendirme	0.652	8.223	<b>0.000</b>			
	Hizmet	0.158	2.097	<b>0.036</b>			
	Vizyon	0.071	1.231	0.219			

Tablo 32’de görüldüğü üzere, farklılıkların bireysel tutum ve davranışlar boyutunun hizmetkâr liderlik boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=93.230; p=0.000<0.05). Bulgulara göre, katılımcıların hizmetkâr liderliğe ilişkin güçlendirme boyutu puanı 1 birim arttığında, bu artma, farklılıkların bireysel tutum ve davranışlara dayalı farklılık algısını 0.652 birim artırmaktadır ( $\beta=0.652$ ; t=8.223; p=0.000<0.05). Aynı tabloya göre, hizmetkâr liderliğin hizmet boyutuna ilişkin puan 1 birim arttığında, bu artış, farklılıkların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanında 0.158 birimlik bir artma meydana getirmektedir ( $\beta=0.158$ ; t=2.097; p=0.036<0.05). Diğer yandan, hizmetkâr liderliğin vizyon boyutu, katılımcıların bireysel tutum ve davranışlara dayalı farklılık algılarını istatistiksel olarak etkilememektedir (t=1.231; p=0.219>0.05). Son olarak modele göre, hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları birlikte, katılımcıların bireysel tutum ve davranışlara ilişkin farklılık algılarını 0.345 oranında açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0.345).

Yukarıdaki bulgulara bir bütün halinde bakıldığında, hizmetkâr liderlik boyutlarının, farklılıkların bireysel tutum ve davranışlar boyutunu anlamlı şekilde yordadığı; ancak modelin yordama gücünün istatistiksel açıdan zayıf olduğu söylenebilir. Diğer yandan modele göre hizmetkâr liderliğin sadece güçlendirme ve hizmet boyutlarının, farklılıkların bireysel tutum ve davranışlar boyutunu etkilediği, bunlardan özellikle güçlendirme boyutunun daha fazla bir etkiye yol açtığı; vizyona bağlı hizmetkâr liderliğin ise farklılıkların bireysel tutum ve davranışlar boyutu üzerinde herhangi bir etkiye yol açmadığı ileri sürülebilir.

#### 4.4.1.2. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının, Farklılıkların Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algısının, farklılıkların örgütsel değerler ve normlar boyutunu etkileme düzeyine ilişkin bulguları Tablo 33'te gösterilmektedir.

**Tablo 33.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının, Farklılıkların Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel değerler ve normlar	Sabit	1.675	15.987	<b>0.000</b>	86.547	<b>0.000</b>	0.328
	Güçlendirme	0.497	6.784	<b>0.000</b>			
	Hizmet	-0.060	-0.858	0.391			
	Vizyon	0.080	1.511	0.131			

Tablo 33'de görüldüğü üzere, farklılıkların örgütsel değerler ve normlar boyutunun hizmetkar liderlik yeterliklerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=86.547; p=0.000<0.05). Buna göre, hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu 1 birim arttığında, bu artış, farklılıkların örgütsel değerler ve normlar boyutunda 0.497 birimlik bir artış meydana getirmektedir ( $\beta=0.497$ ; t=6.784; p=0.000<0.05). Diğer yandan aynı tablodaki bulgulara göre, hizmetkâr liderliğin hizmet (t=-0.858; p=0.391>0.05) boyutu ile vizyon boyutu, (t=1.511; p=0.131>0.05), farklılıkların örgütsel değerler ve normlar boyutunu istatistiksel olarak etkilememektedir. Son olarak bulgulara göre, hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları birlikte, farklılıkların örgütsel değerler ve normlar boyutunu 0.328 oranında yordamaktadır (R<sup>2</sup>=0.328).

Yukarıdaki bulgulara bir bütün halinde bakıldığında, hizmetkâr liderlik boyutlarının, farklılıkların örgütsel değerler ve normlar boyutunu anlamlı şekilde yordadığı; ancak modelin yordama gücünün istatistiksel açıdan zayıf olduğu söylenebilir. Diğer yandan modele göre hizmetkâr liderliğin sadece güçlendirme boyutunun, farklılıkların örgütsel değerler ve normlar boyutunu etkilediği; hizmet ve

vizyon boyutlarının örgütsel değerler ve normlara dayalı farklılık algısı üzerinde herhangi bir etki meydana getirmediği ileri sürülebilir.

#### 4.4.1.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının, Farklılıkların Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algısının, farklılıkların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunu etkileme düzeyine ilişkin bulguları Tablo 34’te gösterilmektedir.

**Tablo 34.** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının, Farklılıkların Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Regrasyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Yönetmel uygulamalar ve politikalar	Sabit	0.414	5.195	<b>0.000</b>	436.371	<b>0.000</b>	0.713
	Güçlendirme	0.776	13.906	<b>0.000</b>			
	Hizmet	-0.029	-0.542	0.588			
	Vizyon	0.149	3.671	<b>0.000</b>			

Tablo 34’de görüldüğü üzere, farklılıkların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunun hizmetkâr liderlik boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=436.371; p=0.000<0.05). Buna göre, hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu 1 birim arttığında, bu artış, farklılıkların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda 0.776 birimlik bir artış meydana getirmektedir ( $\beta=0.776$ ; t=13.906; p=0.000<0.05). Aynı şekilde, hizmetkâr liderliğin vizyon boyutu 1 birim arttığında, bu artış, farklılıkların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda 0.149 birimlik bir artış yaratmaktadır ( $\beta=0.149$ ; t=3.671; p=0.000<0.05). Aynı tabloya göre, hizmetkâr liderliğin hizmet boyutu, farklılıkların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunu istatistiksel olarak etkilememektedir (t=-0.542; p=0.588>0.05). Son olarak, hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları birlikte, farklılıkların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunu 0.713 oranında yordamaktadır (R<sup>2</sup>=0.713).

Yukarıdaki bulgulara bir bütün halinde bakıldığında, hizmetkâr liderlik boyutlarının, farklılıkların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunu anlamlı şekilde yordadığı; modelin yordama gücünün istatistiksel açıdan yüksek olduğu söylenebilir. Diğer yandan modele göre hizmetkâr liderliğin sadece güçlendirme ve

vizyon boyutlarının, farklılıkların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunu etkilediği, bunlardan özellikle güçlendirme boyutunun daha güçlü bir etkiye yol açtığı; hizmete bağlı hizmetkâr liderliğin ise farklılıkların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu üzerinde herhangi bir etkiye yol açmadığı ileri sürülebilir.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik boyutlarının (güçlendirme, hizmet ve vizyon), farklılıkların yönetimi boyutlarını (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar) etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modelinde anlamlı bir ilişkinin bulunması, araştırmanın temel sorularından birinin daha olumlu biçimde yanıtlandığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgular, araştırmanın kuramsal çerçevesindeki yaklaşımları da destekler niteliktedir. Buna göre örgütlerdeki farklılıkların etkin yönetimi ve örgütün amaçlarına yönelik olarak kullanılmasında hizmetkâr liderlik yeterliklerinin önemi ortaya çıkarken; bunlardan özellikle güçlendirme yeterliğine daha yüksek oranda önem atfedildiği gözlenmektedir.



## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulguları ve yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara yönelik önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Şanlıurfa ili merkezindeki eğitim, sağlık ve emniyet kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

##### 1. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerine İlişkin Sonuçları

Katılımcıların farklılıkları yönetme becerileri; *bireysel tutum ve davranışlar*, *örgütsel değerler ve normlar* ve *yönetimsel uygulamalar ve politikalar* boyutlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

##### 2. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçları

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar puanları, kurum değişkenine göre farklılık göstermiştir. İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanları, İl Emniyet Müdürlüğünde ve İl Sağlık Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, katılımcıların örgütsel değerler ve normlar puanları kurum değişkenine göre farklılık göstermemiştir.

##### 3. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Görev Değişkenine İlişkin Sonuçları

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar puanları, görev değişkenine göre farklılık göstermiştir. Yöneticilerin puanları işgörenlerin puanlarından yüksek bulunmuştur.

#### **4. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Meslek Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları, meslek değişkenine göre farklılık göstermiştir. Mesleği öğretmen olan katılımcıların puanları mesleği polis ve hemşire olan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, katılımcıların örgütsel değerler ve normlar puanları meslek değişkenine göre farklılık göstermemiştir.

#### **5. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermiştir. Erkek katılımcıların puanları kadın katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur.

#### **6. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları, yaş değişkenine göre farklılık göstermiştir. 31-40 yaş ve 41 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanları, 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur.

#### **8. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar puanları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermiştir. Evli katılımcıların puanları, bekâr katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, katılımcıların örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermemiştir.

## **9. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları, öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermemiştir.

## **10. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları, mezun olunan okul değişkenine göre farklılık göstermiştir. Polis akademisi mezunu katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar puanları, sağlık meslek lisesi ve polis meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, eğitim fakültesi mezunu katılımcıların örgütsel değerler ve normlar puanları, sağlık yüksekokulu mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Son olarak, eğitim fakültesi mezunu katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları, sağlık meslek lisesi ve polis meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur.

## **11. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları, mesleki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermiştir. Mesleki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri süre olan katılımcıların puanları, mesleki hizmet süresi 5 yıl ve daha az süre olan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur.

## **12. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar puanları, yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermiştir. Yöneticilikteki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri süre olan yöneticilerin puanları, yöneticilikteki hizmet süresi 5 yıl ve daha az süre olan yöneticilerin puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, yöneticilerin örgütsel değerler ve normlar puanları ve yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları yöneticilikteki hizmet süresine göre farklılık göstermemiştir.

### **13. Katılımcıların Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar puanları, kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre farklılık göstermiştir. Kurumdaki işgörensayısı 1-49 arası olan katılımcıların puanları, kurumdaki işgören sayısı 100-499 ve 500 ve üzeri olan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, katılımcıların bireysel tutum ve davranışlar puanları ve örgütsel değerler ve normlar puanları kurumdaki işgören sayısına göre farklılık göstermemiştir.

### **14. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların hizmetkar liderlik yeterlikleri; *güçlendirme*, *hizmet* ve *vizyon* boyutlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

### **15. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları, kurum değişkenine göre farklılık göstermiştir. İl Millî Eğitim Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanları, İl Sağlık Müdürlüğünde ve İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur.

### **16. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Yeterliklerinin Görev Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları, görev değişkenine göre farklılık göstermiştir. Yöneticilerin puanları işgörenlerin puanlarından yüksek bulunmuştur.

### **17. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Meslek Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme ve hizmet puanları, meslek değişkenine göre farklılık göstermiştir. Mesleği öğretmen olan katılımcıların puanları, mesleği polis ve hemşire olan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, katılımcıların vizyon puanları meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

### **18. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

### **19. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları, yaş değişkenine göre farklılık göstermiştir. 31-40 yaş ve 41 ve daha üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanları, 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, 41 ve daha üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanları, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur.

### **20. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

### **21. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

### **22. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları, mezun olunan okul değişkenine göre farklılık göstermiştir. Eğitim fakültesi mezunu katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutu puanları, polis meslek yüksek okulu mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Polis akademisi mezunu katılımcıların güçlendirme boyutu puanları sağlık meslek lisesi ve polis meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, polis akademisi mezunu katılımcıların hizmet boyutu puanları polis meslek yüksekokulu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Öte yandan, polis akademisi mezunu katılımcıların vizyon boyutu puanları, eğitim fakültesi mezunu, sağlık

yüksek okulu mezunu, sağlık meslek lisesi mezunu, polis meslek yüksek okulu ve lise mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur. Son olarak, hemşirelik mezunu katılımcıların vizyon boyutu puanları, sağlık meslek lisesi mezunu katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur.

### **23. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları, mesleki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermiştir. Meslekteki hizmet süresi 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanları, meslekteki hizmet süresi 5 yıl ve daha az süre olan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur.

### **24. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme ve hizmet puanları, yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermiştir. Yöneticilikteki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan yöneticilerin puanları, 6-10 yıl olan yöneticilerin puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, katılımcıların vizyon puanları yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

### **25. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterliklerinin Kurumdaki İşgören Sayısı Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları, kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre farklılık göstermiştir. Kurumdaki işgörensayısı 1-49 olan katılımcıların puanları, kurumdaki işgörensayısı 100-499 arası ve 500 ve üzeri olan katılımcıların puanlarından yüksek bulunmuştur.

### **26. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar**

Katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterlikleri olarak güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları ile bireysel tutum ve davranışlara dayalı farklılık yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları arttıkça, bireysel tutum ve davranışlara dayalı farklılık yönetimi algısı da artmaktadır. Sonuçlara göre bu artış, güçlendirme

boyutu için orta, hizmet ve vizyon boyutları için ise düşük düzeyde meydana gelmektedir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterlikleri olarak güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları ile örgütsel değerler ve normlara dayalı farklılık yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları arttıkça, örgütsel değerler ve normlara dayalı farklılık yönetimi algısı da artmaktadır. Sonuçlara göre bu artış, güçlendirme ve vizyon boyutları için orta, hizmet boyutu için ise düşük düzeyde meydana gelmektedir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterlikleri olarak güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları ile yönetsel uygulamalar ve politikalara dayalı farklılık yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları arttıkça, yönetsel uygulamalar ve politikalara dayalı farklılık yönetimi algısı da artmaktadır. Sonuçlara göre bu artış, güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları olmak üzere tüm boyutlarda yüksek düzeyde meydana gelmektedir.

#### **27. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının, Farklılıkların Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Sonuçlar**

Hizmetkâr liderlik boyutlarından sadece güçlendirme ve hizmet boyutları, farklılıkların bireysel tutum ve davranışlar boyutunu etkilemekte, bunlardan özellikle güçlendirme boyutu daha fazla bir etki meydana getirmektedir. Sonuçlara göre vizyona dayalı hizmetkâr liderliğin ise farklılıkların bireysel tutum ve davranışlar boyutu üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

#### **28. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının, Farklılıkların Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Sonuçlar**

Hizmetkâr liderlik boyutlarından sadece güçlendirme boyutu, farklılıkların örgütsel değerler ve normlar boyutunu etkilemektedir. Sonuçlara göre, hizmet ve vizyon boyutlarının ise farklılıkların örgütsel değerler ve normlar boyutu üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

## **29. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısının, Farklılıkların Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Sonuçlar**

Hizmetkâr liderlik boyutlarından sadece güçlendirme ve vizyon boyutları, farklılıkların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunu etkilemekte, bunlardan özellikle güçlendirme boyutu daha fazla bir etki meydana getirmektedir. Sonuçlara göre hizmet boyutundaki hizmetkâr liderliğin ise farklılıkların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutu üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

### **5.2. Öneriler**

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda ileride yapılacak araştırmalara ve uygulayıcılara yönelik olarak yapılan öneriler aşağıda yer almaktadır.

1. Araştırma kapsamında güçlendirme davranışlarının bireye etkisi dikkate alındığında, örgüt yöneticileri, işgörelere yönelik izledikleri politikalarda, onların beklentilerini dikkate almalı ve güçlendirme kapsamında da onlara gereken, yetki, sorumluluk, motivasyon, uygun iletişim ortamı, güven ve destek, kararlara katılım ve söz hakkı verme gibi ortamları sağlayarak, örgütte istenilen hizmetinin sunulmasında avantaj sağlayabilir.

2. Yöneticiler, güçlendirilmiş işgörelenin, örgüte katkısının çok daha fazla olacağı bilinciyle hareket ederek ve bunu içselleştirerek, gerek örgütün amaçlarına ulaşmasında, gerekse yöneticilik başarılarında olumlu etki yaratabilirler.

3. İşletmede genç grup olarak nitelendiren kişilere, özellikle yaptıkları işlere ve örgüt kültürünün benimsetilmesi ve onların kurumun birer parçası olduklarına yönelik, önemsenme duygularına hitap edecek düzenlemeler yapılırsa; kişilerin kendilerini kurumun bir parçası olarak görme olasılıkları artacak ve bu da onların iş doyumlarını artırarak onların örgüte olan katkılarına da olumlu yönde yansiyabilir.

4. Örgütün vizyonu konusundaki bilgileri paylaşarak, çalışanın daha büyük ve önemli amaçlara katkıda bulunduğunu görmesi sağlanabilir. Buna uygun örnek olarak, işletme içinde yer alacak bilgi panoları veya yöneticinin yapacağı etkili bir konuşma gösterilebilir.

5. Farklılıkların yönetimi, yöneticilerin yeterliği ve perspektifleriyle yakından ilgilidir. Ülkemizde yöneticilik zamana bağlı olarak gelişen bir durum olarak



karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi politikaları yeniden gözden geçirilmelidir. Farklılıkları etkili yönetebilmek ve değerlendirebilmek için eğitim yönetimi alanında yeterliği olan kimseler yöneticiliğe seçilebilir.

6. Hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutlarının katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalara dayalı farklılık algıları üzerinde yüksek etkileri olduğu sonucuna dayalı olarak, yöneticiler farklılıkların etkin yönetimi ve örgütün amaçlarına yönelik olarak kullanılmasında hizmetkâr liderlik yeterliklerinden yararlanabilir.

7. Hizmetkâr liderliğin hizmet ve vizyon boyutlarının katılımcıların bireysel tutum davranışlar ve örgütsel değerler ve normlara dayalı farklılık algıları üzerinde olumlu ancak düşük etkileri olduğu sonucuna dayalı olarak, yöneticiler çalışanlara değer vermeli, hizmet edilmekten çok etmeyi sevmeli ve örgütün geleceğine ilişkin vizyon belirlemelidir.

8. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri olarak, güçlendirme, hizmet ve vizyon algılarının işgörenlerden yüksek çıkması sonucuna dayalı olarak, işgörenlere çalışma sürecinin nasıl olacağı ve kurumun hangi hedeflere ulaşması gerektiği konusunda seminer verilebilir.

9. Farklılıkların yönetimi anlayışının diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisini konu alan çalışmalar yapılabilir.

10. Bu çalışma Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Emniyet Müdürlüğü yönetici ve işgörenleri ile yapılmıştır. Konu ile ilgili başka araştırmalar başka kurum ve bölgelerde yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ana Britannica (1994). *Genel Kültür Ansiklopedisi*. İstanbul: Hürriyet Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş.
- Akiş Toduk, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akiş Toduk, Y.(2004a). Hizmetkar Lider. *Amrop Hever Turkey*, 10, 1-4.
- Akiş Toduk, Y. (2004b). İçimizdeki Lider.,*Ceo 's*,13, 1-5.
- Akiş Toduk, Y. (2005). Sosyal Kurumsal Liderlik. *Ceo 's*, 21, 12-15.
- Akoğlan Kozak, M. ve Çevik, S. (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik. *11.Ulusal Turizm Kongresi*. 2-5 Aralık 2010. Kuşadası. 80-87.
- Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Ardoğan, R. (2007). J.J Rousseau Ve Bediüzzaman'ın Millet Egemenliği İle İlgili Görüşlerinin Bir Mukayesesi. *Köprü Dergisi*, 99, 195-218.
- Argüden, Y. (2007). Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi. *Önce Kalite Dergisi*, Eylül, 18-22.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1) , 1-20.
- Arıkanlı, A. (1998). *Yönetim Ders Notları*. Ankara: Toprak Mahsulleri Ofisi.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. ve Daus, C. S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management*, 28 (3), 307-338.

- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2010). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 18 (1), 139-154.
- Aslanoğlu, R.A. (1998). *Kent, Kimlik ve Küreselleşme*. Bursa: Asa Kitabevi.
- Asunakutlu, T. , Karabulut Temel, E. ve Dirlik, S. (2010). İnteraktif Karar Kuramı Bağlamında Rekabetin Nedenselliği Üzerine Bir Çözümleme. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 115-128.
- Ataay, A.( 2006). Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekâlet Maliyetleri. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. 14-15 Nisan 2006. İstanbul. 64-72.
- Ayhan, R. (2004). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Sempozyumu*. Kara Harp Okulu. 15-16 Nisan. Ankara. 318-342.
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 139-160.
- Azizoğlu, R. N. (2011). Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 32-46.
- Balay, R. (2009). Eğitimde İhtiyaç Duyduğumuz Bir Değer: Moral Liderlik. Uluslararası küreselleşme sürecinde eğitim sorunlarının felsefi boyutu bildiriler ve tartışmalar. *Eğitim Felsefesi Kongresi*. 6-8 Mart Ankara 2009. 273-283.
- Balcı, A. (2008). *Örgütsel Gelişme*. İstanbul: PegemA Yayıncılık.
- Balkin D. B., Luis R. Gomez – Mejia, R. L. ve Cardy, R.L. (2004). *Managing Human Resources*. NJ: Prentice-Hall.

- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58) , 165-190.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 – 43.
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory. In R. Vasta (Ed.) *Annals Of Child Development. Six Theories of Child Development*. Greenwich: JAI Press.
- Barbuto, J.E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification Of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barnett, R. C. (1999). A New Work-Life Model For The Twenty-First Century. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562, 143-158.
- Barrow, L. (2004). A Hermeneutic Phenomenological Study Of Philanthropic Leadership. *Doctoral Thesis*. University of Phoenix, USA.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baudrillard, J. (1995). *Kötülüğün Şeffaflığı Aşırı Fenomenler Üzerine Bir Deneme*. (Çev: Emel Abara ve Işık Ergüden). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. *Basılmamış Doktora Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Begeç, S. (2004). Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bekiş, T. (2006). Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bergen, C. W. V., Soper, B., ve Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects Of Diversity Management. *Public Personnel Management*, 31 (2), 239-251.
- Berktaş, F. (2004). Kadınların İnsan Haklarının Gelişimi ve Türkiye. *İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi Konferans Yazıları*, 1-30.
- Berry, B. (1965). *Race and Ethnic Relations*. Boston: Houghton Mifflin Comp.
- Beymur, F. (2010). *Genel Psikoloji*. Ankara: İnkılap Kitapevi.
- Bostancı, A.B. ve Çetin, N. (2011). İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu. *Sakarya University Journal of Education*, 1(2), 1-10.
- Bozbey, S. (1997). Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetleri Alt Kademe Lider Tiplerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) , 1-18.
- Brockelmann, C. (1964). *İslâm Milletleri ve Devletleri Tarihi*. (Çev: Neşet Çağatay). Ankara: Ankara Üniversitesi Basım Evi.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers İn Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *Halkla İlişkiler*. İzmir: Barış Yayınları.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 95-108.

- Burcu, E. (1998). Evrimci Teorinin Sosyolojik Düşünce Üzerindeki Etkileri ve Sosyobiyojoloji. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 175-186.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cerit, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (2) , 1-19.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 547-570.
- Certo, S. C. (1997). *Modern Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Child, J. (1972). Organizational Structure and Strategies Of Control: A Replication Of The Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17, 163-177.
- Covey, S. R. (1998). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (Çev: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cox, T. (1991a). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 15 (3), 45-55.
- Cox, T. (1991b). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 1991, 5 (2), 34-47.
- Cox, T. H. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-57.
- Cüceloğlu, D. (2009). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çarıkcı, İ.H., Adıgüzel, O., Uzunbacak, H.H. ve Özkul, A.S. (2009). Türk Yönetim Kültürü Bağlamında Sosyal Sorumluluk. *Uluslararası Davraz Kongresi*. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 24-27. Eylül. Isparta. 1815-1825.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Çelik, V. (2007a). Karakterin Ölümü ve Moral Liderlik. *Eğitime Bakış*, 3(8), 40-42.
- Çetin, C. ve Özdemirci, A. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık. *Ayrımcılığın Türk Çalışma Hayatına Yansımaları*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design*. USA: Western Publishing.
- Dahler, P.L. (1994). Corporate Culture and Morality: Durkheim Inspired Reflections On The Limits Of Corporate Culture. *Journal of Management Studies*, 31, 1-18.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. *Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demirkan, E. (2007). Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların İletişim Üzerindeki Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dennis, R.S. (2004). Servant Leadership Theory: Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Doctoral Dissertation*. Regent University, 3133544.
- Dennis, R. ve Winston, B.E. (2003). A Factor Analysis Of Page And Wong's Servant Leadership Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (8), 455-459.
- Dereli, T., Baykasoğlu, A., Emre, G. S. ve Sevim, T. (2004). Çatışma Yönetimi. *Kalder Forum*, 4(14), 31-39.
- Devellioğlu, F. (1970). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lûgat*. Ankara: Doğuz Ltd. Matbaası.
- Diyanet İşleri Başkanlığı (2005). *Dini Kavramlar Sözlüğü*. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- Doğan, S. (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Doğu, M. (2003).Yeni Liderlik Yaklaşımları: İŖe Dönük (Transactional) Liderlik ve DönüŖtürücü (Transformational) Liderlik. *Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni*, 5, 27-40.
- Dölek, A. (2001). *Edebî Açıdan Hadislerde TeŖbih ve Temsiller*. Erzurum: Ekev Yayınları.
- Düren, A. Z. (1999). KüreselleŖen İŖletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi. *Yönetim Dergisi*, 10 (33) , 23-24.
- Düren, Z. (2007). Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik ArayıŖlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 36, 85-106.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership And Procedural Justice Climate As Antecedents Of Unit Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Eidhem, H. (2001). Toplumsal Bir Damga Olarak Etnik Kimlik. (Edt: Fredrik Barth). *Etnik Gruplar ve Sınırları: Kültürel Farklılığın Toplumsal Organizasyonu İçinde*. (Çev: A. Kaya ve S.Gürkan). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162. 109-120.
- Eraslan, L. (2004a). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: DönüŖümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1303-5134, 1-32.
- Eraslan, L. (2004b). Okul Düzeyinde DönüŖümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-22.
- ErbaŖ, S. (2011). İŖletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Halkla İliŖkilerin Rolü ve Türkiye'deki İŖletmeler Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, EskiŖehir.
- Ercan, Y. (2003). *Türkiye'de XV. ve XVI. Yüzyıllarda Gayrimüslimlerin İçtimai ve İktisadi Durumu*. Ankara: Belleten Dergisi Baskısı.
- Erçetin, Ŗ. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Ergun Özler, D. ve Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1-29.
- Ergür, E. D. (2012). Hemşehri Dernekleri. *İş'te Çalışanlar Dergisi*, 6, 78-79.
- Eriksen, T.H. (1993). *Ethnicity and Nationalism: Anthropological Perspectives*. London: Boulder Colorado Pluto Press.
- Erkuş, A. ve Tokmak, İ. (2009). Kişilik ve Demografik Değişkenler Kapsamında Türk Tipi Müzakere Tarzı Arayışı ve Kültürel Bağlamda Bir Değerlendirme. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü. 21-23 Mayıs. Eskişehir. 801-807.
- Eryılmaz, B. (1996). *Osmanlı Devleti'nde Gayrimüslim Tebaanın Yönetimi*. İstanbul: Risale Yayınları.
- Ertan, Z. (2000). İlköğretim Okullarını Öğrenen Örgüte Dönüştürmede Yönetici ve Öğretmen Algıları. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 161-180.
- Fleury, M. T. L. (1999). The Management Of Culture Diversity: Lessons From Brazilian Companies. *Industrial Management ve Data Systems*, 99 (3 ), 109-114.
- Genç, N. (2002). *Başarı Bedel İster*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gentile, M. C. (1994). *Differences That Work - Organizational Excellence Through Diversity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Gilbert, J. A., Stead, B. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61-76.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*. (Çev: Banu Seçkin Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant As Leader*. Indianapolis: The Robert Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power Of Servant Leadership*. ( Eds: L.C. Spears). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Güner, Ş. (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3 ), 481-497.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2006). Ahlâki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlâki Yönetimde Liderliğin Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 135-148.
- Gürhan, U. (2010). *Stratejik Yönetim Ders Notları*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayını.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus On Managing Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. (Edt: Stockdale, M. S.ve Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.
- Heilman, M. E. (1994). Affirmative Action: Some Unintended Consequences For Working Women. *Research in Organizational Behavior*, 16, 125-169.

- Helvacioğlu, N. (2007). Çok Uluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi. Yayınlanmamış *Doktora Tezi*. Afyon Koca Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Herbst, J.D. (2003). Organizational Servant Leadership and It's Relationship Tosecondary School Effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 64 (11), 4001.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. ABD: Sage Publications.
- Human Resources (2003). Farklılıkların Yönetimi Nedir, Neden Önemlidir, Nasıl Çalışır? *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, (7), 9-12.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual Implications For Transformational and Servant Leadership. *Management Decision*, 43 (10), 1410-1431.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317 -334.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 160-177.
- International Society for Diversity Management (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin El Kitabı*. Ankara: Avrupa Komisyonu.
- Kalaycı, Ş. (2006). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation For Productivity In The American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Karataş, S. (2007). Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 7 (2), 1-12.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Katman, H.A. (2010). Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İli Merkezi Örneği. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Keçecioglu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 179-207.
- Ker Dinçer, M. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kılınç, S. (2009). Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim dalı, Yönetim Organizasyon Programı, İzmir.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Laub, J.A. (1999). Assessing The Servant Organization: Development Of The Organizational Leadership Assessment Instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60 (2), 308.
- Leblebici, D.N. (2008). 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw-Hill Education.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Mclean, L.D. (2005). Organizational Culture's Influence On Creativity and Innovation: A Review Of The Literature and Implications For Human Resource Development. *Human Resources*, 7, 226-246.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftiş ve Planlaması Bilim Dalı, Ankara.

- Miller, G. E. ve Rowney, J. I. A. (1999). Workplace Diversity Management İn A Multicultural Society. *Women in Management Review*, 14(8) , 307-315.
- Mutlu, E. (2004). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Mor, B. ve Michalle, E. (2005). *Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace*. London: Sage Publication
- Nebel, E.C. (1991). *Managing Hotels Effectively: Lessons From Outstanding General Managers*. Newyork: Van Nostrand Reinhold.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential Contributions Of Majority and Minority Influence. *Psychological Review*, 93, 23-32.
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*,10 (1) , 157-182.
- Öktem, N.(2007). Düşmanlık ya da Zenginlik Kaynağı Olarak Farklılıklarımız; Farklılıklara Tahammül Kültürünün Yasalarda ve İçtihatlarda Gelişmesi ve Korunması. *Anayasa Mahkemesi Bilimsel Toplantı*. 25-26 Nisan. Ankara. 585-607.
- Öncer, A. Z. (2004). İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öner, Z. H. (2008). Hizmetkâr Yöneticilik İle İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütse Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Rollerini. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E. ve Kaplan, E. (2001). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 93-111.

- Örücü, E. , Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 39-51.
- Özel, A. (2011). *Darülharp, Darüislam: İslâm Hukukunda Ülke Kavramı*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özen Kapız, S. (2002). İş Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 139-153.
- Özer, Z. (2006). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türk Çalışma Hayatında Esnekleştirme Politikaları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özerkmen, N. ve Kahya, Y. (2008). Organize Suç Örgütlerinin Oluşumunda Hemşehricilik İlişkilerinin Rolü. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 15-42.
- Özkaya, M.O., Karakoç, İ.D. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağımlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 76-79.
- Özkaya, M.O., Özbilgin, M. ve Şengül, C.M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-374.
- Özmen, A. (2008). Farklılıkları Anlamak. 3. *Karaburun Bilim Kongresi*. 5-7 Eylül . İzmir.
- Özkoç, Ö. (2005). Hastanelerde İşgücü Verimliliğine Etki Eden Faktörler ve Çalışanların İşgücü Verimliliği Konusundaki Tutumlarını Ölçmeye Yönelik Bir Hastanede Yapılan Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özmutaf, N.M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (6), 83-98.

- Özönder, M.C. (2000). Dünya'da ve Türkiye'de Irk ve Etniklik Kavramları. *Kök Araştırmalar Dergisi*, 2 (1) , 65-72.
- Özürlüler Kanunu (2005). Resmi Gazete. Yayın Tarihi: 01.07.2005. Sayısı: 25868. Numarası: 5378.
- Page, D. ve Wong, T.P. (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant Leadership. (Edt: In S. Adjiboloso.). *The Human Factor In Shaping The Course Of History and Development*. USA: American University Press.
- Patterson, K.A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-10.
- Perry-Jenkins, M. Repetti, R., ve Crouter, A.C. (2000) Work and Family İn The 1990's: A Decade Review. *Journal of Marriage and the Family*, 62(4), 981-998.
- Pless, N.M. ve Maak, T. (2004). Building An İnclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- Plunkett, W.R. ve Raymond, F. A. (1992). *Introduction to Management*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Rahim, M.A. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Redhouse (1995). *Redhouse Büyük El Sözlüğü*. İstanbul: Redhouse Yayınevi.
- Riccucci, N.M. (1997). Cultural Diversity Programs To Prepare For Work Force 2000: What's Gone Wrong? *Public Personnel Management*, 26 (1), 35-41.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ronen, S. (1978). Job Satisfaction And The Neglected Variable Of Job Seniority. *Human Relations*, 31(4), 297-308.
- Russell, F.R. (2001). The Role Of Values İn Servant Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22 (2), 76-83.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251

- Seymen, O.A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazımsal Bir Derleme. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16 (50), 3-23.
- Skuratowiczlarry E. ve Hunter, W. (2004). Where Do Women's Jobs Come From? Job Resegregation İn An American Bank. *Work and Occupations*, 31 (1), 1-27.
- Smith, N.B., Montagno, V.R. ve Kuzmenko, N.T. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 10 (4), 80-92.
- Sofuoğlu Çiçek, S. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Canbuild and Benefit From A Diverse Workforce*. New York: McGrawHill Companies.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Türleri: Bir Literatür Taraması. *İşveren Dergisi*, 1(22), 4-19.
- Sönmez, P. (2006). Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 5 (3), 177-198.
- Süral Özer, P. (2007). Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi. *Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*. (Edt: Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroğlu). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sürgevil, O., Budak, G., Fettahlıoğlu, Ö.O. ve Gücenmez, S. (2007). Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1) , 36-58.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 65-96.



- Sürgevil, O. (2008). Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Spears, L.C. (1998). *Insights On Leadership: Service, Stewardship, Spirit And Servant-Leadership*. Newyork: John Wiley and Sons.
- Stone, G. A., Russell, F. R. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference İn Leader Focus. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Stogdill, R. (1981). *Handbook Of Leadership*. Newyork: Colliar McMillan Ltd.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *İşletme Becerileri ve Grup Çalışması*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Tabak, A. , Yalçinkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. *21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar*. (Ed. Oğuz Kaymakçı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Takar, D. (2003). Halkla İlişkiler Yaklaşımlarının Kurum Kültürünün Yaygınlaştırılmasına Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Temizel, H. , Turan, E. , ve Temizel, M. (2008). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü Dergisi*, 19, 459-474.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender*. Newyork: Amacom.
- Thomas, D.A. ve Ely, R.J. (1996). Making Differences Matter: A Newparadigm For Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 5, 79-90.
- Titiz, T. (2011). Sorun Çözme Kabiliyeti. *19. Kalite Kongresi*. Beyaz Nokta Gelişim Vakfı. 18 Mart. Ankara. 2-11.

- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tokoğlu, M.E., Aydınlan, B., Polat, M. ve Burmaoğlu, S. (2011). Bedensel Engelliler İle Bedensel Engelli Olmayanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Kamuda Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-14.
- Tosi, H. L. ve Carroll, S. T. (1976). *Management, Contingencies, Structure and Process*. Chicago: Clair Press.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2009). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü. 21-23 Mayıs. Eskişehir. 742-748.
- Töremen, F. (2001). Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (11), 201-212.
- Treven, S. ve Mulej, M. (2007). The Systemic Approach To The Encouragement Of Innovativeness Through Employee Diversity Management. *Kybernetes*, 36 (2), 144-156.
- Tunakan, S. (1943). Irkların Doğuşu. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 1( 3), 44-55.
- Turan, M. (2007). Postmodernizm: Farklılıklar Politikası ve Küreselleşme. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 1(7), 119-151.
- Turgay, E. (2004). *Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Basımı.
- Türkiye İş Kurumu (2004). İstihdam Durumu Raporu. *Türkiye'de İşgücü Piyasası ve İstihdam Araştırması*. Ankara: Türkiye İş Kurumu Yayınları.
- Uluç, T. (2006). Tevhit-Teslis Polemiğinin İslâm Felsefesindeki yansıması: Yahyâ Bin 'Adî ve Makâle Fî't-Tevhîd'i. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 81-124.

- Ulukan, C. ve Gültekin, Z. (2011). Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 89-102.
- United States Government Accountability Office (2005). Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples. *Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and akça*
- Us, A.T. (2003). Sivil Toplum Kuruluşlarında Sürekliliğin Garantisi: Toplam Kalite Yönetimi. *Sivil Toplum Dergisi*, 1 (2), 109-114.
- Ünalp, T.A. (2007). Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ürü, F.O., Atan, Ö., Çalışkan, S. ve Yozgat, U. (2011). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *10.Ulusal İşletmecilik Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. 5-7 Mayıs İzmir. 290-301.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. *Basılmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. and H. Şimşek (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 117-131.
- Yukl, A.G. (1991). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yürük, A.T. ve Karakul, S. (1998). Çağdaş Toplumda İnsan Haklarının Doğuşu ve Gelişimi: *Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan*. (Edt: Gürhan Can). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Websters II. (1994). *New Riverside University Dictionary*. U.S.A.: The Riverside Pub. Company.

- Williams, K. ve O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity In Organizations: A Review Of 40 Years Of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wright, S. (1996). Unlock The Leadership Potential. *Nursing Management*, 3(2), 8-10.
- Zeithaml, V.A. ve Bitner, M.J. (1996). *Service Marketing*. Newyork: The McGraw-Hill Companies.
- Zohar, D. ve Marshall, I. (2004). *Ruhsal Zekâmızla Bağlantı Kurmak*.(Çev: Burak Erdemli ve Kemal Budak). İstanbul: Meta Yayınları.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Akın,B.(2002).Diversityüzerine.*Sistem*.web:  
([http://www.sistems.org/diversity\\_bahadir.htm](http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm)). Erişim Tarihi:20.02.2012.
- Akoğlan Kozak, M. (2011). Kadın ve Liderlik. *Turizm Güncel*. web:  
(<http://www.turizmguncel.com/yazarlar/prof-dr-meryem-akoglan-kozak-y76.html>). Erişim Tarihi:13.12.2011.
- Argüden, Y. (2000). Farklılıkların Yönetimi. *Arge Danışmanlık*. web:  
(<http://arge.com/Publications/Makaleler/KureselYonetisim/FarkliliklariinYonetimi.aspx>). Erişim Tarihi: 15.11.2012.
- Argüden,Y.(2006).Yenilikçilik.*Arge*.web:  
(<http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Sunumlar/Yayinlarimiz.aspx>). Erişim Tarihi: 23.06.2012.
- Arslan, A. (2008). Farklılıkları Yönetmek. *Çözüm Var Danışmanlık*. web:  
([http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Farki\\_Yaratmak/Farkliliklari\\_Yonetmek.asp](http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Farki_Yaratmak/Farkliliklari_Yonetmek.asp).) Erişim Tarihi: 02.03.2012.
- Australian Human Rights Comission (2007). *Race Discrimination*. web:  
([http://www.hreoc.gov.au/social\\_justice/sj\\_report/sjreport07/index.html](http://www.hreoc.gov.au/social_justice/sj_report/sjreport07/index.html)).  
Erişim Tarihi: 06.05.2012.
- Büyük, S. S. (2011). Daha Genç Ama Daha Dinamik mi?.*Capital Dergisi*. web:  
(<http://www.capital.com.tr/sirketler-artik-daha-genc-ama-daha-dinamik-mi-EditorBlog/43.aspx>). Erişim Tarihi: 12.10.2012.

- Coşkun, H. (2011). Eğitimde Yöneticinin Fonksiyonu. *Gazete İzci*. web: (<http://www.gazeteizci.com/yazar/4285-egitimde-yoneticinifonksiyonu.html>). Erişim Tarihi:24.12.2011.
- Eylem (2002). Liderlik Nitelikleri. *Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi*. web:(<http://www.eylem.com/lider/wlidernit.htm>). Erişim Tarihi: 09.08.2012.
- Fındıkçı, İ. (2010). İnsani Kriz ve Hizmetkâr Liderlik. *Sağlıkta Nabız Aktüel ve Sosyal Tıp Dergisi*. web: (<http://www.sagliktanabiz.com/index.php?option>). Erişim Tarihi: 07.10. 2011
- Greenleaf, R. K. (1970). What is Servant Leadership?. *Center For Servant Leadership*. web: (<http://www.greenleaf.org/whatissl/index.html>). Erişim Tarihi: 12.12.2011.
- Laçiner, S. (2012). Osmanlı Hoşgörüsü. *Tuıçk Akademi*. web: (<http://www.tuicakademi.org/index.php/yazarlar1/83-sedat-laciner-tum-yazilari/2661-osmanli-hosgorusu>). Erişim Tarihi: 11.04.2012.
- Merih, K. (2002). Liderlik Bir Sosyal Kalitedir. *Merih Net*. <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>.İndirme Tarihi:13.11.2011.
- Öztürk, S. (2009). Osmanlı Hoşgörüsü. *Tarih Haber Sitesi*. web (:<http://www.tarihim.org/icerik/27-oenemli-tarihler/525-osmanli-hogoruesue.html>). Erişim Tarihi: 06.04.2012.
- Tamer. M. (2002).Şirketinizi Ecevit Yönetsin İster miydiniz? *Milliyet Gazetesi*. web:(<http://www.milliyet.com.tr/2002/06/16/yazar/tamer.html>).Erişim Tarihi: 05.07.2012.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. *Türk Dil Kurumu*. web: (<http://www.tdk.gov.tr/>). Erişim Tarihi: 21.02.2012.

## **EKLER**

### **EK 1**

#### **Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Araştırması Anket Formu**

##### **Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri**

Değerli Katılımcı,

Bu anket ‘‘Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik yeterlilikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerilerini’’ belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin farklılıkların yönetiminde (Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar, Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar) boyutlarını ne ölçüde kullanabildiklerine ilişkin işgörenalgılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin hizmetkar liderlik yeterlilikleri (Güçlendirme, hizmet ve vizyon) boyutlarını yönetimde ne ölçüde kullanabildiklerine ilişkin işgörenlerin algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen, aşağıdaki her ifadeyi okuduktan sonra buna ne derece katıldığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Elde edilen veriler sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Anket maddelerini tümünü eksiksiz doldurmanız, araştırmanın gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır. İşbirliği ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Adres: Harran Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Tlf:505 6274590  
E-mail:reyhanyilmaz63@hotmail.com

Reyhan GEÇDOĞAN YILMAZ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM I**  
**KİŞİSEL BİLGİLER**

**Açıklama:** Bu bölümde kişisel durumunuz ve özellikleriniz ile ilgili sorular yer almaktadır.

Bu sorulardan size uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

**1. Kurumunuz:**

1. ( ) İl Millî Eğitim Müdürlüğü 2.( ) İl Sağlık Müdürlüğü 3.( )İl Emniyet Müdürlüğü

**2. Şu anki göreviniz:**

1( ) Yönetici 2 ( ) İşgören

**3. Mesleğiniz:**

1 ( ) Öğretmen 2 ( )Doktor 3 ( ) Polis 4 ( ) Hemşire 5 ( ) Memur

**4. Cinsiyetiniz:**

1 ( ) Kadın 2( ) Erkek

**5. Yaş grubunuz:**

1 ( ) 18-30 2( ) 31-40 3( ) 41-50 4( ) 51-60 5( ) 61 ve üzeri

**6. Medeni durumunuz:**

1 ( ) Evli 2 ( ) Bekar

**7. Öğrenim durumunuz:**

1( ) Lise 2( ) Lisans 3( ) Lisansüstü

**8. Mezun olduğunuz eğitim kurumu:**

1( )Eğitim Fakültesi 2 ( )Tıp Fakültesi 3( )Hemşirelik

4 ( )Sağlık Yüksek Okulu 5 ( )Sağlık Meslek Lisesi 6( )Polis Akademisi

7 ( )Polis Meslek Yüksek Okulu 8( )Polis Meslek Eğitim Merkezi 9( )Lise

**9. Meslekteki toplam hizmet süreniz:**

1 ( ) 5 yıl ve daha az 2( ) 6-10 yıl 3( ) 11-15 yıl 4( ) 16-20 yıl 5( ) 21 yıl ve üzeri

**10. Yönetici iseniz, yöneticilikteki toplam hizmet süreniz (Şu anda yönetici olanlar cevaplayacak):**

1 ( ) 5 yıl ve daha az 2( ) 6-10 yıl 3 ( ) 11-15 yıl 4 ( ) 16-20 yıl 5 ( ) 21 yıl ve üzeri

**11. Kurumda bulunan işgören sayısı:**

1 ( ) 1-49 2 ( ) 50-99 3 ( )100-499 5 ( )500 ve üzeri

## BÖLÜM II

### FARLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Aşağıda, yöneticilerin farklılıkların yönetiminde (Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar, Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar) boyutlarını ne ölçüde kullanabildiklerine ilişkin çalışanların algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

<b>İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılmıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılmıyorum</b>	<b>Çok Katılmıyorum</b>	<b>Tam Katılmıyorum</b>
<b>Bu kurumda;</b>					
1. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	1	2	3	4	5
<b>Bu kurumda çalışanlar;</b>					
5. Meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	1	2	3	4	5
6. Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
7. Meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
8. Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5
9. Önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.	1	2	3	4	5
10. Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1	2	3	4	5
11. Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5



12. Meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1	2	3	4	5
<b>Bu kurumda;</b>					
13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.	1	2	3	4	5
14. Yöneticiler, kurumun etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler, çalışanların, kurumun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	1	2	3	4	5
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	1	2	3	4	5
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	1	2	3	4	5
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	1	2	3	4	5
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	1	2	3	4	5
23. Yöneticiler, kurumu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
24. Yöneticiler, kuruma ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	1	2	3	4	5

25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	1	2	3	4	5
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
27. Yöneticiler, çalışanların, kuruma ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	1	2	3	4	5

### BÖLÜM III

#### HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Aşağıda, yöneticilerin hizmetkar liderlik yeterlilikleri (Güçlendirme, hizmet ve vizyon) boyutlarını yönetimde ne ölçüde kullanabildiklerine ilişkin çalışanların algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
1. Yöneticim gruba katkı sağlamak için kişilerin farklılıklarından yararlanma yolları arar.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim takımdaki herkese değer verir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim çalışanlar hata yaptığında affeder ve hatalarından bir şeyler öğrenmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim açık ve gerçekçi hedefler belirler.	1	2	3	4	5

5. Yöneticim sorunları çözmede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim kendi fikirlerine itirazlarda bulunulmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim yapmak istemediği bir işi başkasının yapmasını istemez.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim kendi güç ve otoritesini paylaşmayı sever.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim hizmet ettiği astlarından bir şeyler öğrenir.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim başkalarına hizmette kendinden ödün vermeye razıdır.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi ister.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim liderliğin bir pozisyondan ziyade bir sorumluluk olduğu düşüncesine büyük önem verir.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim görevine yüksek düzeyde motive olmuştur.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim bencillik ve maddi başarıyı öne çıkaran değerlerle harekete geçer.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim duygularını açıkça ifade eder ve kurumunun geleceği için bunları uygular.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim kurumunun nereye gelmesini gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmasını istediğinin farkındadır.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim bir işi tamamlamada, kendi şevki ve kendine olan güveni ile diğerlerine ilham verir.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim işine son derece odaklanmıştır ve disiplinlidir.	1	2	3	4	5

EK 2

T.C.  
ŞANLIURFA VALİLİĞİ  
Özel Kalem Müdürlüğü

Sayı : B.05.4.VLK.0.63.04.00-889-4958  
Konu : Anket Uygulaması

08/05/2012

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Harran Üniversitesi'nin 24.04.2012 tarih ve B.30.2.HRÜ.0.72.00.00-300-358-3215 sayılı yazısı.

Harran Üniversitesi Rektörlüğü'nün ilgi yazısı ile Yüksek Lisans Öğrencisi Reyhan Geçdoğan YILMAZ'ın yürütmekte olduğu " **Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Yeterlilikleri ve Farklılıkları Yönetme Becerileri** " konulu tez çalışması için ilimiz Millî Eğitim Müdürlüğü, İl Emniyet Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan yönetici ve çalışanlara ekteki anketi uygulama talebi uygun görülmüş olup kurumlarınızca anketin uygulanmasında gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Ramazan SEÇİLMİŞ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EKLER :  
Yazı ( 1 Sayfa )  
Anket Formu ( 4 Sayfa )

DAĞITIM :  
Gereği:  
İl Emniyet Müdürlüğüne  
Millî Eğitim Müdürlüğüne  
İl Sağlık Müdürlüğüne

Bilgi:  
Harran Üniversitesi Rektörlüğüne

Not: Bu evrak 5070 Sayılı Kanun gereğince E-İMZA ile imzalanmıştır.

Cumhuriyet Caddesi Hükümet Konağı 63100/ Şanlıurfa Ayrıntılı bilgi için iribat:A.YENCE  
Telefon: (414)313 15 25 Faks: (414)313 17 31  
e-posta: sanliurfa@icisleri.gov.tr Elektronik Ağ: www.icisleri.gov.tr



EK 3

T.C.  
ŞANLIURFA VALİLİĞİ  
Özel Kalem Müdürlüğü

Sayı : B.05.4.VLK.0.63.04.00-889-4958  
Konu : Anket Uygulaması

08/05/2012

İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: Harran Üniversitesi'nin 24.04.2012 tarih ve B.30.2.HRÜ.0.72.00.00-300-358-3215 sayılı yazısı.

Harran Üniversitesi Rektörlüğü'nün ilgi yazısı ile Yüksek Lisans Öğrencisi Reyhan Geçdoğan YILMAZ'ın yürütmekte olduğu " **Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Yeterlilikleri ve Farklılıkları Yönetme Becerileri** " konulu tez çalışması için ilimiz Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Emniyet Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan yönetici ve çalışanlara ekteki anketi uygulama talebi uygun görülmüş olup kurumlarınızca anketin uygulanmasında gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Ramazan SEÇİLMİŞ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EKLER :  
Yazı ( 1 Sayfa )  
Anket Formu ( 4 Sayfa )

DAĞITIM :  
Gereği:  
İl Emniyet Müdürlüğüne  
Milli Eğitim Müdürlüğüne  
İl Sağlık Müdürlüğüne

Bilgi:  
Harran Üniversitesi Rektörlüğüne

Not: Bu evrak 5070 Sayılı Kanun gereğince E-İMZA ile imzalanmıştır.

Cumhuriyet Caddesi Hükümet Konagi 63100/ Şanlıurfa Ayrıntılı bilgi için iribet:A.YENCE  
Telefon: (414)313 15 25 Faks: (414)313 17 31  
e-posta: sanliurfa@icisleri.gov.tr Elektronik Ağ: www.icisleri.gov.tr

Hüs. ÖTEĞİÇELİ  
Özel Kalem Müdürü

EK 4

ŞANLIURFA VALİLİĞİ  
Özel Kalem Müdürlüğü

Sayı : B.05.4.VLK.0.63.04.00-889-4958  
Konu : Anket Uygulaması

08/05/2012

İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: Harran Üniversitesi'nin 24.04.2012 tarih ve B.30.2.HRÜ.0.72.00.00-300-358-3215 sayılı yazısı.

Harran Üniversitesi Rektörlüğü'nün ilgi yazısı ile Yüksek Lisans Öğrencisi Reyhan Geçdoğan YILMAZ'ın yürütmekte olduğu " **Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Yeterlilikleri ve Farklılıkları Yönetme Becerileri** " konulu tez çalışması için ilimiz Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Emniyet Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan yönetici ve çalışanlara ekteki anketi uygulama talebi uygun görülmüş olup kurumlarınızca anketin uygulanmasında gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Ramazan SEÇİLMİŞ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EKLER :  
Yazı ( 1 Sayfa )  
Anket Formu ( 4 Sayfa )

DAĞITIM :  
Gereği:  
İl Emniyet Müdürlüğüne  
Milli Eğitim Müdürlüğüne  
İl Sağlık Müdürlüğüne

Bilgi:  
Harran Üniversitesi Rektörlüğüne

Not: Bu evrak 5070 Sayılı Kanun gereğince E-İMZA ile imzalanmıştır.

Cumhuriyet Caddesi Hükümet Konağı 63100/Şanlıurfa Ayrıntılı bilgi için irtibat: A.YENCE  
Telefon: (414)313 15 25 Faks: (414)313 17 31  
e-posta: sanliurfa@icisleri.gov.tr Elektronik Ağ: www.icisleri.gov.tr

