

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE HİZMETKÂR  
LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN  
ORGANİZASYONEL BAĞLILIKLARINA  
ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**NAİM IŞIK**

**İSTANBUL, 2014**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI**

**LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE HİZMETKÂR  
LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN  
ORGANİZASYONEL BAĞLILIKLARINA  
ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**NAİM IŞIK**

**Tez Danışmanı: DOÇ.DR. FAİK TUNÇ BOZBURA**

**İSTANBUL, 2014**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKALRI**

Tezin Adı: LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN  
İŞGÖRENLERİN ORGANİZASYONEL BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ

Öğrencinin Adı Soyadı: Naim Işık

Tez Savunma Tarihi: 29.05.2014

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_ Jüri Üyeleri

\_\_\_\_\_ İmzalar

Tez Danışmanı  
Doç.Dr. Faik Tunç BOZBURA

-----

Ek Danışman

-----

Üye

-----

Üye

-----

## ÖZET

### LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN ORGANİZASYONEL BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ

Naim Işık

İnsan Kaynakları

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Faik Tunç BOZBURA

Mayıs 2014, 94 Sayfa

Küreselleşme olgusuyla birlikte organizasyon yapılarından, iş modellerinden, liderlik anlayışına kadar her yerde bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu nedenle başarıyı yakalama arzusu içinde olan organizasyonlar için kendi çıkarına değil, organizasyon çıkarı doğrultusunda hareket ederek çalışanları yönlendiren liderlere olan ihtiyaç, hizmetkâr liderlik anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Bilgi ve insan odaklı, öngörü sahibi, dürüst, samimi, sabırlı, merhametli, başta işgörenler olmak üzere tüm insanlık gelişimi için azimle çalışan, kendini buna adanmış hizmetkâr liderler sayesinde organizasyonların artan rekabet ortamında başarılı olmaları kaçınılmazdır.

Bu çalışmayla liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içinde barındıran ve son dönemlerde daha çok ön plana çıkan “Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımının” ve bu kavramın işyerlerinde ne derece etkili olduğunu ve bu algının işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına nasıl katkı sağladığını ifade etmektedir.

Sonuç olarak işgörenlerin performanslarının ve organizasyonel bağlılıklarının artırılmasında liderin önemli bir unsur olduğu ve işgörenlerin performansları ile organizasyonel bağlılıklarını arttırılabilmesi için Hizmetkâr Liderlik kuramının daha etkin olarak kullanılması gerektiği ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Kuramları, Hizmetkâr Liderlik Kuramı, Organizasyonel Bağlılık

## ABSTRACT

### SERVANT LEADERSHIP APPROACHES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES TO THE EFFECTS OF LEADERSHIP

Naim Işık

Human Resources

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Faik Tunç BOZBURA

May 2014, 94 Pages

Month Year, Number of pages of Main Text With the globalization phenomenon of organizational structure, business models, leadership, understanding the process of change and transformation as everywhere is experiencing. Therefore, for organizations that desire to achieve success in their own interest, not the organization that directs employees to act in accordance with the interests, the need for leaders, is to put forward the concept of servant leadership. Information and people-oriented, visionary, honest, friendly, patient, compassionate, especially people who were including all of humanity for the development of working with perseverance, so dedicated servant leaders through organizations increasingly competitive environment to be successful is inevitable.

With this study about leadership all approaches in the host and in recent years more prominent "Servant Leadership Approach" and this concept in the workplace to what extent and whether this perception of employees organizational commitment will contribute to that reveal.

As a result of the performance of employees and organizational leaders is an important factor in increasing commitment and organizational commitment of employees in order to enhance performance through more effective use of Servant Leadership theories have been put forward as it should.

**Keywords:** Leadership, Leadership Theory, Theory of Servant Leadership, Organizational Loyalty

## İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
KISALTMALAR.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	3
2.1 LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, GELİŞİM SÜRECİ, LİDERLİK KAVRAMININ ÖNEMİ .....	3
2.1.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı .....	3
2.1.2 Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci.....	5
2.1.3 Liderliğin Önemi.....	5
2.2 LİDERLİĞİN KAZANILMASINA İLİŞKİN DÜŞÜNCELER.....	7
2.2.1 Liderliğin Doğuştan Geldiğini Savunan Düşünce.....	8
2.2.2 Liderliğin Sonradan Kazanıldığını Savunan Düşünce.....	8
2.3 LİDERLERİN YÖNETİMDE KULLANDIKLARI GÜÇ BİRİMLERİ.....	9
2.3.1 Liderlik ve Yasal Güç.....	10
2.3.2 Liderlik ve Ödüllendirme Gücü.....	11
2.3.3 Liderlik ve Zorlayıcı Güç.....	12
2.3.4 Liderlik ve Uzmanlık Gücü.....	12
2.3.5 Liderlik ve Karizmatik Güç.....	12
3. LİDERLİK KURAMLARI.....	13
3.1 LİDERLİĞİ GELİŞTİREN KURAMLAR.....	13
3.1.1 Büyük Adam Kuramı.....	13
3.1.2 Özellikler Kuramı.....	14
3.1.2.1 Fiziksel özellikler.....	18
3.1.2.2 Zihinsel özellikler.....	20
3.1.2.3 Kişilikle ilgili nitelikler.....	21
3.1.2.4 Sosyo-ekonomik nitelikler.....	21
3.1.3 Davranışsal Liderlik Kuramı.....	22

3.1.3.1 Ohio State üniversitesi çalışmaları.....	24
3.1.3.2 Michigan üniversitesi çalışmaları.....	27
3.1.3.3 Harvard üniversitesi çalışmaları.....	30
3.1.3.4 Likert'in 4 sistem modeli.....	31
3.1.3.5 Mc Gregor'un x, y teorileri.....	34
3.1.4 Liderlikte Postmodern Kuramlar.....	36
3.1.4.1 Karizmatik liderlik kuramı.....	36
3.1.4.2 Etkileşimci liderlik kuramı.....	41
3.1.4.3 Dönüştürücü liderlik kuramı.....	43
3.1.4.4 Stratejik liderlik kuramı.....	44
3.1.4.5 Vizyoner liderlik kuramı.....	46
<b>4. HİZMETKAR LİDERLİK KURAMI .....</b>	<b>48</b>
4.1 HİZMETKAR LİDERLİK KURAMI ve GENEL DEĞERLENDİRME.....	48
4.1.1 Hizmetkarlık Anlayışı.....	48
4.1.2 Hizmetkar Yaklaşımı.....	49
4.1.3 Organizasyonel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	51
4.1.3.1 Patterson'un hizmetkar liderlik modeli.....	51
4.1.3.2 Winston'un hizmetkar liderlik modeli.....	54
4.1.3.3 Page ve Wong'un hizmetkar liderlik genişleyen daireler modeli.....	55
4.1.4 Hizmetkar Liderlerin Temel Özellikleri.....	58
<b>5. ORGANİZASYONEL BAĞLILIK.....</b>	<b>62</b>
5.1 ORGANİZASYONEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, GELİŞİM SÜRECİ, ÖNEMİ.....	62
5.1.1 Organizasyonel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	62
5.1.2 Organizasyonel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	64
5.1.3 Organizasyonel Bağlılığın İşletmeler ve İşgörenler Açısından Önemi.....	66
5.2 ORGANİZASYONEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	67
5.2.1 Tutumsal Yaklaşım.....	68
5.2.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	69



5.2.3 Normatif Bağlılık Yaklaşımı.....	70
5.2.4 Çok Boyutlu Yaklaşım.....	71
5.3 ORGANİZASYONEL BAğLİLİĞİN SONUÇLARI.....	72
5.3.1 Organizasyonel Bağlılık ile İşe Geç Kalma ve Devamsızlık..	72
5.3.2 Organizasyonel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	73
5.3.3 Organizasyonel Bağlılık ve Performans.....	73
5.3.4 Organizasyonel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı.....	74
6. UYGULAMA.....	76
6.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	76
6.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	77
6.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	77
6.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİLERİN UYGULANMASI.....	78
6.5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	79
6.5.1 Demografik Özellikler.....	79
6.5.2 Güvenilirlik ve Frekans Analizi.....	81
6.5.2.1 Hizmetkar liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi.....	81
6.5.2.2 Organizasyonel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi.....	84
6.5.3 İstatistiksel Analizler.....	86
6.5.3.1 Hizmetkar liderlik ve organizasyonel bağlılık ölçeği ile ilgili analizler.....	86
6.5.3.1.1 <i>One way anova ve kruskal wails test analizi</i> ...	86
6.5.3.1.2 <i>T testi</i> .....	89
6.5.3.1.3 <i>Kolerasyon anazi</i> .....	91
7. SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA.....	95

## TABLULAR

Tablo 3.1: Stodgill'in Liderleri Takipçilerinden Ayırt Eden Özellikler Listesi.....	16
Tablo 3.2: Geleneksel Yaklaşımcıların Ortaya Koydukları Liderlik Özellikleri.....	17
Tablo 3.3: Etkileşim Biçim Analizi.....	31
Tablo 3.4: Rensis Likert'in 4 Sistem Modeli.....	32
Tablo 5.1: Organizasyonel Bağlılığın Evrimi.....	66
Tablo 6.1: Ölçeklerarası Korelasyon Kriterleri.....	78
Tablo 6.2: Araştırmaya Katılanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	80
Tablo 6.3: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	80
Tablo 6.4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	80
Tablo 6.5: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 6.6: Hizmetkar Liderlik Kavramı Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı.....	81
Tablo 6.7: Hizmetkar Liderlik Kavramı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	82
Tablo 6.8: Organizasyonel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı.....	84
Tablo 6.9: Organizasyonel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	85
Tablo 6.10: Yaş değişkeni ile Motivasyonu ile Ekibin Ruhu Kazandırma boyutunun Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması.....	88
Tablo 6.11: Araştırmaya Katılanların Algıladığı "Hizmetkar Liderlik" ve "Organizasyonel Bağlılık" Düzeylerinin Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılması.....	88
Tablo 6.12: Araştırmaya Katılanların Algıladıkları "Hizmetkar Liderlik" ve "Organizasyonel Bağlılık" Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	90
Tablo 6.13: Korelasyon Analizi.....	91

## ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Ohio State Bulguları Sonucu Oluşan Dört Farklı Türdeki Lider Davranışı...	26
Şekil 3.2: Birey ve Üretime Yönelik İki Faktörlü Davranış Modeli.....	28
Şekil 4.1: Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	52
Şekil 4.2: Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	54
Şekil 4.3: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli.....	55
Şekil 5.1: Organizasyonel Bağlılığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı.....	69
Şekil 5.2: Organizasyonel Bağlılığa İlişkin Davranışsal Bakış Açısı.....	70
Şekil 5.3: Çoklu Bağlılık Kaynak Grupları.....	72

## KISALTMALAR

CEO	:	Cheief Executive Officer
LDTA	:	Lider Davranışları Tanım Anketi
s.	:	sayfa
S.	:	Sayı
SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences

## 1. GİRİŞ

Günümüz modern organizasyonları, geçmişin geleneksel kalıplarını aşır gelecek odaklı yönetim ve organizasyonel davranış stratejilerinden yararlanarak rekabetüstü bir yaklaşım sergileme eğilimine girmişlerdir. Bu bakımdan geleneksel yönetici biçiminin ötesinde, modern yönetim anlayışına sahip bir idareci profiline sahip liderler/yöneticiler organizasyonel performansı artırma, işgücü kapasitesinden en üst düzeyde yararlanma, kalite standartlarında dünya trendlerini yakalama, faaliyetlerde etkinlik, verimlilik ve hız kazanma gibi yönlerden yüksek bir seyir izleyecekleri düşüncesi oldukça ön plana çıkmaya başlamıştır.

Günümüzde organizasyonel manada liderlik kavramına baktığımızda ise yönetsel bir süreç olarak ele almamız daha anlamlı olacaktır. Organizasyonlar faaliyetlerini teknik ve donanım gücü sayesinde sürdürmelerinin yanı sıra entelektüel bir sermaye olarak nitelendirilen ve günümüz yönetim anlayışında rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkin ve ayrıcalıklı yönünü içeren, işgören gücü, organizasyonların adeta kalbi olarak değerlendirilebilir. Nasıl ki insan bedeninde hayati önemi ihtiva eden kalbin korunması için düzenli aralıklarla uzman kontrolleri, elverdiği ölçü ve çeşitlilikte sporlar, düzenli bir beslenme programı gibi çok yönlü uygulamalar gerçekleştiriliyorsa, işgörenler de tıpkı kalpte oluşması muhtemel damar tıkanıklıkları gibi hayati gidişatı etkileyebilecek olumsuz ve gerileme gösterecek bir takım davranışlardan sakınmaları gerekmektedir.

Bu çerçevede konu ele alındığında işgörenlerin bireysel performans ve motivasyonlarını en üst düzeyde tutacak, işgörenlerin kariyer ve gelişim süreçlerine yön verecek, onlara takım ruhu kazandırabilecek ve aynı amaca sevk edecek bir yöneticiye gereksinim duyulmaktadır. Bunu gerçekleştirecek yönetici bilgi ve uygulamalara olan hâkimiyeti ile lider statüsüne haiz olabilecek bir yönetici olması beklenmektedir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde öncelikle liderlik kavramına değinilecek daha sonra, geçmişten günümüze taşınan liderlik yaklaşımları ve özellikle hizmetkâr liderlik yaklaşımı ele alınıp tartışılacak ve organizasyonel bağlılık kavramı açıklanacaktır.

Çalışmanın son aşamasında ise yapılan uygulamalı çalışma ile teorik çalışmaların ilgili işletmede ne denli yankı bulduğu değerlendirilecek ve ulaşılan bulgular çerçevesinde elde edilen çıkarım ile genelleme yapılacaktır.

## 2. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

### 2.1 LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, GELİŞİM SÜRECİ, LİDERLİK KAVRAMININ ÖNEMİ

Bu kısımda liderlik, liderlik gelişim süreci ile liderliğin kavramı ve kapsamı açıklanacaktır.

#### 2.1.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı

Literatüre bakıldığında liderlikle ilgili pek çok tanıma rastlanılmaktadır. Her yazar, liderliği farklı şekilde tanımlamaktadır. Günümüzde dahi sayısız tanım ve araştırmaya konu olan liderlik kavramı önemini halen devam ettirmektedir. İşte bu nedendir ki liderliğin en fazla araştırma yapılan konulardan biri haline gelmesinde etken olan durum liderliğin öneminin hala çözülememiş olmasıdır.

Liderliği belirsizliklerin azaltılması anlamında kullanan düşünürler de ortaya çıkmıştır. Liderlik süreci, belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirine bağımlı iki veya daha fazla birey/işgören arasındaki ilişkileri içeren organizasyon içi bir davranış ve kültür olduğu söylenebilir.

İşgörenleri etkileme gücüne sahip olduğuna inanan bir yönetici liderlik yapamaz. Çünkü çalışanların onun liderlik özelliklerini inanarak kabul etmeleri kaçınılmazdır.

Gitmek veya seyahat etmek anlamına gelen lider kelimesinin kökeni Anglo-Saksonlara dayanır. Pers ve Mısırdaki da yine aynı anlama gelen lider kelimesi Yunancada da aynı anlama geldiği bilinmektedir. Ancak Latince de geminin dümencisi anlamıyla liderlik kavramı içerik olarak metaforik bir işlerlik kazanmıştır.

Akademik anlamda ise liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. Yüzyıl'da girmiştir. Ancak son iki yüzyılda daha çok kullanıldığı varsayılmaktadır. Birçok araştırmacı liderlik kavramını daha çok liderin taşıdığı kişisel özellikler kapsamında ele almıştır. Özellikle 1950'lerde başlayan ve adeta bir akım haline gelerek, derinlemesine inceleme yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır (Zel, 2006, s.109).

Yapılan değerlendirmeler çerçevesinde araştırmacılar, bireysel varsayımlarıyla vardıkları sonuçlara göre edindikleri izlenimler doğrultusunda birçok tanım da ortaya atmışlardır.

Bu tanımlardan bazılarına göz attığımızda Eren (2007, s.431) "Liderlik; toplum içerisinde yer alan bir insan grubunu, belirli hedefler çerçevesinde bütünleştirerek, bu hedefleri hayata geçirmek için onları eyleme geçirme bilgi ve kabiliyetlerinin bütünüdür." olarak,

Tağraf ve Çalman (2009, s.136) ise;

*"Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır" şeklinde tanımlamışlardır.*

Sonuç olarak liderliği işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde, onlara güç veren ve onların beyinlerinde tasarladıkları arzuları, istekleri, hedefleri gerçekleştirmeleri adına, eylemlerini hayata geçirme eğilimlerini güçlü ve doğru bir motivasyon yoluyla tetikleyen, işgörenleri organize ederek, ortak eylem konusunda sinerjik bir güç yaratmalarını sağlayan ve tüm bunları yaparken ussal, planlı, analitik düşünen, bir takım oluşturarak; koşullara, materyallere, izleyicilerin yapısına ve faaliyetin doğasına uyumu misyon edinme ve tasarladıkları vizyonu onlara benimsetip, büyük bir güven ortamı içerisinde amaçlara yürüme süreci olarak tanımlamak daha doğru olacaktır.



### **2.1.2 Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci**

Liderlik kavramının incelenmesinde ve oluşumunda bir öncül niteliği taşıyan ilk araştırmalar Antik Yunan'da başlamıştır. Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitos gibi düşünürler liderlik kavramına değinmiş ilk isimlerdir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında bu dönemde; liderin kişisel özellikleri, liderin eğitim yapısı, lider ile izleyicileri arasındaki iletişim dinamikleri, toplumsal açıdan liderin önemi gibi konular ele alınmıştır. Bu dönem “Klasik Dönem” ya da “Antik Yunan Dönemi” olarak adlandırılan dönemdir.

Tarihsel gelişim sürecinin ikinci evresinde ise “Rönesans Dönemi” önem kazanmaktadır. Burada daha çok Toplumsal Liderlik konsepti gündeme gelmiştir. Bu konseptin temel dayanağını oluşturan çoğulculuk bakış açısıyla, daha çok liderlerin bireyler üzerindeki iktidarını ölçümleyici ve bireylerin huzur ve mutluluğunu temel alan barışçıl ve insani değerlere önem veren liderlik özellikleri araştırılmıştır.

Bu dönemin düşünürleri olarak Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakespeare daha etkin olmuşlardır. Sanayi Devrimi'nin ardından “Mükemmel Organizasyon Yapısı”, “İdeal Toplum Düzeni”, “Yönetimsel Kontrol” ve “Akılcılık” konularında Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler liderlik alanına orijinal bakış açıları getirmiş isimlerdir.

Ayrıca, 20. Yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde ise, Freud, Skinner, James, Fromm ve Jung psikolojik ve davranışsal açılarından liderliği ele almış ve bu hususta incelemeler yapmış önemli araştırmacılar (Bozlağan, 2005, ss.10-11).

### **2.1.3 Liderliğin Önemi**

Global dünyanın getirdiği teknolojik gelişmeler ve devrimler neticesinde oldukça karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar rekabetin şiddetlenmesi, ürün

yaşam evrelerinin kısılması gibi nedenlerle kısa sürede “entropi” denilen bir sürece girmektedirler. Organizasyonlar da insanlar gibi yaşam evreleri olan, adeta canlı birer organizmadır. Bu organizmanın çökmemesi içinde çevreye uyum sağlayıcı tedbirler almak organizasyonların devamlılığı için hayati önem arz eden en kritik noktalardandır.

Organizasyonların çevrelerine uyum sağlayıcı planlar, politikalar, stratejiler ve taktikler geliştirmesi büyük ölçüde işletmelerin CEO’ları (Chief Executive Officer) veya liderlerinin kabiliyetleriyle doğru orantılıdır.

Günümüzde “bilgi toplumu”, “post-endüstriyel toplum”, “enformasyon toplumu”, “risk toplumu” gibi farklı isimlerle dile getirilen ve toplumsal yaşamın şekil değiştirdiği süreçlerin yaşanılması kaçınılmazdır.

Bu kapsamda bilgi toplumu süreci, yaşamın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri kapsamaktadır. Günümüzün sürekli değişen çalışma koşullarında etkin ve verimli organizasyonların oluşturulabilmesi için gerekli araçlar olarak liderlik kavramının önemi üzerinde durmak gerekmektedir (Yalçın, 2011, s.16).

Bu aşamada liderler özellikle iş koşullarında son derece önemlidir. Günümüz işletmelerinde artık yöneticilerin de liderlik yapmaları gerektiği anlayışı ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları gibi özelliklerin aranması kaçınılmazdır (Koçel, 2010, s.569).

Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilen organizasyonlar, geçici bir süre başarılı olabilir hatta kar dahi elde ettikleri görülebilir. Bu durum daha çok aile şirketi için söz konusu olduğu ileri sürülmüştür. Fakat organizasyonun bir kurum kültürü kazanması büyük ölçüde, işgörene verdiği önemle örtüşmektedir. Bunu da başarabilecek yöneticiler liderlik vasıflarına sahip kişilerdir. Lider tanımlamasına uygun profile sahip kişilerin varlığı organizasyonun uzun dönemde karlılığı sürdürmeyi, sürdürülebilirliğini devam ettirmesi gerekmektedir (Baltaş, 2002, ss.112-113).

Tarihin her döneminde olduğu gibi, toplumda var olan insanların eylemlerini yönlendiren aktif bir güç olarak liderlik etkinliği söz konusu olduğu gözlemlenmiştir. Liderlerin ön plana çıktığı her aşamada toplumsal olarak bir umutsuzluk, kendi kendine yetememe durumu söz konusudur.. Krizler, çalkantılı dönemler gibi rutin olmayan durumlarda insanlar mutlak suretle bir kurtarıcıya gereksinim duyarlar. İşte tam da bu noktada liderler karizma ve ikna kabiliyetleri ile, bireylerin kişisel olarak yapmayı yerinde görmediği davranışları dahi onlara adeta kendileri istiyormuşçasına yaptırmaya zorlar.

Toplumsal buhran dönemlerinde ortaya çıkıp insanları buldukları çıkmazdan kurtarabilecek bilgi ve yeteneklere sahip olan gerçek liderler kadar bu dönemde toplum refahını umursamayıp sadece egolarının yaptırımı ile kendi menfaatlerini toplum menfaatlerinin üstünde tutan lider tipolojileriyle de karşılaşmıştır.

Aslında liderden beklenen toplumsal mücadeleyi güçlendirmek, birlik ve beraberlik duygularını insanlara benimsetmek, ülke çıkarlarını gözetmek, toplumsal refaha ulaşmayı misyon edinmek, toplumsal kaynakların daha etkin ve verimli olması için efor sarf etmek, ekonomik faaliyetlerden edinilen karlılığın adil şekilde dağılımını gerçekleştirmek ve özellikle toplumsal bilinci oluşturarak insanları bireysel başarılarla ulaştırmak olmalıdır (Fındıkçı, 2009, s.318).

## **2.2 LİDERLİĞİN KAZANILMASINA İLİŞKİN DÜŞÜNCELER**

Büyük İskender, Dr. Samuel Johnson, William Wallace, Hun imparatoru Atilla ve Wellington gibi dünya liderlerinin örneklerini incelediğimizde onların birçok özelliğinin yanı sıra doğaüstü yaratılışları olduğu konusunda bir kanaat oluşmaktadır (Adair, 2011, s.23).

Birçok düşünür tarafından ele alınan ve bu araştırmalara konu olan ve sırrını hepimizin merak ettiği liderlik yeteneği nasıl kazanılır sorusunun cevabı konusunda iki karşıt görüş ortaya çıkmıştır. Bu konudaki görüşleri aşağıda şöyle belirtebiliriz (Güney, 2011, s.374).

- i. Liderliğin doğuştan geldiğini savunan düşünce.
- ii. Liderliğin sonradan kazanıldığını savunan düşünce.

### **2.2.1 Liderliğin Doğuştan Geldiğini Savunan Düşünce**

Liderliğin kazanımı konusunda iki bölüme ayrılan görüşlerden ilki liderliğin sonradan edinilemez bir yetenek olduğu düşüncesidir. Savunulan bu görüşe göre bir insan ancak ve ancak lider olarak doğarsa gerçek anlamda lider olabilir. Sonradan elde edilen hiçbir yetenekle bir topluluğa liderlik etmesi mümkün olma durumu olmayacaktır.

Klasik okulun savunucuları, liderlik yeteneklerinin geliştirilemeyeceği görüşünü savunurken, bu yeteneğin Allah vergisi bir armağan olduğuna inanmışlardır. Bu nedenle belirtilmesi gereken diğer bir husus da, bu yeteneklerin genetik olarak geçtiğidir. Fakat burada çevresel ve eğitimsel faktörü de göz ardı etmemekte fayda vardır.

### **2.2.2 Liderliğin Sonradan Kazanıldığını Savunan Düşünce**

Liderliğin kazanımı konusunda ileri sürülen diğer bir bakış açısı ise liderlik yeteneklerinin sonradan kazanılabilir bir husus olduğudur. Burada özellikle üzerinde durulması gereken temel düşünce liderlik yeteneğinin alınan eğitimlerle ve kişisel tecrübelerle oluşabileceğidir. Lider olmak için liderlik yetenekleriyle donatılmış bir bireye ihtiyaç yoktur. Ancak bu yetenekler süreç içerisinde kişinin kendi çabalarıyla gelişebildiği düşünölmektedir.

Bazı yetenekler kalıtım yoluyla ve daha önemli büyük bir kısmı ise diğer kişilerle olan karşılıklı ilişkilerle geliştirilebilir ve öğrenilebilir. Bu durum, liderlik gibi yetenekler için özellikle doğru olduğu düşünölmektedir. Doğuştan gelen liderler olduğunu söylenemez ancak bir liderin kişiliği muhtemelen aile hayatı sırasında ve bu kişiliğini uygun bir şekilde ifade edebileceği durumlarda gelişmiştir.

Batılı ölkeler liderlik konusunda çocukların okul öncesi eğitimle başlayıp çalışma yaşamına gelinceye dek çeşitli tipte teknikler kullanılarak liderlik yetenekleri edinmesi için planlama yapmaktadırlar.

Son dönemlerde ölkemiz de bu gelişmelerden etkilenerek özellikle siyaset bilimi, askerlik bilimi ve işletme yönetimi konularında eğitimler verilmektedir.

Liderliğin geliştirilmesine yönelik verilen liderlik eğitim programları ölkemizde mevcut Faköltelerce yeterince uygulanabilir olduğunu söylemek pek de mümkün değildir. Fakat belirli eğitim merkezlerinde seminer veya kurslar yoluyla bu gelişim metodu ölkemizde de ileri boyutlara ulaşmaktadır. Belli başlı enstitü ve eğitim merkezlerinde çeşitli programlama faaliyetleri sürmektedir. Bunlar arasında; Center for Creative Leadership, Apsen Institute, American Management Association, Outward Bound ve National Outdoor Leadership School gösterilebilir (Zaleznik, 1999, ss.84-85).

### **2.3 LİDERLERİN YÖNETİMDE KULLANDIKLARI GÜÇ BİRİMLERİ**

Güç kavramı ile yetki kavramı söylemlerinin sıkça birbirleriyle ikame sözcükler olarak yer değiştirdiği gözlenmektedir. Öte yandan bu iki kavram birbirinde farklı anlamlar içerdiğini düşünmek daha anlamlı bir yaklaşımdır.

Yetki kavramı; organizasyonun amaçlarına ulaşma çabalarında bu çabaların yönlendiricilerine verilmiş bir takım hak ve inisiyatifleri içeren bir güç biçimi iken, güç

ise bireyler/işgörenler üzerinde oluşturulan bir takım otoriteleri içeren daha geniş kapsamlı bir hakkı bünyesinde barındıran bir kavram olduğu gerçeği ortadadır.

Liderler güç kaynaklarını kullanarak, takipçilerinin dirençlerini kırarak ve onların koşulsuz itaatini sağlamaya yönelik davranışlar sergilemelerini amaçlarlar.

Güç kaynakları konusunda önemli çalışmalar yapan araştırmacıların büyük bir çoğunluğu, gücün doğuştan, kişilik özelliklerinden ya da otorite konumunda bulunmaktan kaynaklandığını ortaya koymuşlardır (Alkın, 2006, s.36).

### **2.3.1 Liderlik ve Yasal Güç**

Makam veya pozisyon gücü olarak da adlandırılabilen yasal güç, ast- üst ilişkilerinin hiyerarşik olarak konumlandırıldığı organizasyonlarda otoriteyi temsil eden bir güç şeklidir. Ast konumunda yer alanlar, yönetim kademelerinden gelen talimatları uygulama konusunda bir zorunluluk hissederler. Yönetimden gelen talimatlar, asların fikri ve onayı alınmaksızın uygulandığında kimi zaman onlarda bir alınma, kendilerini değersiz görme vb. duygulara yol açtığı gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin talimat vermede ısrarcı olunması durumunda bir başkaldırı hali dahi oluşabilir. Bunun olmaması için organizasyon liderlerinin verilen talimatların gerekçelerini ve yapılacak işin niteliğini açık bir ifadeyle işgörenlere aktarması ve anlatması ile bu sorun büyük ölçüde ortadan kaldırılabilir (Tarım, 2008, s.10).

Kısacası yasal güç, liderlerin organizasyon içerisinde sahip oldukları statüye dayalı olarak ortaya çıkan etkileme aracı olarak görülmektedir. Burada önemle üzerinde durulması gereken husus liderin yasal gücü elinde bulundurup bulunduramamasıdır. Yasal gücü elinde bulunduran bir lider toplum ya da gruba rahatça liderlik edebilir. Aksi halde liderin bir toplum ya da gruba liderlik etme şansı çok azdır veya yoktur.

Önemli olan, otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektir. Kullanabilmek ise kişileri etkilemekle mümkündür. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha da fazla olarak, güç önemli bir rol oynayacaktır. Güç ve organizasyon içi politik ilişki ve düşünce, organizasyonel yaşamın önemli bir gerçeğidir.

### **2.3.2 Liderlik ve Ödüllendirme Gücü**

Bu güç liderin takipçilerini ödüllendirme kaynaklarını elinde bulundurma gücünü ifade eder. Bu ödüller ücret artışı sağlama, terfi, gibi somut nitelikli güçler ile motivasyonu arttıracak nitelikte soyut güç kaynaklarının birleşimidir. Ödüllendirme gücünün özellikle soyut nitelikli unsurları ekip başarılarında önemli bir yer tuttuğu değerlendirilmektedir.

Liderler bireysel ve ekip düzeyinde kutlamalara olanak sağlayarak, organizasyonel verimliliğini daha üst konumlara aktarabilirler. Bu kutlamalar göstermelik teşekkürden öteye başarıyı perçinlemeye yönelik bir motivasyon unsurunu ön plana çıkartıcı teşvik stratejileri olmalıdır. Özellikle Türk kültürüne yerleşmiş, şımartma fobisi nedeniyle bu güç kaynağı uygulama aşamasında çoğu zaman havada kaldığı görülmektedir. Şımartmayı önlemek üzere ya başarıyı görmezden gelinmekte ya da basit bir teşekkürle geçiştirilmektedir. Bu da ekibin başarısını olumsuz yönde etkiler. Unutulmamalıdır ki başarının kutlanması daha sonraki mücadeleler için kişiye güç verecektir ve önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır.

Ödüllendirme gücene dayalı olarak takipçilerin üzerinde etki sağlayan liderler elindeki kaynakların avantajı sayesinde takipçilerini etkileyebilme olanağına sahiptirler. Şunu da belirtmek gerekir ki, liderin bir gruba ya da topluma liderlik etmesi için ödüllendirme gücünün mutlak suretle liderde bulunması gerektiği görüşü ön plana çıkmaktadır.

### **2.3.3 Liderlik ve Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç ya da cezalandırma gücü ödüllendirme gücünün tam tersi güç biçimidir. Burada liderin izleyicilerini cezalandırmada kullanacağı tüm materyalleri elinde bulundurması ile bir otorite sağlamak amaçlanır. Bu uygulamada astlar; terfi imkânlarından yoksun bırakılmak, ücret artışından yararlanamamak, eleştiri almak, hatta işten çıkarılma gibi baskılara maruz kalmaktadırlar.

Zorlayıcı gücün de diğer güç kaynakları gibi liderde bulunması özellikle rutin olmayan durumlarda kullanılması için önemli bir araç olduğu açıktır. Fakat modern organizasyonlarda bu yöntem pek başvurulmaz. Liderler olası sorunlu durumlarda daha çok etkileme güçlerini ya da ikna kabiliyetlerini kullanmayı tercih edecekler.

### **2.3.4 Liderlik ve Uzmanlık Gücü**

Bu güç biçimi liderin uzmanlık bilgisine ve bu konudaki deneyimlerine ve tecrübesine dayanmaktadır. İşgörenler karşılarında bilgi ve tecrübesiyle tam donanımlı bir lider tipolojisini gördüklerinde liderin bu özelliklerinden daha çabuk etkilenirler. Yani burada liderin işgörenlerin algıları üzerinde bir hakimiyet kurması esas olduğu söylenebilir. Bu gücün mutlak suretle her liderde bulunması gerekmektedir. Çünkü bilgi ve becerisi olmayan liderler topluma ya da bir gruba liderlik etme durumları söz konusu değildir.

### **2.3.5 Liderlik ve Karizmatik Güç**

Karizma çekiciliği ifade etmektedir. Liderlerin karizma sahibi olması da işgörenlerin büyük ölçüde onlara benzeme çabalarını beraberinde getirecektir. Burada liderin karizması sayesinde işgörenlerin bu karizmadan ilham alarak lidere büyük bir bağlılıkla bağlanması ve ona benzemek adına onun tüm davranışlarını sergilemesi üzerine etkileşim gerçekleşir. Bu güç daha çok liderin karakteristik özelliklerinin ve yaratılış özelliğinin sonucu oluşan etkileşim aracı olduğu ileri sürülmektedir.



### 3. LİDERLİK KURAMLARI

#### 3.1 LİDERLİĞİ GELİŞTİREN KURAMLAR

Bu kısımda liderlik konusunda geliştirilen kuramları incelenecektir.

##### 3.1.1 Büyük Adam Kuramı

Liderlik araştırma ve incelemelerinde bilinen en eski yaklaşım “Büyük Adam Kuramı” olarak anılan teoridir. Bu teori, Özellikler Kuramı’nın gelişiminde öncül bir nitelik taşımakla birlikte Platon ve Antik Yunan’a kadar giden bir geçmişe sahip olduğu vurgulanmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2006, s.5).

Büyük Adam Kuramı’nın savunucularından olan Herodot ve Tacitus gibi düşünürler, yaklaşımın adından da anlaşılacağı gibi büyük liderler üzerine yoğunlaşarak, onları diğer insanlardan farklı kılan özellikler üzerine çalışmışlardır.

Büyük Adam Kuramı’nı savunanların temel görüşü; büyük bir lider olmanın yolu bir takım niteliklere doğuştan sahip olmalarından geçer. Ya da çocukken doğaüstü bir mucize sonucu oluşabilir. Örneğin; kâhinlik gibi bir takım doğaüstü yetenekler veya insanları hipnotize edebilme becerisi gibi her insanın yapması mümkün olamayacağı yetenekler vb. durumlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu tür inanışların bazı kültürlerde farklılıklar gösterdiği, aynı zamanda toplum üzerinde liderlerin belirli bir güç ve otorite sahibi olmalarını kolaylaştığı bilinmektedir.

1910 yılında, Thomas Carlyle “Büyük Adam Kuramı” olarak tanımlanan çağı başlatarak, bu teorisinin güçlendirilmesinde etkin rol oynamıştır. Thomas Carlyle’in “Büyük Adamlar Okulu” teorisinin görüşüne göre, tarihin yazılış öyküsünün çıkış noktası, büyük liderlerin yaşam öykülerinin sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Bu okulun ana savunucularına

göre, bazı insanlar Allah vergisi bazı yeteneklerle donatılmış olarak doğarlar. Bu yeteneklerin daha sonradan kazanılması mümkün değildir ve onların bu yaratılışı tarihe şekil verici boyutlar kazandırır (Can,2005, s. 262; Aslan, 2009, s. 110).

Büyük Adam Kuramı'nın görüşlerini reddeden düşünceler ise, 18. ve 19. Yüzyıllar itibariyle Hegel ve Fichte tarafından ortaya atılmıştır. "Zeitgeist" adıyla anılan bu karşıt görüşe göre, büyük liderler esasen köklü değişimin mimarı değil, dönemin var olan çalkantılı koşulları sonucu oluşan gereksinimin giderilmesi fonksiyonunu üstlenen boşluk doldurucu insanlar olduğu görüşü ön plana çıkmıştır.

Kısacası bu görüşe göre durumsal faktörler büyük liderlerin yaratıcısıdır. Zamanla Büyük Adam görüşü yerini Özellikler Yaklaşımı'na bırakırken, Zeitgeist görüşü ise yerini Durumsallık Yaklaşımı'na bırakarak görüşlerin savunucuları bu yaklaşımlara öncülük etme noktasına gelmişlerdir.

### **3.1.2 Özellikler Kuramı**

Liderlik kavramının açıklanmasında yapılan ilk sistematik araştırma niteliğini taşıyan Özellikler Kuramı'nın ortalama yüz yıllık bir tarihi olduğu bilinmektedir. Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların başlangıç noktası sayılmaktadır. Ortaya çıkışında büyük katkı sağlayan Büyük Adamlar Yaklaşımı'nın savunucularının ortaya koyduğu Özellikler Yaklaşımı; Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin ortaya çıkış serüvenlerinde bu liderlerin sahip oldukları kişisel nitelikleri araştırma konusu haline gelmiştir. Bu niteliklerin araştırılması, liderliğin doğuştan geldiği kanaatini kabul ettiklerinin bir göstergesi niteliğini taşımaktadır.

Özellikler Kuramı'nın tarihsel sürecine baktığımızda ilk çıkış noktası I. Dünya Savaşı döneminde olmuştur. Bu dönemde subaylar için duyulan ihtiyaç neticesinde, A.B.D. ordusu savaş sürecinin başlangıcında bir grup psikoloğu personel seçim sürecinde görevlendirmiştir. "Alfa Zeka Testi" başta olmak üzere bir çok test ve ölçüm teknikleri oluşturulmak suretiyle işe alım süreçleri dizayn edilmiş ve bu doğrultuda seçim kararları

verilmiştir. Bu çalışmayı örnek alan birçok kuruluş da benzer teknikler kullanarak Özellikler Yaklaşımı'nın bilimsel çatısını oluşturarak araştırmaya katkı sağlamışlardır.

Bu kapsamdan bakıldığında Özellikler Kuramı birçok araştırmanın ilk uğrak noktası olan askeri teşkilatlarda ortaya çıkmış ardından, diğer alanlarda işlerlik kazandığı görülmektedir.

Özellikler Kuramı'nın sağladığı yararlar liderin potansiyel gücünü ortaya koymak suretiyle onu daha güçlü bir lider haline getirmektedir. İşte bu nedendir ki, A.B.D. ordusunun personel seçiminde kullandığı teknikler yaklaşımın tam anlamıyla yeterli olmasa da bilimsellik boyutunu ortaya koymaktadır.

Özellikler Kuramı'nın konumuz itibariyle değinecek olursak kuram oldukça basit ve mantıklıdır. Liderin özelliklerinin liderlik sürecinin etkinliğinin belirlenmesinde direkt olarak ilişkili olduğu varsayımına dayanır. Bu nedenle bir grup içerisinde lideri öne çıkaran etken, liderin sahip olduğu kişisel özellikler olduğu açıktır.

Kısacası lider, bireyin sahip olduğu özelliklerin, bireyin var olduğu grubun üyelerinden üstün olması neticesinde doğmaktadır.

Bu yaklaşımla liderlikle kişisel özellikler arası ilişkiler saptanırken hangi tür özelliklerin liderlik oluşumuna daha çok etki ettiği araştırılırken psikolojik ve fizyolojik niteliklere odaklanılmış ve özellikle; fiziki görünüm, risk alma konusunda gösterilen cesaret, sosyal aktivite, yaş, boy, iletişim gibi nitelikler araştırılmıştır (Atılhan, 2006, s.22).

Bunların yanı sıra yapılan araştırmalarda liderin akli melekeleri, zeka kapasitesi, sosyal sınıfı gibi farklı boyutlara da değinildiği bilinmektedir.

Stodgill, lideri çalışanlarından ayıran temel özellikleri 1904-1947 yıllar arasında geliştirdiği 124 özelliği 1974 yılında son şekliyle ortaya koymuştur. Fakat bu özelliklerin ölçümünün yaratacağı sorunlar göz önüne alınarak farklı araştırmacılar tarafından bu özelliklere çeşitli boyutlar kazandırılmıştır.

Stodgill'e göre lideri takipçilerinden ayıran temel farklılıklar olarak liderde takipçilerde mevcut olmayan bazı özellikleri saptamıştır (Erdoğan, 2003, s.494). Bu özellikler aşağıdaki tabloda da belirtildiği üzere şunlardan oluşmaktadır.

**Tablo 3.1: Stodgill'in Liderleri Takipçilerinden Ayırt Eden Özellikler Listesi**

Boy	Bilgi
Kilo	Karar ve yargılama
Fiziki görünüm	Uyum
Bireysel enerji	Hâkimiyet
Sağlık	İnsiyatif kullanma
Zeka düzeyi	Orijinal düşünce
Eğitim düzeyi	Kavrama
Dış görünüş	Kararlı davranış
Hitabet yeteneği	İstek - hırs

*Kaynak: Erdoğan, 2007, s.494.*

Stodgill'in ortaya koymuş olduğu özellikler listesinin bilimsel araştırma kapsamında incelenmesi esnasında yaşanacak güçlükler göz önüne alınarak Stodgill'in listesine alternatif listeler farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Savunucularının da belirtildiği bu liste aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.2: Geleneksel Yaklaşımların Ortaya Koydukları Liderlik Özellikleri**

STODGILL (1948)	MANN (1959)	STODGILL (1974)	LORD VE DİĞERLERİ
ZEKA	ZEKA	BAŞARI ARZUSU	ZEKA
ATAKLIK	ERKEKSİLİK	AZIMLILIK	ERKEKSİLİK
İLERİ GÖRÜŞLÜLÜK	DÜZENLİLİK	İLERİ GÖRÜŞLÜLÜK	
SORUMLULUK	HAKİMİYET	İNSİYATİF KULLANMA	
İNSİYATİF KULLANMA	KORUYUCULUK	TÖLERANS	
SEBATKARLI K	DIŞA DÖNÜKLÜK	ETKİLEME	
ÖZGÜVEN			
SOSYALLIK		SOSYALLIK	

*Kaynak: Erdoğan, 2007, s.494.*

Araştırmacılar liderleri takipçilerinden ayıran çok çeşitli özellik kümeleri belirlemiş olmakla birlikte bu özellikleri tek tek açıklamaya imkan yoktur. Bu suretle belirlenen özellikler doğrultusunda yapılan sınıflama bazında (fiziki, zihni, kişilikle ilgili ve sosyo-ekonomik) özellikler olmak üzere dört ayrı başlık altında birçok listede ortak olan nitelikler incelenecektir. Bu nitelikler şunlardır (Soydan ve Aslan, 2008, ss. 48-69-110).

### 3.1.2.1 Fiziksel özellikler

Boy, yaş, cinsiyet, vücut ağırlığı gibi görsel olarak algılanan ve ölçüm nesnel ölçütlere dayanan nitelikler olup günümüzün perspektifinden bakacak olursak geçmişe nazaran önemini yitiren fiziksel boyut, bazı durumlarda başarının önüne geçemezken, yine de bu boyutun önemini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Fiziki niteliklerin ana unsurlarına değinecek olursak şöyledir.

Cinsiyet : Stokbeck Navajos, Texans ve Mormons olmak üzere üç farklı kültürde bir araştırma yapmıştır. Bu kapsamda bir topluluğa liderlik yapma konusunda erkeklerin liderlik yapma olasılığının kadınlara oranla daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.

Bunun sebebi olarak da küçük yaşlardan itibaren erkeklere babalık bilincinin yerleştirilmesi ve dolayısıyla da bu doğrultuda sorumluluk alma bilinci kadınlara nazaran görece artış eğilimi göstermekte olduğudur.

Yaş : Günümüze kadar yapılan çalışmalarda, kesin olarak güvenilir sonuçlar ortaya koymasa da genel olarak, kadın ve erkeklerin yaş algısı lider olarak kabul görmelerinde farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

Ziller ve Exline yaptıkları incelemede, bir erkek grubuna liderlik yapmada yaşın önemli bir kriter olarak algılandığını, grup içerisinde en yaşlı veya en güçlü duruş sergileyen erkeğin o gruba liderlik etme şansının diğerlerine nazaran daha fazla olacağını belirtmiştir.

Kadın gruplarında ise, genellikle en genç olan kadının gruba liderlik yapma şansı diğerlerine oranla daha fazla olacağını savunmuştur.

Boy : Stodgill'in yapmış olduğu incelemede, ele aldığı grupların dokuzunda liderlerin çalışanlarına oranla daha uzun boylu olduğu sonunu ortaya koymaktadır. Bu grubun ikisinde ise, çalışanlarından daha kısa boylu olduğunu ve diğer ikisinde ise, kayda değer bir boy farkı olmadığını tespit etmiştir.

Bu kapsamda görölmektedir ki boy faktörü lider olarak kabul görme açısından önemli bir özellik olarak kabul edilebilir. Ancak dünya liderleri bazında bu faktör değerlendirildiğinde bu söylemin zıttı durumlar sık sık ortaya çıkmaktadır.

Örneğin; Mussolini, Napolyon, Lenin ve Hitler gibi dünyaya adını duyurmuş liderler oldukça kısa boylu olmalarına rağmen bu durum onların lider olmalarına engel teşkil etmediği gerçeği ortadadır.

Ağırlık : Stodgill bir topluluğa liderlik yapmak için vücut ağırlığının fazlaca önemli olmadığını yaptığı araştırmalar sonucu ortaya koymuştur.

Yaptığı Korelasyon Analizi neticesinde liderlikle vücut ağırlığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu görmüş fakat bu ilişkinin derecesinin çok düşük olmasından dolayı önemli bir etkin olmadığını savunmuştur.

Dış Görünüş : Stodgill'in yaptığı araştırmalar neticesinde dış görünüş ile liderlik arasında zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak bu durum biraz değerşkenlik göstermektedir.

Örneğin, liderin gerçekleştireceği eylemler zihni faktörler ağırlıklı aktiviteler hizmet ediyorsa, burada görsellik ciddi bir önem kazanmayacaktır.

Diğer yandan bir topluluğa hizmet edecek kişinin gözle görülür vaziyette ciddi bir kusuru var ise, bu durumda o kişinin liderlik etme şansı dış görünüşü kusursuz olan birine nazaran daha az olacağını değerlendirmek yanlış olmayacaktır.

**Vücut Yapısı ve Sağlık :** Bu alanda Cox'un yaptığı incelemeler neticesinde özellikle askeri makamlarda liderlik yapacak olan kişilerin vücut yapısının daha fit olması gerektiği konusunda bulgulara ulaşılmıştır.

Partridge ise, özellikle çocuk yaşlardaki gruplar için vücut indeksinin ideal boyutlarda olmasının önemini ortaya koymuştur. Fakat lider olmak için vücut yapısı ve sağlık gibi faktörlerin çok ciddi bir öneme sahip olmadığı da yapılan incelemeler sonucu görülmüştür. Sonuç olarak denilebilir ki, bu niteliklerin kişinin liderlik yetenekleri üzerinde pozitif etkisi olmasına karşın söz konusu etkinin kuvvetli olmadığı gerçeğidir. Bu konuda yapılan araştırmalar bunu teyit etmektedir.

### **3.1.2.2 Zihinsel nitelikler**

Zihni nitelikler çerçevesinde incelenen özellikler; zeki olma, sağduyulu ve yerinde karar verebilme yetisi, uzmanlık ve özel bilgi birikimine sahip olma gibi nesnel olarak ölçümünün oldukça güç olduğu bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmacıların hemen hepsinin hem fikir olduğu kanaat şudur; zihinsel niteliklerin aktif olarak kullanılması gerekli olan koşullarda liderlik yapılacaksa, zihinsel nitelikler önem taşır.

Bernard M. Bass tarafından yapılan araştırmada, liderlikle zeka arasında olumsuz bir korelasyonun olmadığı ortaya çıkmıştır. Fakat buna rağmen farklı koşullarda yapılacak incelemeler bu sonucun farklı çıkmasına da sebep olacağından net bir ifade belirtmek yerinde olmayacaktır.



### **3.1.2.3 Kişilikle ilgili nitelikler**

Kişilikle ilgili nitelikler de tıpkı zihinsel nitelikler gibi mutlak bir nesnellik ölçümüne sahip olmadığından bu hususta da net bir ifade belirtmek çokta gerçekçi olmayacaktır.

Ancak burada topluma liderlik edecek kişinin kendine olan güveni, takipçilerini ikna etme becerisi, öz denetimi, tutarlı ve istikrarlı davranış sergilemesi iletişim yeteneği, takipçilerinin söylemlerine önemseme ve kulak verme, sorumluluk bilincine sahip olması gibi özellikler de kişinin bir topluluğa liderlik etmesinde oldukça önemli olduğunu ileri sürmek yanlış bir ifade olmayacaktır.

### **3.1.2.4 Sosyo-ekonomik nitelikler**

Bu alana ilişkin olarak Stodgill tarafından yapılan incelemelerin sonucunda liderlerin büyük bir kısmının elit olarak adlandırılabilir yüksek bir sosyo-ekonomik çevreden geldiği ileri sürülmektedir.

H. Haroux ve J. Praet gibi araştırmacıların yaptıkları incelemeler ise işgören eylemlerine liderlik eden birçok ülkedeki liderlerin ebeveynlerinin serbest meslek erbabı olduklarının ya da idareci ailelerden geldikleri gerçeği ortaya çıkmıştır.

Ayrıca yapılan araştırmalar incelendiğinde liderlerin takipçilerine oranla daha iyi bir eğitimden geçtiği ve sosyal aktiviteleri onlardan daha çok takip ettikleri fikri ileri sürülmüştür.

Bununla birlikte Winston Churchill, Clara Barton'un da yer aldığı üç yüz kadar lideri inceleyen bir araştırmanın bulgularında, ele alınan liderlerin yaşantılarının, diğer insanlardan üstün olmadığı ve hatta bu liderlerin yüzde 50'si gibi büyük bir oranının çocuk yaşlarda fiziksel ve psikolojik yönlerden bir takım tacizlere maruz kaldıkları, aynı zamanda maddi yetersizliklerden ötürü diğer insanlardan daha kısıtlı yaşadıkları sonucu

elde edilmiştir. Bu araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde elde edilen sonuçların oldukça düşündürücü olduğu görülmektedir.

Özellikler Kuramı, liderlerin sahip olduğu özellikleri araştırmak suretiyle liderlik Kuramları'nın gelişimi açısından önemli faydalar sağlamakla birlikte takipçileri dikkate almaması, sosyal yapı unsurlarına değinmemesi ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi gibi gerekçelerle bir takım eksiklikleri olduğu yönünde yoğun eleştiriler aldığı da hatırd tutulmalıdır. Bunun sonucu olarak da 1940'lı yılların ortalarıyla birlikte yapılan incelemeler, liderlerin davranış boyutunu da dikkate alıcı faktörlerin araştırılması yönüne doğru kaymıştır (Atılhan, 2009, s.22).

### **3.1.3 Davranışsal Liderlik Kuramları**

Özellikler Kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması üzerine yapılan araştırmalar yön değiştirerek, liderin kişisel özellikleri yerine liderin davranışlarını açıklayıcı bir nitelik kazanarak davranışsal faktörlere ağırlık verilmeye başlanmıştır.

Davranışsal Liderlik Kuramı'na göre liderin başarılı olmasında takipçilerine karşı ortaya koyduğu tutum ve davranışları çok önemlidir.

Liderin etkinliğinin belirleyicisi olarak onlarla kurduğu iletişim tarzı, organizasyon amaçlarını belirlerken sergilediği profil, anlaşmazlık hallerinde takındığı tutum, astlarına yetki devredip devretmemesi gibi etkenler giderek daha fazla öne çıkmaktadır.

Diğer bir ifadeyle Davranışsal Kuram'ı, Özellikler Kuramı'ndan farklı olarak lidere takipçilerinin penceresinden bakmayı içeren bir kuram olduğu ifade edilebilir. Bu yaklaşım, liderin ne tür özelliklere sahip olduğunu değil, çalışanlarına karşı tutumlarının ne yönde olduğunu inceleme esasına dayanır.

Düşünceler, bireysel güdüler ve tutumlar her zaman görünebilir değilken, bir liderin davranışı doğrudan görünür olma durumu vardır. Bazı liderler zamanının büyük bölümünü görev faaliyetlerini planlamaya ve yönetmeye ayırırlar. Bunların dışındakiler ise saygı göstermeye, insanları kabul edilmiş hissettirmeye ve onların iyiliğinin önemli olduğunu farkına vardırmaya kendilerini adarlar. Bazı liderler otokratik olarak gücü ele alırken, bazıları ise gücü astları ile paylaşmaya çalışır (Phillip, 1987, s.305).

Davranışsal yaklaşımla bu iki farklı tür davranışsal özelliği yansıtan liderler ve bu davranışsal yönelimlerin takipçileri üzerinde nasıl bir etkileşim süreci yaşatacağı ortaya koymuşlardır.

Davranışsal Liderlik Kuramı çalışmalarının sonucu olarak işe ve insana duyarlı iki tip liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların genel hissiyatları insana duyarlı davranış modeli sergileyen lider tipinin daha etkin olacağını değerlendirmektedir. Ancak hangi tür liderlik modelinin daha etkin olacağı sorusuna net bir yanıt bulunamamıştır.

Özellikler Kuramı'na nazaran liderlik etkinliğinin belirlenmesi zeka, duygusal denge, uyum kabiliyeti gibi unsurların doğrudan gözlenebilir bir nitelik sergilemesinden ötürü daha başarılı olma durumu söz konusudur. Fakat bu kuramda da ortam koşullarının ihmal edilmesi gerekçesiyle tam bir açıklayıcı nitelik elde edilememiştir (İşcan, 2002, ss. 72-73). Bu nedenle her durumda etkin olarak nitelendirilebilecek bir lider davranışı mevcut olmadığı anlaşılmış ve bu yaklaşım yerini durumsal yaklaşıma bıraktığı görülmüştür.

Davranışsal Liderlik Kuramının açıklanmasında çok çeşitli araştırmalar ortaya konmuştur. Bu kuramın oluşumunda önemli katkıları olan araştırmalar aşağıda ele alınıp incelenecektir.

### 3.1.3.1. Ohio State Üniversitesi çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları yürütüldüğü sıralarda, liderlik çalışmaları Ralph Stodgill ve Edwin Fleishman gibi akademisyenler tarafından devam ettiği görülmektedir. Liderlik davranışlarının; anlayış (kişiyi dikkate alma) ve inisiyatif (işe ağırlık verme) olmak üzere bağımsız iki boyutu üzerine çalışmalar yapılmıştır (Michael, 2009, s.262).

İş Araştırmaları Bürosu tarafından yürütülen çalışmalar, Ohio Eyalet Üniversitesi önderliğinde 1945 yılından 1950 'li yılların başlarına gelinceye dek devam etmiştir. Yapılan çalışmada 1800 kadar farklı boyuttan aslını kaybetmeden 150 boyuta kadar düşürülen çeşitli liderlik rolleri saptanmıştır. Çalışma neticesinde lider davranışları işe ağırlık verme ve kişiyi dikkate alma olmak üzere iki bağımsız boyutta ele alınmıştır.

Anlayış (kişiyi dikkate alma) faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Kişiyi dikkate alan liderler; çalışanları desteklemeyi, onlardan ve onların düşüncelerinden yararlanmayı ve karar almada sık sık katılım sağlamayı yönetim anlayışlarının odağına yerleştirirler (Michael, 2009, s..263).

Inisiyatif veya (işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını göstermektedir.

Ohio State araştırmacıları liderlerin sergilediği davranışlar hakkında bilgiler toplayarak günümüzde dahi sıkça kullanılan Lider Davranışları Tanım Anketi (LDTA) adlı bir anket geliştirmişlerdir. Bu anketin kullanım amacı liderin çalışanlarına karşı tutumlarını tanımlamaktır. Göreve yönelik olarak oluşturulmuş ölçek maddeleri liderin ortaya koyduğu kuralların ne derece işleyip işlemediği, liderin astlarından beklentilerinin düzeyi, görev dağılımının yapılış şekli vs. konuları içermektedir.

Kişilere yönelik olarak oluşturulmuş ölçek maddeleri ise; liderin çalışanlarının arzu ve beklentilerini veya sorunlarını paylaşmak için onlara ne kadar süre ayırdığı, liderin organizasyonda oluşan değişikliklerle ilgili olarak aldığı sorumluluk, liderin sergilediği dostane yaklaşımlar vb. gibi çeşitli konuları ele alındığı görülmektedir.

Bir liderde hem işe ağırlık veren (Yapıyı Harekete Geçirici) hem de insan ilişkilerine ağırlık veren (Kişiyi Dikkate Alan) davranış biçimi var olmalıdır. Fakat bu iki özellikten biri diğerine göre daha baskın olma durumu söz konusu olabilir. Ohio State araştırmacılarının yaptığı incelemeler sonucu şu bulguları elde ettikleri görülmektedir (Akdeniz, , 2010, ss. 21-22).

i. Liderde kişiye önem veren davranış biçimi baskın hale geldikçe, iş görenlerin işe devam süreleri artarken, organizasyonun personel devir hızı da düşme eğilimi gösterecektir.

ii. Liderin göreve yönelik davranış biçimi baskın hale geldikçe, astların çalışma performansları düşecektir.

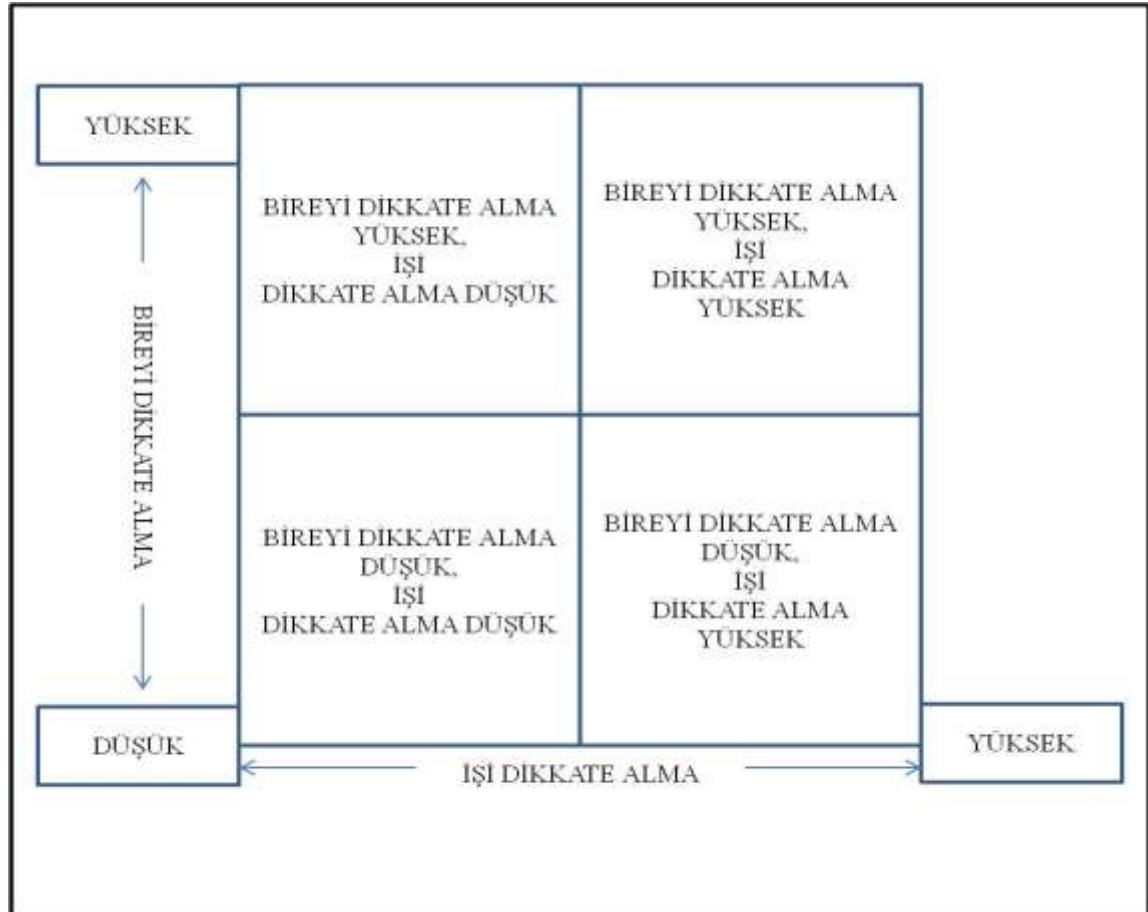
Bununla birlikte araştırmacılar, işe önem verme (yapıyı harekete geçirici) davranışı ile kişiye önem verme davranışının birbirinden ayrı tutulması gereken boyutlar olduğunu ortaya koymuşlardır.

İşe önem verirken kişiye verdiği önemi düşük tutan liderin; iş planlanması, iş yetiştirilmesi, aslara işin gerekliliği hakkında yeterli veriyi sunması, gibi görev yönelimli eğilimler göstererek iş verimliliğini arttırıcı bir rol oynarken, işe işgörenler kadar önem vermeyen bir lider ise, takım ruhunu ön planda tutarak ortaklaşa faaliyet yapma girişimlerini tetikleyici, dostça bir etkileşim süreci içerisinde organizasyonel bağlılık bilincini uyandırıcı ve bir güven ortamı yaratıcı nitelikler taşıyacağı ortaya konmuştur.

Ayrıca hem işe, hem de göreve yönelik davranış boyutunu yüksek tutan bir liderin işe, işine gereken önemi verirken çalışanları da göz ardı etmeyerek onların tatminini de yüksek bir boyuta taşıyacağı tespit edilmiştir. Bu görüşe bağlı olarak araştırmacıların genel kanaati şöyledir; ne işe, ne de çalışanlara gereken önemi vermeyen bir lider, geri planda kalarak çalışanları tam bir serbestlik içerisinde bırakır ki, genellikle çalışanların en çok arzu ettikleri lider tipinin bu olduğunu söylemek zor olmayacaktır.

Tüm bu bulguları açıklamak amacıyla Ohio State Üniversitesi'nin geliştirmiş olduğu aşağıdaki işi dikkate alma ve kişiyi dikkate alma üzere iki boyuta bağlı olarak gelişen dört farklı lider davranışı aşağıdaki şekil'de gösterilmektedir.

**Şekil 3.1: Ohio State Bulguları Sonucu Oluşan Dört Farklı Türdeki Lider Davranışı**



Kaynak: Richard, 1999, s.543.

### 3.1.3.2 Michigan Üniversitesi çalışmaları

1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar Ohio Üniversitesi çalışmalarıyla hemen hemen aynı tarihlere denk gelen iki araştırmayı bütünlüğü bir nitelik taşıyan ve Davranışsal Yaklaşım Kuramları'nın gelişimine önemli katkılar sağlamış bir araştırmalar dizisi olarak Rensis Likert öncülüğünde gerçekleşmiştir.

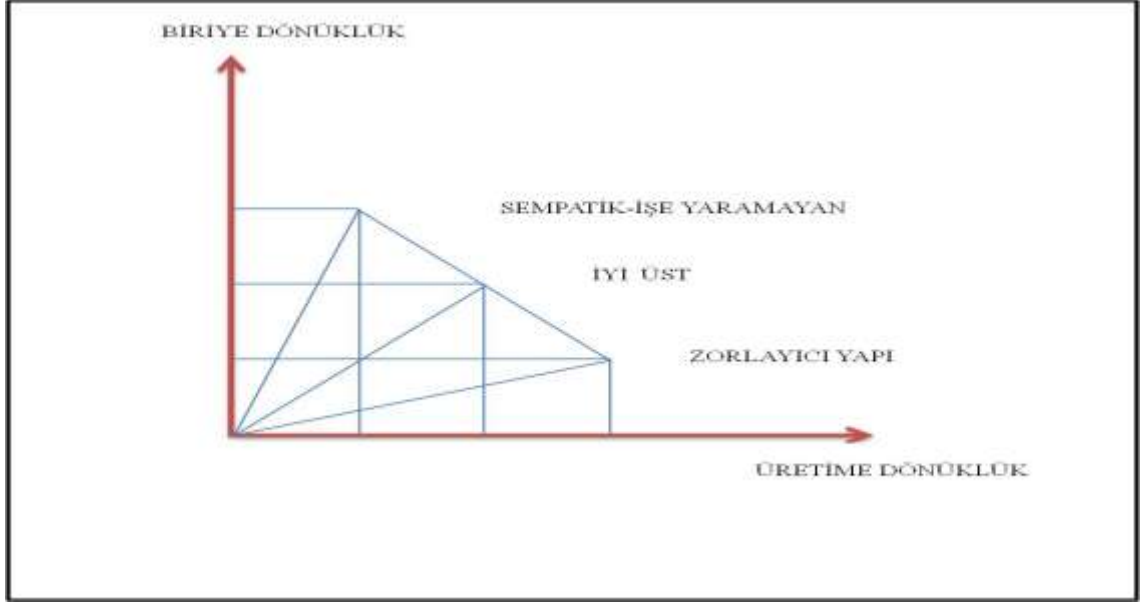
Buradaki amaç temel amaç çalışanların performansını artırılması ile verimliliği sağlamak, iş tatminini yükseltici, maliyetleri düşürücü, devamsızlığı azaltıcı, işgören devir hızını düşürücü faktörlere odaklanmak olduğu ifade edilmiştir.

Michigan Üniversitesi çalışmalarının Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarından farkı, lider davranışlarının bireye ağırlık veren eylemlerle işe ağırlık veren eylemleri birleştirici bir süreç niteliği taşımasıdır.

Ohio State Üniversitesi araştırmacıları liderin yüksek ya da düşük seviyelerde hem işe, hem de bireye önem veren bir eğilim gösterebileceğini ortaya koyarken, Michigan Üniversitesi araştırmacıları ise, lider ne kadar bireye önem veren bir davranış sergilerse, üretime dönüklükten de o kadar uzaklaşacaktır görüşünü ortaya koyar (Aksu,2003 s.39).

Aşağıdaki şekil'de belirtildiği üzere, verimlilik yükseldikçe liderler işe yönelik davranışlar sergilemek yerine bireye önem veren bir yaklaşıma yönelirler. Diğer taraftan, lider ne kadar bireye dönük yaklaşım sergilerse üretime dönüklükten de o kadar uzaklaşmış olacaktır (Kutenis, 2009 s.136).

**Şekil 3.2: Birey ve Üretime Yönelik İki Faktörlü Davranış Modeli**



*Kaynak:* Kutenis, 2009 s.136.

Michigan araştırmacılarının yüksek ve düşük verimlilikteki gruplarla yaptığı çalışmaların sonucunda ulaştığı bulgularda iki farklı tipte lider modeli tespit edilmiştir. Bunlar;

- i. Göreve önem veren lider modeli
- ii. Bireye önem veren lider modelidir.

Görev boyutuna öncelik veren lider tipi öncelikle işin standartlarına uyumuna odaklanır ve işin gerekliliğini yerine getirmede yetersiz kalan astlarına, kendisine verilen mevki gücüyle ceza verme gibi dayatmacı bir yaklaşımla iş yaptırma eğilimi göstermektedir.

Bireye önem veren lider ise, daha çok kendisine tanınmış mevki gücünü astlarının işlerine gönülden bağlanmalarını sağlayıcı nitelik taşıyan unsurları kullanarak iş memnuniyetlerini arttırıcı imkânlar sağlamaya çalışır. Bu unsurlar; ödül verme, astların gelişimi konusunda gereken titizliği gösterme vb. gibi ılıman yöntemleri içerdiği belirtilmiştir.



Bu araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise, astlarıyla bilgi paylaşımında bulunan, organizasyon faaliyetlerinde meydana gelen veya gelmesi olası hususlar konusunda onları aydınlatıcı bilgiler sunan lider tipinin, astlarıyla iletişimi g¼ç olan lider tipine oranla grup motivasyonunu sağlayıcı bir imaj ortaya koyduğu ve iletişim konusunda astlarıyla tam bir etkileşim içerisinde olan liderlerin grup sözcüsü olarak tanımlandığı belirtilmiştir.

Grup içerisinde yer alan her ast liderle aynı görüşleri taşıdığını ancak görüşlerinin liderleri tarafından dillendirildiğini düşünerek motive oldukları ve böylece başarı katsayılarının önemli ölçüde arttığı değerlendirilmektedir.

Bireye önem veren bir lider, enerjisinin büyük bir kısmını astlarının çalışma arzularını yükseltmeye ayırarak, onların verimliliğini arttırmak için teknolojik yöntemlerden çok onların var olan potansiyellerinden maksimum seviyede faydalanmaya çalışır.

İşe önem veren lider tipi ise, organizasyonla ilgili değişimler konusunda astlarını bilgilendirme gereği duymadan, onlara gerekçesi bildirilmeksizin talimatlar verir, astlarının hatalarını genellikle cezai yaptırımlarla sonuçlandırır. Astlar kendilerini sık aralıklarla bir denetim içerisinde bulurlar. Neticede tüm bunlar onların motivasyonlarının düşmesine ve dolayısıyla da verimliliklerinin azalmasına neden olur.

Liderlik tipi ve verimlilik arasındaki ilişkilerin bu kadar basit temellere dayandırılmasının yanlış olacağını düşünen araştırmacılar daha sonraki aşamalarda kişiye ve göreve yönelik olarak birleştirici bir davranış biçimi sergileyen lider tipinin daha başarılı olacağını ileri sürmüşlerdir.

Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda, iş ve birey eğilimli iki liderlik tipinin iş etkinliği ile ilişkisinin işin türüne bağlı olarak değişen bir eğilim gösterdiği düşünölmektedir.

Kantz ve arkadaşları, işin yapısının tam olarak tanımlanmadığı işlerde, göreve ağırlık veren liderlerin daha etkin olacağını ifade ederken, iş yapısının belirgin şekilde tanımlandığı işlerde ise, bireye ağırlık veren lider tipinin daha etkin olacağı bulgusunu elde ettikleri bilinmektedir.

### **3.1.3.3 Harvard üniversitesi çalışmaları**

Harvard Üniversitesi araştırmacısı olan Robert Bale Ohio State ve Michigan Üniversitesi gibi “Görev Yönelimli” ve “Birey Yönelimli” olmak üzere iki tip lider davranışı üzerine odaklanmış ancak yapılan çalışmalardan farklı olarak, tek bir liderde bu iki farklı özelliği aramak yerine grubu oluşturan üyelere bu iki tip özelliğe sahip olan iki farklı lider ortaya koymuştur.

Bu yaklaşıma bağlı olarak “İş Lideri” ve “Sosyal Lider” adı altında iki tip lideri ön plana çıkarmıştır. Buna göre, grup içerisinde fikir ve önerileriyle ön plana çıkan üye “İş Lideri” olarak tanımlanırken, diğer üyeleri psikolojik yönden destekleyen, onların iletişim gereksinimlerini karşılayan üye de “Sosyal Lider” olarak ifade edilmiştir.

Sonuç itibarıyla fikirleriyle ve sempatisi ile öne çıkan iki kişi gruba liderlik yapmalıdır. Yani Robert Bale'nin çalışmalarında iletişim faktörü ön plana çıkmaktadır (Durmaz, 2007 s.128).

Bale, karmaşık iletişim sorunlarını çözmek adına sözlü ve sözlü olmayan davranış biçimlerini 12 kategoriden oluşan bir sistem geliştirerek, gerçekleşen tüm iletişim faaliyetleri bu kategorilerden birine yerleştirilmektedir (Bolat,2008, ss.14-15). Bu 12 kategori aşağıdaki tabloda olduğu gibidir.

**Tablo 3.3: Etkileşim Biçim Analizi**

A Olumlu Sosyo- Duygusal	1.Dayanışma Gösterme (Diğerlerinin Statüsünü Yükseltme, Yardım Etme, Gönül Okşama) 2.Gerilimden Kurtulma (Şaka Yapma, Gülme, Tatmin Olduğunu Gösterme) 3.Kabullenme (Edilgen Biçimde Uyuşma, Anlama, Uygun Görme)
B Sorun Çözme Çabaları	1.Önerme (Yön Verme, Çözüm Önerme, Ne, Nasıl Yapılacağına İşaret Etme) 2.Fikir Verme (Değerlendirme Analiz Etme, İsteklerini Açıklama) 3.Uyum Sağlama (Bilgi Verme, Yineleme, Açıklama, Doğrulama)
C Soru Yönelme	1.Uyum Sağlanmasını İsteme (Bilgi Yineleme ve Doğrulama İsteme) 2.Fikir Sorma (Değerlendirme, Analiz ve İsteklerin Açıklanmasını İsteme) 3.Öneri İsteme (Yönlendirilmek İsteme, Ne, Nasıl Yapılacağına Dair Öneri İsteme)
D Olumsuz Sosyo- Duygusal	1.Kabul Etmeme (Edilgen Biçimde Reddetme, Yardımını Esirgeme) 2.Gerilimi Belli Etme (Yardım İsteme Geri Çekilme) 3.Düşmanlık Gösterme (Diğerlerinin Statüsünü Düşürme, Kendini Savunma, İddia Etme)

Kaynak: Bolat, 2008, s.14.

### 3.1.3.4 Likert'in 4 sistem modeli

Rensis Likert'in 1950 'li yıllarda Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarının devamı niteliğinde sürdürdüğü ve etkin liderlik davranışı ile etkin olmayan liderlik davranışı arasındaki farklılığı ortaya koymayı amaçladığı modelde dört çeşit lider davranışı ortaya koymaktadır. Bunlar;

- i. Sistem-1 Tipi Lider Davranışı: Sömürücü (İstismarcı) Otokratik,
- ii. Sistem-2 Tipi Lider Davranışı: Yardımsever Otokratik,
- iii. Sistem-3 Tipi Lider Davranışı: Katılımcı,

iv. Sistem-4 Tipi Lider Davranışı: Demokratiktir (Durmaz,2007 s.582).

Bu 4 tip liderin davranış özelliklerini aşağıdaki Tablo yardımı ile özetlemek mümkündür:

**Tablo 3. 4: Rensis Likert'in 4 Sistem Modeli**

Liderlik Değişimi	Sistem 1 Sömürücü Otokratik	Sistem 2 Yardımsız Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara Güven	Yok	Efendi-Köle İlişkisi	Tam Değil. Astlar Önemsiz Kararlar Verebilir.	Tam. Karar Yetkisi Organizasyone
Astların Algıladığı Serbesti	Denetim Üst Kademedede	Bazı Yetkililer Orta Kademelerde Göçertilir	Denetimin Büyük Kısmı Astlarda. İletişim Var.	Dikey ve Yatay İletişim Var. Gündülemde Temel Amaç, Kararlara Katılımdır.
Üstün Astlarla Olan İlişkisi	Çalıştırma İçin Korkutma Ceza, ödül Gerekli. Ast Üst İlişkisi	Bazı Kararlar, Alt Kademedede Verilir. Gündülemde Ceza ve Ödül Birlikte	Ast-Üst İlişkisi Gündülemde Ödül Önceliklidir; Bazen Ceza	Ast-Üst İlişkileri Çok Yaygın ve Arkadaşça

*Kaynak:* Kutanis, 2009, s.139.

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı üzere Sistem-1 ve Sistem-4 modeli birbirine taban tabana zıt iki tip lideri ifade etmektedir. Sistem-1 modelinde, liderin otoriter-diktatör kimliği ön plandadır. Dolayısıyla da bu durumda verimliliğin düşük olması beklenen bir sonuçtur. Sistem-4 modelinde ise Sistem-1 de tanımlanan liderin aksine, ilişkileri ön planda tutan ve yüksek verim alınması için gerekli ortamın hali hazırda mevcut olduğu bir yönetim şekli vardır.

Söz konusu bu iki model Michigan Üniversitesi'nin "Görev Yönelimli" ve "Birey Yönelimli" ayrımına denk düşmektedir. Sistem-2 ve Sistem-3 ayrımı da Mc Gregor'un "X" ve "Y" Teorisine benzemektedir. Likert'in tanımladığı 4 modele kısaca değinecek olursak şöyledir (Güney, 2007, ss. 380-386).

Sistem-1 Modeli: Bu model Sömürücü (İstismarcı) Liderlik biçiminin taşıdığı özellikleri yansıtır. Lider astlarına karşı güvensizdir. Astlar ise kendilerini baskı altında hissederler. Lider yalnızca işle ilgili problemlerle karşılaştığı zaman astlarına sorunlara çözüm getirmeleri konusunda çok kısa bir söz hakkı verebilir. Kısaca lider ile takipçilerinin arasındaki ilişki, korku ve baskı gibi dayatmacı bir zihniyet üzerine inşa edildiği belirtilmiştir.

Sistem-2 Modeli: Bu model Yardımsever Otokratik Liderlik biçiminin özelliklerini ihtiva eder. Çalışanlar kendilerini yeterince özgür değildirlir. Lider gerektiğinde astlarına çok sert cezalar verebilir. Mevki ve makam gücünün gerektirdiği saygı bağlamında ilişkiler geliştirilir. Lider astlarından organizasyonda karşılaşılan sorunlara getirilecek öneri niteliğinde nadir olarak fikir alır. Bu modelde lider bir taraftan otokratik lider özelliklerini taşıırken öte yandan, paternalist bir tutum sergileyebilir. Yani tipik bir usta çırak ilişkisinden söz etmek yerinde olacaktır.

Sistem-3 Modeli: Bu model Katılımcı Liderlik biçiminin özelliklerini taşımaktadır. Lider burada astlarına büyük ölçüde güvenir ve onlara karşı daha toleranslı ve ılıman bir yaklaşım sergiler. Aynı zamanda çift yönlü bir iletişim şekli mevcuttur. Astlar kendilerini büyük oranda rahat hissederler. Çalışanlar mesleki ve teknik konularda karar verme yetkisine sahip oldukları söylenebilir. Tüm çalışanlara sorumluluk bilinci yüklemek için denetim faaliyetleri astlara yönlendirilir.

Sistem-4 Modeli: Demokratik Liderlik biçiminin özelliklerini barındıran modeldir. Çalışanlar kendilerini tam bir serbestlik içerisinde hissederler. Karşılıklı bir güven ortamı vardır. Lider astlarıyla çalışmalarının her aşamasında fikir alışverişinde bulunur. Onların tecrübelerinden ve yaratıcı fikirlerinden faydalanma durumu ön plandadır.

Renin Likert'in araştırmaları sonucu elde ettiği bulgular neticesinde Sistem-3 ve Sistem-4 tipindeki liderlerin yönetimindeki organizasyonlar, Sistem-1 ve Sistem-2 tipindeki liderlerin yönettiği organizasyonlardan üretim konusunda daha yüksek çıktılara ulaşmaktadır. Sonuç olarak otoriter bir yönetim biçimine kıyasla demokratik bir yönetim biçiminin daha etkin olacağını ortaya koymuştur.

### 3.1.3.5 Mc Gregor'un x, y teorileri

Davranışsal Liderlik Kuramları çerçevesinde incelenen diğer bir yaklaşım da 1960 yılında bir psikolog olan Douglas Mc Gregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorileridir.

Mc Greoger insanların yaratılış boyutlarıyla ilgili araştırmalar yaparak iki tür insan yapısının olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan ilki X teorisinin varsayımını oluşturan insanların tembel birer varlık olduğu, onların ancak otoriter bir baskı ile yönetilebileceği görüşüdür.

Diğer yaklaşım olan Y teorisi ise bu görüşün tam aksini ifade eder. Bu görüşe göre ise insanlar yaratılışları itibariyle tembel bir varlık değildir. Demokratik bir davranışla yönetildikleri takdirde mevcut potansiyellerini ortaya çıkaracakları kaçınılmazdır.

X ve Y teorilerinin varsayımlarını aşağıdaki gibi ele alıp incelemek ve özetlemek mümkündür.

X Teorisinin Temel Varsayımları:

- i. İnsanlar yaratılışları gereği işi sevmezler. Mümkün olduğunca işten kaçarlar.
- ii. İnsanlar işlerini severek yapmadıkları için organizasyonel etkinlik sağlamak adına yeterince çaba saf etmek istemezler. Onların bu isteksizliğini kırmanın tek yolu katı bir yönetim stili benimsemektir. Bunu gerçekleştirmek için ise, kontrol ve denetimler elden bırakılmamalı ve gerektiğinde de onlara çeşitli cezalar vermekten kaçınılmamalıdır.
- iii. İnsanlar sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar. Bu sebeple yönetmektense yönetilmeyi yeğlerler. İsteksizlerdir ve kendilerini güvende hissetmek isterler.

#### Y Teorisinin Temel Varsayımları:

- i. İşte bedensel ve zihinsel gayretin sarf edilmesi istirahat ve oyun kadar tabidir.
- ii. Çalışanların amaçlara bağlanması için bu amaçları ödüllerle sonuçlanacak bir hale getirmek gerekmektedir.
- iii. Ceza ve korkutma gibi dışsal faktörler çalışanları amaçlara yönlendirecek tek çözüm yolu değildir. Öz denetim gibi içsel faktörler insanları amaçlara ulaştırmada daha etkin bir role sahiptir.
- iv. Modern endüstrinin getirdiği karmaşık bir sistemde insanlar gerçek potansiyellerini tam anlamıyla yansıtamamaktadırlar. Onların bilgi ve yeteneklerinin ancak bir bölümünden faydalanılmaktadır.
- v. Uygun bir ortam yaratıldığında insanlar yalnızca sorumluluğu kabullenmeyi değil, sorumluluğu üstlenmeyi de öğrenir.
- vi. İnsanların sorunları çözümede imgelerden faydalanma yaratıcılıklarını sergileme ve hünelerlerini ortaya koyma yetenekleri büyük ölçüde mevcuttur.

### **3.1.4 Liderlikte Postmodern Kuramlar**

Küresel rekabetin getirmiş olduğu zihni ve organizasyonel boyuttaki değişimler etkinlik sürecini etkilemekte bu değişim liderlik konusunda da etkisini sürdürmektedir. Postmodern Kuramlar olarak yer verdiğimiz bu yaklaşımlar çerçevesinde ele alınacak olan kuramlar; Karizmatik Liderlik Kuramı, Etkileşimci Liderlik Kuramı, Stratejik Liderlik Kuramı, Vizyoner Liderlik Kuramı ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı olacaktır.

#### **3.1.4.1 Karizmatik liderlik kuramı**

Karizma kavramı gündelik kullanımda çekiciliği ifade etmektedir. Liderlik karizması ise, çalışanları üzerinde derin etkiler yaratan onları sorgusuz sualsiz amaçlar doğrultusunda sürükleyen, verdiği ilham sayesinde coşku, heyecan, enerji ve motivasyon yaratan özellikler bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Kısacası liderlik karizması, çalışanları tarafından kendisine fevkalade özellikler yüklenmiş olan liderlik şeklidir.

Karizma kavramı Yunanca'da "İlahi Hediye" anlamına gelmektedir. Karizma kavramı liderlik ile ilişkilendirildiğinde; liderin takipçileri üzerinde yarattığı sıra dışı bir etki olduğu söylemek yanlış olmayacaktır. Genel olarak bakıldığında tanınmış ve etkili olmuş karizmatik lider tipleri dini ve ruhani liderlerdir. Bu nedenle tarihsel olarak bakıldığında 1980'li yıllara kadar öne çıkan diğer karizmatik liderlik tarzları da sosyal liderlik ve politik liderlik tarzlarıdır.

Ünlü sosyolog Max Weber 1968 yılında yayınladığı eserinde karizma kavramını, otorite olmadan yaratılan rasyonel bir form olarak tanımlamış ve böylece karizma kavramının bugün dahi geçerli olan sosyal temelinin dayanağını ifade etmiştir.



Bugüne kadar yapılmış olan araştırmalarda karizma alanında iki yaklaşımın öne çıktığını söylemek mümkündür. Bunların ilki Max Weber'in öne sürdüğü sosyal durumlara dayalı karizmatik liderliktir. Bu yaklaşım liderin doğuştan sahip olduğu doğaüstü özellikler sayesinde diğer insanlardan ayrıştığı varsayımına dayanmaktadır.

Max Weber'in karizmatik lider algısını ortaya koyan fonksiyonel özellikler bağlamındaki görüşlerinde karizmatik liderin olağan üstü özelliklerle yaratılmış olmasının gerekliliği vurgulanarak, karizmatik liderin ortaya çıkması için kriz ortamının oluşması ve bu krizlere köklü çözümler getirebilme yeteneklerinin var olması gibi değişkenleri öne sürülmektedir. Ayrıca Weber yasal otoritenin üç şekli olduğunu öne sürmüştür. Bunları şöyle sıralamak olanaklıdır:

i. Rasyonel Otorite: Mantıksal temellere dayalı olarak ortaya çıkmış olan bu otorite durumunda, nizami olarak kurulmuş bir düzene riayet edilmektedir. Bu otorite biçimi hükümet yetkilileri tarafından konulan kanunlar ve kurallara dayalı bir yönetimin varlığını ortaya koyar.

ii. Geleneksel Otorite: Geleneksel otorite durumunda, geleneksel anlamda ilahi olarak kabul edilmiş bir kişiye riayet edilir. Fakat riayet zorunluluğu kişisel ve müphem bir düzene bağlı değildir. Riayet kişisel bir sadakati ifade eder. Bu otorite krallıklar ve aile işletmeleri gibi hakimiyet formlarına dayanır. Diğer yandan bu otoritede bir nesilden diğer nesile uzanan sosyal yapı ve alışkanlıklar da söz konusudur.

iii. Karizmatik Otorite: Bu otorite biçimi sabit değildir. Yani karizmatik anlamda lider olacak kişi otoritesini kanunlardan veya geleneksel normlardan almaz. Bu otorite yalnızca kanıtlanmış bir dirayet ile kazanılır. Bu otoritenin yaradılış özelliği sonucu ortaya çıktığı düşünölmektedir. Burada söz konusu otorite biçiminin dayanağı liderin takipçilerine verdiği ilham yeteneğidir. Bu da büyük oranda liderin kişisel özelliklerine bağlı olarak ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

Diğer yaklaşımda ise, liderin özelliklerine, takipçilerini etkilemesi ve onlardan etkilenmesi boyutlarına odaklanılarak psikolojik temellere dayanan yaklaşımlar mevcuttur.

Karizmatik liderlik konusunda psikolojik temellere dayanan yaklaşımlar bağlamında Robert House'nin ortaya koyduğu, liderlerin göstermiş olduğu belirgin özellikler şöyledir:

- i. Takipçiler liderlerinin inanç ve değerlerine itimat ederler.
- ii. Lider ile takipçilerinin inançları arasında benzeşim söz konusudur.
- iii. Takipçiler liderlerini tereddütsüz onarlar.
- iv. Liderler takipçilerinde derin tesirler bırakırlar.
- v. Takipçiler liderlerine yürekten bağlılık göstererek riayet ederler.
- vi. Takipçiler vazifelerine hissi olarak bağlı olurlar.
- vii. Takipçiler yüksek performans sergileyip yükselmeyi amaç edinirler.
- viii. Takipçiler ekip başarısına katkı sağladıkları inancını taşırlar.

Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran bazı karakteristik özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıda incelemek mümkündür.

- i. Özgüven: Karizmatik bir lider kendi yetenek ve becerilerine güvenmelidir. Karizmatik liderler, etik açıdan vizyonlarının doğru ve makul oldukları inancındadırlar. Bundan dolayı mizaç, istikrar, güven gibi unsurlar açısından güçlü bir görünüm takınırlar. Buna ilaveten yüksek özgüven duygusu liderlerin bireysel olarak riske

girmelerini ve marjinal davranışlar sergilemelerini kolaylaştırmalarına olanak sağlar. Liderin özgüveni takipçilerin belirsizlik durumlarında sergileyecekleri tutumlarda kendisine olan sadakatini arttırır. Bu sadakatin gelişmesinde liderin bulunduğu mevkiden ziyade sahip olduğu bilgi ve kabiliyet lidere büyük oranda yardımcı olacağı ileri sürülmüştür.

ii. Hitabet Yeteneği: Etkili ve güzel konuşma yeteneği karizmatik liderlikte sahip olunması gereken diğer bir özelliktir. Bu özelliği bilhassa vizyonlarını takipçilerine aktarması konusunda liderin en fazla gereksinim duyacağı özellik olarak görülmektedir. Çalışanların basitçe algılayacakları etkili bir hitabet gücü Çalışanları vizyona yöneltmek açısından çok önem arz etmektedir.

iii. Yüksek Enerji ve İstikrar: Karizmatik liderler, vizyonlarını gerçekleştirme hususunda enerji ve istikrara sahip olmak durumdadırlar. Bunun yanı sıra onlarda vizyonlarını gerçekleştirmek adına yüksek bir istek olduğu kabul edilmektedir.

iv. Risk Alma ve Değişim Arzusu: Karizmatik liderlerin, risk alma konusundaki cesaretleri ve değişimi meydana getirebilme gibi özellikleri vardır. Mevcut durumu değiştirme yeni bir düzen kurma isteği konusunda hırslı ve atak yönelimleri vardır. Bu sayede riskli kararlar verebilmekte ve kararları uğruna her türlü çabayı sarf etmektedirler. Bu davranışları sayesinde de çalışanlarının güven ve bağlılığını kazanırlar. Onların algılarında lider, peşinden sorgusuzca gidilen bir yol gösterici imgesine sahiptir.

Karizmatik liderlik modelini geliştirmiş olan bir diğer araştırma da Conger vd. nin öne sürdüğü üç aşamadan oluşan modeldir. Bu aşamalar şunlardır:

i. Birinci Aşama: Bu aşama ilk değerlendirme aşamasıdır. Çevre lider için organizasyonun büyüme şansını yakalayacağı bir ortam ve ayrıca bu aşamada lider, takipçilerinin gereksinimlerini saptar. Ayrıca burada karizmatik liderin davranış ve tutumları ön plana çıkmaktadır. Çünkü organizasyonun statükosunu değiştirecek materyal liderin davranış ve tutumlarıdır. Karizmatik liderlik diğer liderlik tarzları ile

karşılaştırıldığında statükoyu değiştirme açısından yüksek bir eğilim sergilediği gözlemlenmiştir.

ii. İkinci Aşama: İkinci aşamada ise liderin vizyon yaratmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu vizyonun takipçilere ilham verilmek suretiyle tanıtılması aşaması olarak da dşnlmelidir.

iii. Üçüncü Aşama: Bu aşama ise uygulama aşamasıdır. Burada lider takipçilerine/çalışanlarına rol model olur. Bilhassa risk alma ve marjinal davranış tarzlarını onlara öğretmek ve benimsetmek amacıyla onlara kendi davranış ve tutumlarıyla yol göstermeye çalışır.

Aslında konuyu derinlemesine ele aldığımızda karizmatik liderleri diğer liderlerden ayırıtıran bazı karakteristik özellikler olduğunu ifade etmek yanlış olamayacaktır. Bunlar ilham verecek olan vizyonu takipçilerine doğru söylemlerle ifade etme ve bu yönde davranış sergileyip eylemler gerçekleştirmeye çalışılır.

Ayrıca karizmatik liderler, görevlerini yerine getirirlerken marjinal yöntemleri kullanmayı tercih etmeleri gerekmektedir. Karizmatik liderlik Conger- Kanungo modeline göre, takipçilerin liderin davranışları ile ilgili algılarına dayanan bir yargıdır. Liderin sergilediği davranış ve tutumlar takipçiler tarafından karizma olarak algılanmakta ve liderin sergilediği davranışlar, takipçilerin iştiraklerini birey ve vazife yönlendirmelerini aks ettirmektedir. Bu modelde takipçilerin karizma konusuna atıfları, liderlerinin sergilediği davranışların gözlenmesi vasıtasıyla oluşuyorsa bu hususta karizmanın yapısını izah etmenin mümkün olacağı savunulmuştur.

Karizmanın tanımı ve etkisinin kapsamını çevreleyen tartışmaların çoğu karizmatik olduğu farz edilen bireyin, spesifik karakteristiklerinin ortaya çıktığı toplumsal durumla çelişmektedir. Bazı liderlerin insanları harekete geçirmekte daha etkili olduğuna hiç şüphe yoktur. Bu durum sıklıkla izah edilememekte ve bazılarına ise doğaüstü görünmektedir.

Bununla birlikte karizmatik şahsiyet, ihtiyaç duyulanın tamamı değildir. Nedensiz ve takipçileri bulunmayan biri lider değildir. R.J. Hawe tarafından yapılan ve karizmatik liderliğin dokuz boyutunu tarif eden çalışmaya atfen Jane Halpert, asıl meselenin takipçilerin liderle ilişkisi ve başarmaya çalıştığı görev doğrultusunda ayrıldığını ifade etmektedir. “Misyon”un liderin başarmaya çalıştığı her hangi bir ortak amacı ifade edebileceği dikkate alınmak suretiyle bu iki asıl alan dini, siyasi veya iş bağlamlarından her biri dahilinde kesin suretle kolaylıkla uygulanabilmektedir. Ancak Halpert iki faktör arasında hiçbir nedenselliğin tesis edilemeyeceğini belirtmekte; karizmatik liderlerin takipçileri arasında işe (misyon) ilgiyi/bağlılığı arttırabileceğini veya daha yüksek ilgiye sahip işçilerin bir lidere karizma atfetmelerinin daha az ilgili emsallerine nazaran daha muhtemel olabileceğini veya karizmatik liderler ve işle (misyonla) ilgili çalışmalarını bir araya getiren bir kendi kendine seçim sürecinin mevcut olabileceğini bildirmektedir. Etkinin hangi yönü bakılırsa bakılsın, karizmatik etki olarak ifade edebileceğimiz şeyin bu iki karakteristik boyunca mevcut olduğu gerçeği dikkate değer bir durumdur. Bu açılarından bakıldığında karizmatik liderler, hem işle hem de bireysel ilgiyle de var olmaktadır.

Karizmatik liderlikle ilgili olarak yapılmış olan birçok araştırma sonucunda bu özelliğin bilimsel verilerle ifade edilmesinin oldukça zor bir tür olması gerekçesi ile araştırmalar etkileşimci ve dönüştürücü liderlik boyutlarına kaymıştır.

#### **3.1.4.2 Etkileşimci liderlik kuramı**

1978 yılında Burns tarafından ortaya atılan ardından Bass tarafından yapılan çalışmalar neticesinde etkileşimci liderlik yaklaşımı olarak literatürde yerini alan kuramın ana fikri katılımcıların bir alış- veriş süreci içerisinde eylemler meydana getirmesidir.

Bu yaklaşım, liderin amaç ve hedeflere ulaşması açısından fayda sağlaması, takipçilerin de bu amaca hizmeti karşılığında bir ödül ile yarar sağlaması düşüncesini kapsamaktadır. Etkileşimci liderlik için söz konusu olan fikir liderin organizasyonel amaçlara ulaşılması

yolunda olumlu değişimi sağlaması ile beklentilerin ötesine geçmesini içeren dönüştürücü bir süreç olarak ifade edilmeye başlanmıştır.

Bu yaklaşımda liderin takipçileri ile olan ilişkilerinde alışılmışın dışına çıkarak gerçek bir etkileşim süreci oluşturması ve bunu yaparken onların gelişimlerini en yüksek seviyeye çıkartarak, hedefler doğrultusunda onlara belirli sorumluluklar alması olasıdır.

Etkileşimsel liderlik insanların dışarıdan empoze edilen ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Herzberg daha alt seviyede ya da dışsal ihtiyaçlar ile daha üst seviyedeki ya da içsel ihtiyaçlar arasında bir ayırım olduğunu ortaya koymuştur.

Buna göre, dışsal ihtiyaçların karşılanması işgörenleri memnun edilmemiş ihtiyaçlar seviyesine kadar güdüler. İnsanların daha üst seviyedeki içsel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi daha çok arzulanır. Maslow ise daha alt seviyedeki ihtiyaçların, güdüleme gücü olan daha üst seviyedeki ihtiyaçlardan önce doyuma ulaştırılması gerektiği ileri sürerek k Herzberg'e benzer ifadeler kullanarak ona katılır.

Mizock ise liderlik sürecini bir alış- veriş ilişkisi olarak ifade etmiştir. Bu durumda lider, isteklerini açıkça ortaya koyar aynı zamanda takipçilerin de arzularını belirler ve bunları bir sözleşme ilişkisine bağlar ve böylece ortaya bir değiş-tokuş ilişkisi meydana gelir. Bu ilişki bağlamında üzerinde anlaşılan hedefler kabul edilebilir seviyelerine ve doyurucu performansların ödüllendirilmesine ve aynı zamanda doyurucu olmayan performansın cezai yaptırımlara maruz kalmasıyla sağlanır.

Deluga ise, etkileşimsel liderliğin sıradanlığı savunur. Etkileşimsel liderler üç ayrı yönetim stilini benimserler. Bunları aşağıda sıralamak mümkündür.

i. Koşullu Ödüllendirme: Bu stili benimseyen liderler takipçilerini kendilerinden ne istendiği konusunda ve beklenenleri yapmaları halinde hangi ödüllerle karşılaşacakları konusunda bilgi verirler. Bundan dolayı liderlik sürekli olarak takipçilerini gözlem altına

tutarlar Feed-back vererek başarılı performansları ödüllendirme yolunu seçerler Fakat bu tarzın olumsuz yönü olarak liderlerin pazarladıklarından fazlasını alamaması hoş karşılanmaz.

ii. İstisnalarla Yönetim: Bu tarzı benimseyen liderler standartları iş başlangıcında ortaya koyar. Daha sonra işin bırakırlar. İşler başarısız bir yöne doğru eğilim gösterdiğinde müdahale ederler. Bu tarza getirilen eleştiri takipçilerin kusurlu yönlerinin mercek altına alınmasından kaynaklanan gerginlik ve stres yaratma durumu olarak ifade edilmektedir.

iii. Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim Tarzı: Bu stili benimseyen liderler ise, takipçilerinin faaliyetlerine müdahale etmeden yürütülen yönetim şeklini benimsetmeye çalışırlar. Burada lider takipçilerinin iş yapma usullerini seçmelerinde, organizasyonel hedefler belirleme gibi konularda tam bir serbestlik içerisinde hareket özgürlüğü sağlayan bir lider ortaya çıkar. Dolayısıyla takipçilerinin performanslarını gözlem altına almadan veya sonuçlara odaklanılmadan yürütülen bir çalışma oluşturulmaya çalışılır. Bu durum değerlendirildiğinde sorumsuz bir lider profili ortaya çıksa da aslında durum böyle değildir. Çünkü kendi kendini yönetebilen, performans hakkında objektif olarak değerlendirme yapabilen, gelişim faaliyetlerini kendi başına düzenleyebilen bir takipçi organizasyona yüksek verim sağlayacaktır.

### **3.1.4.3 Dönüştürücü liderlik kuramı**

Son yıllarda dönüştürücü liderlik; organizasyonel hareketin en belirgin teorilerinden biri durumuna gelmiştir. Bireysel kazanç ve çaba için ödüllerin değişimi temelli liderliğin aksine, dönüştürücü liderlik; çalışanların çabasını organizasyonel değerlerin ve çıktılarının (ürünlerin) öneminin farkındalığını arttırarak yönetme ve ilham verme hususlarına yönelmiştir.

Dönüştürücü liderler bu yolu izleyerek; işgörenlerin üst seviye ihtiyaçlarını karşılama durumuna getiriler ve onların kendi bireysel çıktılarını organizasyonun ve müşterilerin yararına geçirmek için takipçilerini arzularını uyandırırılar.

Bu çerçevede yapılan araştırmalar yalnızca dönüştürücü liderliğin varlığının geçerliliğini ortaya koymakla kalmaz, aynı zamanda tutarlı bir şekilde çalışanların performans ve memnuniyetleri ile birlikte bu dönüştürücü liderlik davranışlarının uygulanması ile de bağlantı kurmaya çalışır.

#### **3.1.4.4 Stratejik liderlik kuramı**

Stratejik lider, geleceği görebilen, orijinal bir vizyon yaratabilen, esnek olabilme kapasitesine sahip, başkalarının duygu düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilen, paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilen, kendi paradigmalarını sürekli olarak sorgulayan ve geliştiren, çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilen, insan kaynaklarını etkili yönetebilen, takipçilerini güçlendirebilen bir yapıya sahip olan ve bu yetenekleri vasıtası ile gerekli hallerde stratejik değişimleri uygulayabilen bir lider olarak ifade edilmektedir.

Stratejik lider de diğer lider türlerinin taşıdığı özellikleri sahip olmak durumundadır. Fakat o diğerlerinden farklı olarak organizasyonun rekabet üstünlüğünü ön planda tuttuğu için onu diğer lider türlerinden ayıştıran en belirgin özellik görev yönü itibariyle geliştirdiği stratejiler ve planlardır.

Stratejik liderliğin ana konusunu oluşturan değişen ve her geçen gün artan rekabet şartlarına uyumlu, organizasyonu ayakta tutacak stratejilere ağırlık veren liderler organizasyonel faaliyetleri gerçekleştirirken, farklı tutum ve davranışlar içine girer. Bu durum stratejik liderlik biçimlerini gündeme getirmiştir. Organizasyonlarda oluşan stratejik liderlik biçimleri ile ilgili pek çok ayrıma gidildiği söylenebilir.



Richardson'un (1994, ss. 27-37) açıkladığı gibi:

*Geleneksel Yönetici Tarzındaki Stratejik Lider;*

*Yirminci yüzyılın başlarında Fayol'un önderliğinde yapılmış olan bir seri çalışma ile yönetim süreçleri ortaya konmuştur. Bunlar; Planlama, Organizasyon, Yönelme, Koordinasyon, Kontrol süreçleridir. Geleneksel yönetici tarzındaki stratejik lider organizasyonun yapısı ile ilgili işleyişleri klasik yönetim okulu anlayışı içerisinde gerçekleşmesi süreçlerini tayin eder.*

*Tasarım Okulu Planlayıcısı Olarak Görülen Stratejik Lider;*

*Harvard İşletme Okulu araştırmacılarından Andrews, Chandler ve Ansoff gibi isimler tasarım okulunun kurucuları olarak kabul edilebilir. Bu anlayışta stratejik lider, organizasyonun gelişim planlayıcısı kabul edilir. Gelecekte karşılaşılabilecek fırsatlara odaklanır. Bunun yanı sıra lider, geleneksel yönetim metodlarına da başvurur, şeklindedir.*

Yönetici Rolündeki Stratejik Lider; Mitzberg geleneksel ve tasarım okulu modellerini gelişimin ortaya çıkışı hususunda gerçekçi olmamalarından dolayı ön yargılı yaklaşmıştır. Bu nedenle var olan liderin planlayıcı ve kontrolcü manalarının ötesinde yer aldığını ifade etmiştir. Bu model bağlamında çeşitli lider rolleri tanımlanmıştır.

Politik İhtimal Cevaplayıcısı Olarak Görülen Stratejik Lider; Bu stil Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında lider iç ve dış ortamı gözlemleyen, organizasyonun işleyişini değiştirecek kritik stratejik oluşumları saptar. Kısacası bu lider değişime uyum sağlamaya yönelik bir güç olarak görülür.

Rekabet Pozisyonunu Belirleyen Stratejik Lider; Bu lider stili çevresel determinizm okulundan uyarlanarak Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Burada lider rekabetin yüksek düzeyde var olduğu pazarda rakiplerin rekabet pozisyonlarını belirleyerek onların bulunduğu pozisyona göre kendi bulunduğu organizasyona güç sağlayıcı stratejiler üretir.

Yine Richardson'un (1994, ss. 27-37) açıkladığı gibi:

*Kendini Düzenleyen ve Kolaylaştırıcı Stratejik Lider;Teorisyenler organizasyonun kompleks ve değişikliklerle sıklıkla yüz yüze gelen bir yapı olduğunu vurgulayarak öğrenen organizasyon modeline gereksinim olacağı üzerinde durmaktadırlar. Bu tip organizasyonlar stratejik liderler tarafından oluşturulan stratejiler sayesinde kendi kendini düzenleyen ve işleri büyük ölçüde kolaylaştıran bir şekilde dizayn edilir.*

### **3.1.4.5 Vizyoner liderlik kuramı**

Vizyon kavramı yönetim literatürüne ilk kez 1900' lü yıllarda girmiştir. Bazı yazarlar vizyonu gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar olarak tanımlamışlardır. Vizyon kavramını en genel anlamda “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler plan ve programlar bütünüünün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması” olarak tanımlamak mümkündür (Tekin, 2007, s.31).

Vizyoner liderlerin taşıdığı özellikler olarak üç ana başlıkta toplamak mümkündür.

i. Vizyonu Takipçilere İfade Edebilme Kabiliyeti: Kurgulanan vizyonun lider tarafından takipçilere izah edilmesi gerçekleştirilecek faaliyetler açısından liderle takipçiler arasında bir köprü görevini olarak faaliyet göstermektedir. Burada liderin yarattığı vizyonu açık bir dille, yazılı veya sözlü iletişim kanalları vasıtasıyla yapılacak faaliyetler ve amaçlar için anlaşılır bir şekle getirilmesi daha anlamlı olur. Çünkü liderin ne kadar iyi bir vizyonu olursa olsun bunu takipçilerinin anlamamış olması o vizyonu aktif hale getirmeye olanak sağlamayabilir.

ii. Vizyonun Davranışlar Vasıtası İle Aktarılması: Vizyonun lider tarafından takipçilerle paylaşılması yalnızca yazılı veya sözlü iletişim kanalları yoluyla değil aynı zamanda bunu davranışlarıyla da ifade etmeyi kapsayan bir paylaşım sürecini uygulamak gereklidir. Bu yolla lider sözlü ve yazılı biçimde aktardığı vizyonu davranışlarıyla da pekiştirme olanağına sahip olacaktır.

iii. Vizyonun Durumsal ve Ortamsal Değişkenlere Uyarlanması: Lider tarafından oluşturulan vizyonun organizasyonda yer alan tüm üyeler açısından anlamlı olabilmesi için durumsal ve ortam koşullarına göre belirlenmiş ve genişletilmiş bir nitelik kazanması kaçınılmazdır.

## 4. HİZMETKÂR LİDERLİK KURAMI

### 4.1 HİZMET LİDERLİK KURAMI ve GENEL DEĞERLENDİRME

Bu kısımda, günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında liderlik anlayışına yeni bir bakış açısı kazandıran hizmetkar liderlik yaklaşımı incelenecektir.

#### 4.1.1 Hizmetkârlık Anlayışı

Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte son zamanlarda önemini artıran ve ön plana çıkan en temel anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin kendisini herhangi bir çıkar gözetmeksizin başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir.

Hizmetkarlık anlayışını Fındıkçı (2009, s.378) “Kendisini sıfır noktasında gören, benlik kavramını aşmış yani “ben” kavramında önce “biz”, “sen”, “siz” kavramına odaklanmayı başarabilmiş olmayı içeren bir anlayıştır” şeklinde açıklamıştır.

Her ne kadar günlük yaşamda hizmetkâr denildiğinde gündelikçi, bakıcı gibi her gün erkenden kalkarak işine giden ve temizlik, bakıcılık gibi işleri belirli bir ücret karşılığında yapan kişiler akla gelse de ve bu görüş basit bir davranış eğilimi olarak görülse de bu doğru değildir (Suğur vd., 2008, s. 182).

Bu nedenle hizmetkârlık aslında her canlının var olma nedeni ve en önemli görevlerinden birini oluşturmaktadır. Liderler, insanları yönlendirme ve tamamlama amacına yönelik bilinçli bir etkinliği yerine getirmek için çaba harcamalıdır ve göstermiş oldukları bu çaba ile topluma ve insanlara hizmet etme sanatını meydana getirirler. Dolayısıyla hizmetkârlık anlayışı, özünde hizmet etmeyi içermesinin yanında

sevgi, işgören hakkı, insani değerler, değişim ve dönüşümü de içermektedir (Fındıkçı, 2009. ss.380-381).

#### **4.1.2 Hizmetkârlık Yaklaşımı**

Liderlik ile ilgili günümüz yaklaşımları da içinde barındıran hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf'ın (1977, s. 21) "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir hizmetkârdır " ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modeli olmuştur (Fındıkçı, 2009 s. 20).

Hizmetkâr liderlik fikrinin gündeme gelmesi Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikayesini okumasıyla meydana gelmiştir. Hesse'nin muhtemelen kendini anlattığı hikâyesinde bir grup insanın efsanevi bir yolculuğu anlatıldığı bilinmektedir. Hikâyenin merkezinde yer alan başkarakter Leo, olağanüstü bir varlık olarak hizmetkârlık işlerini yapmakta ve yaşamını devam bu süreçte ettirmektedir. Ancak bir gün Leo'nun ortadan kaybolmasıyla üyesi olduğu grupta bir kargaşa yaşanır ve yolculuğun ertelemek zorunda kalır. Hizmetkâr Leo olmadan kimse yolculuğa devam etmek istememektedir. Bunun üzerine Leo aranmaya başlanır ve uzun aramalar neticesinde bulunur.

Grubun lideri, aslında hizmetçi olarak bilinen Leo'nun bir rehberlik ruhu taşıdığını ve grubun asıl lideri olduğu sonucu ortaya çıkmış olur. Greenleaf okuduğu bu hikâyedeki kahraman Leo'dan esinlenerek hizmetkâr liderlik kavramını oluşturmuştur.

Greenleaf'e göre hizmetkâr lider, Leo örneğinde olduğu gibi öncelikle bir hizmetkâr olmalıdır. Bir kişide var olan, onun davranışlarına hâkim olan ana duygu öncelikle hizmet etmek olması gerektiğini vurgulanmışlardır. Daha sonra alışılmadık bir yönlendirici güce sahip olan bu kişiler hizmet etmek için lider olma seçimini yaparlar ve hizmetkârlık ile liderliği birleştirirler (Greenleaf, 1977, ss. 21-24).

Küreselleşme olgusuyla birlikte organizasyon yapılarından, iş modellerinden, liderlik anlayışına kadar her yerde bir değişim ve dönüşüm süreci yaşandığı bilinmektedir. Duygusallığın ve insan sevgisinin bulunmadığı elektronik, robotik bir ortamdaki, insan ilişkilerinin ve insan sevgisinin ağır bastığı bir ortama doğru hızlı bir geçiş süreci yaşanmaktadır. Bu süreç içinde insan olmayı öğrenmeden başka bir şeyler olmaya çalışmak ve bunun sorumluluğu altında tıpkı akarsuya karşı kürek çekmek gibi ruhun ve evrenin yasalarını reddederek işleri ve insanları yönetmek artık bir sonuç vermeyecektir (Erdemli, 2010, s.210).

Bundan dolayı yöneticilerin emreden ve verdiği emirlerin yerine getirilmesini bekleyen bir lider değil, ekibi ile birbirini çok iyi anlayan, birbirleriyle mükemmel iletişim kuran, insanların ve işgörenlerin gelişimine katkıda bulunan, onlara hizmet eden liderler haline dönüşümü gerçekleşmesi kaçınılmazdır. Buna bağlı olarak hizmetkâr liderlik yaklaşımı günümüz literatürüne girmiş ve bir süreç olarak devam etmektedir.

Hizmetkâr liderlik, insanları yöneten kişilerin üstlendikleri rollerinde radikal değişiklikleri zorunlu kılan yeni bir liderlik biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuya ilişkin bazı tanımlamalar aşağıda incelenmiştir.

Greenleaf (1977, s.22) hizmetkâr liderlik kavramını, “kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak” şeklinde tanımlamıştır.

Hizmetkâr liderliği, Buchen (1998, s.43) “diğer insanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran, onların geleceklerini düşünen kişi” olarak; Laub (1999, s.83) “diğer insanlara değer veren, onların gelişimine katkı sağlayan, otoriter olmayan lider” olarak; Russell (2001, s.121) ise, “vizyon sahibi, diğer insanlara güven veren, hizmet sunan, onları güçlendiren kişi” olarak nitelendirmiştir (Irving ve McIntosh, 2010, s.3).

Senge (1996, s.19) hizmetkâr liderliği, “benliklerini olumlu bir şekilde dengelemeye çalışarak diğer insanlara yol gösteren, onları yönlendirecek güce sahip liderler” olarak ifade etmiştir (Drury, 2004, s.1).

Spears (2004, s.8) “hizmetkâr lider, bütüncül bir yaklaşımla diğer insanlara hizmet veren, onları çalışmaya isteklendiren, organizasyonda toplu halde karar verme gücü oluşturan kişi” şeklinde tanımlamıştır. Aslında konuya derinlemesine baktığımızda Hizmetkâr liderlik yaklaşımının özünde toplumda pozitif yönde bir değişim yaratabilecek potansiyele sahip, vizyon sahibi kişiler yer almalıdır. Bu noktada hizmetkâr liderlerin bütüncül bir dünya görüşüne sahip oldukları, organizasyonda amaca ulaşma yolunda çalışanlara odaklanarak onların gelişimlerine katkıda bulunmak için onları sürekli motive ettikleri görülmektedir.

Hizmetkâr liderler çalışanlarının gelişimlerini güçlendirirken hem onların bağlılıklarını artırırklar hem de performansın yükselmesine neden olurlar (Dinçer ve Bitirim, 2007, s.61).

### **4.1.3 Organizasyonel Bağlılığın Gelişim Süreci**

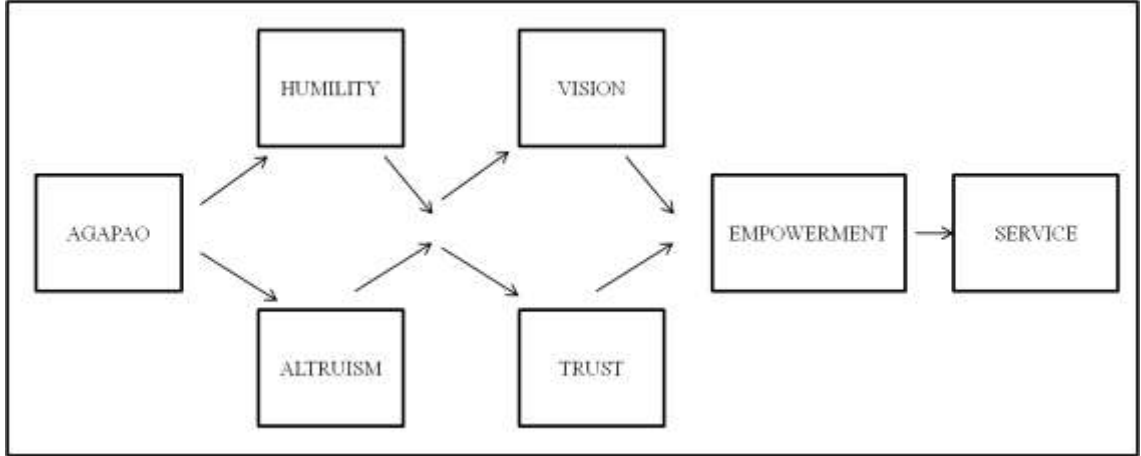
#### **4.1.3.1 Patterson’un hizmetkar liderlik modeli**

Patterson, hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderlik teorisinin mantıksal bir uzantısı olduğunu ifade etmiş olsa da Hizmetkâr liderliği, bir organizasyondaki çalışanlara dikkate alan, onları öncelikli gören bir lider olarak görmüş bu fikrin altında yatan temel bileşenlere insanların dikkatini çekmiştir.

Patterson’un Hizmetkâr liderliği ifade ettiği modelinde hizmetkâr liderlerin kişisel özelliklerinden, tutum ve davranışlarından söz etmiştir. Bu durumu Patterson ve Waddell (2003, ss. 5-8; 2006, ss. 2-3) “hizmetkar lider; ahlaki sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve onlara hizmet eden kişi” olarak

açıklamışlardır. Patterson, hizmetkâr liderliği oluşturan yedi boyutu bir model yardımıyla açıklamaya çalışmıştır.

**Şekil 4.1: Patterson’un Hizmetkar Liderlik Modeli**



*Kaynak: Patterson,2009, s.13.*

Patterson’un modelinde yer alan hizmetkâr liderlik boyutları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür(Waddell, 2006, s. 3).

i. Ahlaki Sevgi Sahibi Olma: Winston’a göre yunanca bir kelime olan “agapao” doğru şeyleri doğru sebeplerle doğru zamanda yapmak anlamı taşıyan ahlaki bir sevgi olarak tanımlanır (Winston, 2002, s. 5). Bu sevginin temelinde her bir işgören, ihtiyaç, istek ve arzuları olan bir insan olarak değerlendirilir. Lider de bu sevgiye sahip olan kimsedir ve ahlaki sevgisini gösterirken öncelikle işgörenlere ve onların temel ihtiyaçlarını düşünür, daha sonra onların yeteneklerini dikkate alır ve son olarak organizasyon yararına hesaba katar.

ii. Alçakgönüllü Olma: Bireyin kendisinden ziyade diğerlerine daha fazla odaklanması ve önem vermesi durumudur. Lider, kendisini diğer insanlardan en iyi olarak görmez ve anlayış sahibidir.



iii. Fedakâr Olma: Hizmetkâr lider, herhangi bir beklenti içerisine girmeden çalışanlarına yardım etmeye odaklanmış bu konuda istekli ve arzulu kişidir. Başkalarına yardım ederken hiçbir kazanç sağlama amacı yoktur.

iv. Vizyon Sahibi Olma: Hizmetkar lider, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan organizasyon için bir vizyon oluşturan ve bu vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendiren kişidir.

v. Güven: Hizmetkâr liderlik güvene dayalı bir kavram olup liderin adil ve etik davranışlar sergilemesi sebebiyle insanlarda lidere karşı bir güven duygusu oluşur.

vi. Çalışanları Güçlendirme: Çalışanlara yaptıkları işlerin sorumluluğu verilir, gerekli yetkiler devredilir ve böylece onlar üzerindeki kontrol terk edilir.

vii. Hizmet Etme: Bu boyutun temelinde liderlerin kendi kişisel çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünüp bu doğrultuda davranışta bulunması temel esastır.

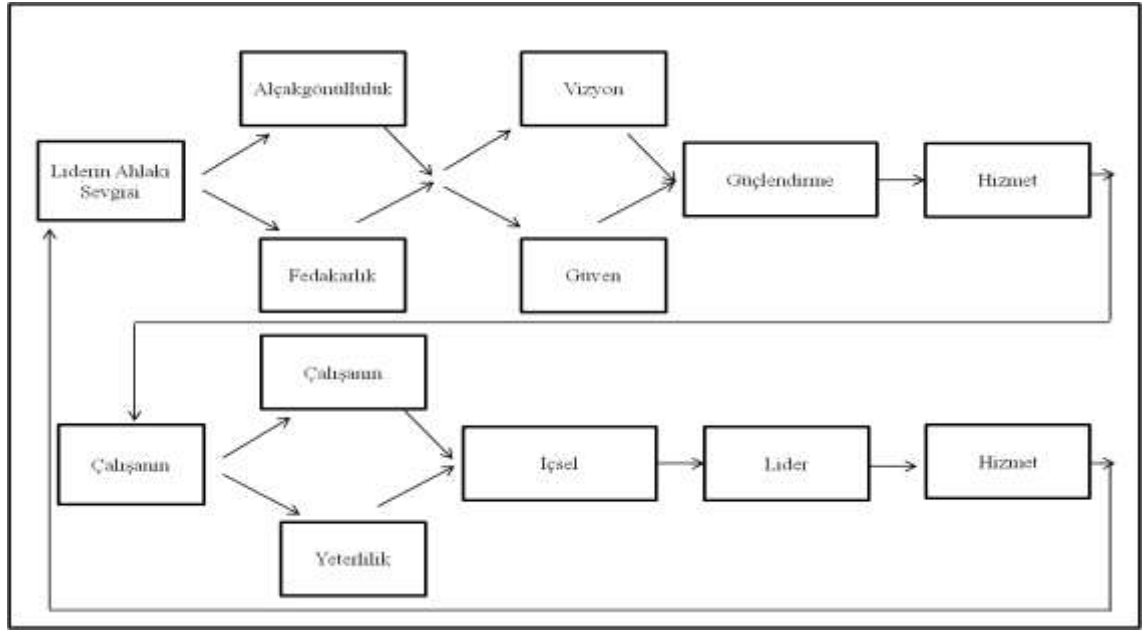
Hizmetkâr liderliğin neden arzu edilen bir liderlik olduğunu sorguladığında hizmetkâr liderlerin çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu cevabıyla karşılaşmıştır (Tourigny, 2001, s. 197). Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmak çalışanların liderlerine ve çalıştıkları organizasyona olan bağlılıklarını artırır ve bu durum, yüksek derecede performans artışına dolayısıyla da organizasyonel amaçlara başarıyla ulaşılmasına neden olur.

Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert (1996) de yapmış oldukları çalışmalarında çalışan bağlılığının liderle bağlantılı olarak performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Jacobs, 2006 s.2).

#### 4.1.3.2 Winston'un hizmetkar liderlik modeli

Winston (2003) da Patterson'un yukarıdaki modelinden etkilenecek söz konusu modeli şekil'de görüldüğü gibi geliştirmiştir

Şekil 4. 2: Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Winston, 2006, s.16.

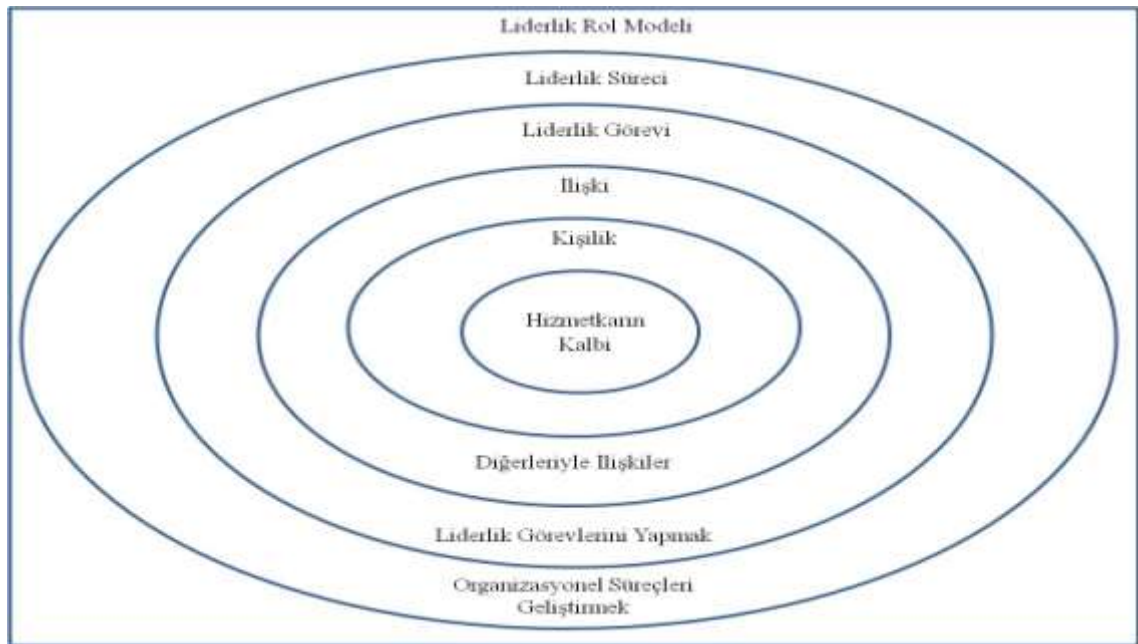
Hizmetkâr liderlik yaklaşımı çerçevesinde yapılan bir diğer çalışmada liderlik vizyon, güçlendirme ve güven olarak belirlenmiştir (Dennis ve Bocernea, 2005; Cerit, 2008, s.552).

Buna göre hizmetkâr lider, çalışanlara yetki verme suretiyle onları güçlendirir, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar, ekip çalışmasını ön plana çıkarır. Lider kendine odaklanmaktan ziyade diğerlerine odaklanır ve diğer çalışanların mevcut yetkileri daha etkin kullanmalarına yardımcı olur. Sevgiyi, saygıyı, şefkat duygularını çalışanlara aşılar. En başta da davranışlarını doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine inşa eder.

#### 4.1.3.3 Page ve Wong'un hizmetkar liderlik genişleyen daireler modeli

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan bir başka çalışma Page ve Wong'un çalışmasıdır. Page ve Wong geliştirmiş oldukları modelde liderliği, kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir ve incelemektedir. Bu dört boyut kapsamında ele alınan hizmetkâr liderlik modeli aşağıdaki şekil'de gösterilmektedir.

**Şekil 4.3: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli**



*Kaynak: Page and Wong, 2000, ss.4-6.*

i. Kişilik: Liderlik, kişilik ile başladığını söylenemek sanırım yanlış bir kavram olmayacaktır. Kişilik konusunu Page ve Wong (2000, s.4) "Hizmetkâr liderlikte kişilik, modelin çekirdek kısmında yer alır" şeklinde açıklamışlardır. Hizmetkâr lider kişisel özellikleri ile tüm yaşamının her alanının da iş yaşamı ile uyum söz konusudur. Bir kişilik tipolojisi olarak hizmetkâr liderlik, fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin bileşimi sonucu meydana gelir.

Fiziksel potansiyeli yüksek olan kişiler genellikle eylem odaklı, iş yapan, başarı güdüsü yüksek, sonuca odaklı ve liderlik yönü baskın olan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Zihinsel potansiyeli yüksek olan kişiler ise daha çok akıllı, mantıklı, zihinsel kapasiteleri gelişmiş kişilerdir. Duygusal potansiyeli yüksek olan kişiler ise hoşgörü, sevgi, alçakgönüllülük, fedakârlık yönleri baskın olan kişilerden ve liderlerden oluşmaktadır.

Bu sebeple bu üç temel potansiyele sahip olup başkalarına hizmeti kendilerine bir görev bilen ve bunu başarabilen lider kişiler ise elbette ki hizmetkâr liderler olduğunu varsaymak uzak bir fikir değildir. Hizmetkâr liderler fizik-zihin ve duygu potansiyellerini bir karışım ile liderlik, bilgelik ve hizmetkârlık şeklinde davranışa dönüştürme modelini tercih ederler.

ii. İlişki: Liderin diğer insanlarla ilişki kurması ve onları sahip olduğu sosyal-duygusal zekâları ile geliştirmeye çalışması işlemidir. Lider, çalışanlardaki potansiyeli açığa çıkartmak için uğraşır (Page ve Wong, 2000, s.4).

Bu durumu Fındıkçı (2009, s.382) “Hizmetkâr liderler, çalışanlarına çok güvenirler, onların yapmış oldukları hataları hoşgörü ile karşılayıp onların eksikliklerini tamamlamaya ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar” şeklinde açıklamıştır.

iii. Görev: Liderin, liderlik görevini nasıl ve ne şekilde, hangi usul ve metotları kullanarak yerine getirdiği ile ilgilidir. Başarılı bir liderin görevlerinin neler olması gerektiğini gösterir. Liderin sahip olması gereken özellikler; yol gösterme, karar verme, vizyon belirleyebilme ve uygulamadır sanatıdır (Page ve Wong, 2000, s.4).

Hizmetkâr liderlerin bakış açıları, vizyonları çok gelişmiş ve uygulanabilir olmalıdır. Vizyon açısından dar bir çerçevede sıkışıp kalmazlar, olağanüstü bir bakış açısına sahip olmak zorunluluğu ve gerekliliği sö konusudur

iv. Süreç: Bu olguyu Page ve Wong (2000, s.4) “Organizasyonun etkililiği ile ilgilidir. Hizmetkâr lider sahip olduğu özellikler sayesinde organizasyonda bir ruh oluşturur ve diğerlerine örnek olarak onları motive eder ve kaynakları birleştirir” şeklinde

açıklamıştır. Bu nedenle insanların çabalarını yine onların faydasına sunmak üzere organize etmek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Hizmetkâr liderlik diğer insanların ya da çalışanların bireysel olarak yükselmelerine yardımcı olan, onların kendileri açısından farkıdanlıklarını yükselten ve onlara liderlik eden kişi olarak görmek ve anlamak gerekmektedir.

Hizmetkâr liderin ana rolü, ekip üyelerini geliştirmek, onları yetkilendirmek (yetki devri yapmak), güçlendirmek ve böylece onlarda var olan potansiyeli açığa çıkartarak en iyisini yapmalarını sağlamak için mükemmel bir çaba harcamaları gerekmektedir. Günümüzde kendi çıkarlarına ulaşmak için başkalarını bu doğrultuda yönlendiren liderlerin yerini artık onlara hizmet eden, onların en büyük destekçileri olan, küreselleşen ve artan rekabet ortamında bir organizasyonun karlılığını artırmasına yardımcı olan liderlerin aldığı kesin gibidir.

Belirlenen amaçlara ulaşmada, karşılaşılan sorunları çözmeye liderler fikir üretirken ve zaruri kararları alırken aynı zamanda risk de alacak ve çalışanlarının da görüşlerine başvurarak, karar verme gücünü onlarla paylaşırlar. Dolayısıyla işgörenlerinin gelişimini yakından takip eden hizmetkâr liderler onların kazanımlarından mutluluk duyar ve tatmin olurlar.

Sassone, hizmetkâr liderlik yaklaşımındaki anahtar unsurun, insanların gelişimi konusu olduğunu belirtmiştir. Greenleaf'in hizmetkâr liderlik hakkındaki görüşlerine katıldığını belirterek bu liderliğin ruhsal ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla diğer insanları motive etme, yönlendirme ve dönüşümü sağlama üzerine gelişen bir liderlik türü olduğunu ifade etmiştir. Ruhsal ihtiyaçların cesaretlendirilme, motive edilme şeklinde, fiziksel ihtiyaçların ise bilgi, yetenek ve kaynak donanımı ile giderilebileceğine dikkat çekmiştir. Hizmetkâr liderliğin bir organizasyondaki temel değerlerle bağlantılı olduğunu ve organizasyonel kültürü yaşattığını ortaya koymuştur (Sassone, 2008,ss.1-3).

Bu tanım, bakış açısı ve özellikler çerçevesinde hizmetkâr lider, işbirliğini, güveni, uzun vadeli düşünmeyi, etkin dinlemeyi, gücün ve yetkinin yasal kullanımını teşvik etmeli, çalışanlar için organizasyonda çalışılabilir bir iş ortamı oluşturulmasına katkıda bulunması gerekmektedir.

#### **4.1.4 Hizmetkâr Liderliğin Temel Özellikleri**

Bu temel özellikler kısaca aşağıdaki incelenmiştir.

i. Dinleme: Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar alma maharetlerine göre değerlendirilir ve saygı duyulur. Başarılı liderler iyi ve etkin bir dinleyici olmanın avantajını kullanırlar. Bu nedenle başkalarını dinleme kabiliyeti ve yetisi diğer insanlarla ilişki kurmak için temel bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetkâr lider de diğerlerini içten ve isteyerek dinleme becerisi çok güçlü olan kişi olarak ifade edebiliriz. Çünkü, işgörenlerin isteklerini belirlemek ve ihtiyaçlarını karşılamak için dinlemek çok ama çok önemlidir. Netice itibarıyla Greenleaf'e göre "Bir hizmetkâr sorunlara öncelikle dinleme sayesinde çözüm bulur" demiştir (Smith, 2005, s.5).

ii. Empati: Hizmetkâr liderler diğer insanları anlamak ve onları birbirine bağlamak için empati kurmak zorundadır. Diğer insanların özel kabiliyetlerini ve yetkinliklerini fark edip, onların gelişimlerine katkı sağlamalı ve bu konuda onları teşvik etmelidir.

iii. İyileştirme: Hizmetkâr lider, bir insanın kendi bütünlüğünü bulmak arzusunu anlar ve bunu destekler ki o kişinin kendini tanıması ve herhangi bir işi başarabilmesi için gereklidir. Bu bakımdan hizmetkâr liderlerin insanları iyileştirme potansiyelleri yüksektir. Günümüzde birçok insanın hissiyatına cevap verebilen çok az lider bulunmaktadır. Asıl önemli olan da bu tarz liderlerin yönetimin her aşamasında bulunmaları, sayıca çoğalmaları ve hayatın tüm süreçlerinde insanlığın hizmetine hizmetkâr lider olmalarıdır.

iv. Farkında Olmak: Özellikle ahlaki ve etik değerleri içeren organizasyonel iklimin farkında olmak, liderleri son derece güçlü kılar. Etkili bir hizmetkâr lider olmak için kendinin kim olduğunun ve diğer insanları nasıl etkileyeceğinin farkında olmak bir zorunluluk olmasının ötesinde mutlak gerekliliktir.

v. İkna Etme Gücü: Hizmetkâr lider, diğer insanlarda olması istenilen davranış değişikliğini sağlamak için ikna kabiliyetine sahip olmalı ve sözleri, mimikleri, imaları ve davranışlarıyla insanları kendisine bağlamalı ve onlar üzerinde olumlu, yapıcı bir etki bırakmalıdır. Bu konuda Spears (2004, s.9) “Hizmetkâr liderler, karar verirken sahip oldukları makamın otoritesini kullanmak yerine, o karardan etkilenecek olan insanları ikna etme yolunu kullanırlar” şeklinde açıklamada bulunmuştur.

vi. Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler kabiliyetlerini, hayal dünyalarını dolduracak şekilde geliştirmeleri beklenir. Büyük hayaller kurarlar. Problemleri kavramlar halinde düşünerek, sorunlara bu bakış açısıyla bakarak, günlük realitelerin ötesine geçerek daha geniş bir açıdan ve stratejik düşünürler. Bunu sürekli pratik yaparak ve kendilerini disiplin altına alarak yapmaları beklenir. Oysaki liderlik vasfından uzak kişiler, genellikle, kısa sürede netice alınabilen işlere yoğunlaşarak kendilerini tüketme yoluna giderler ve uzun süre gerektiren önemli sorunları zamanın akışına bırakırlar. Hizmetkâr liderler ise, hem günlük rutin işleri yürütürler hem de daha geniş bir bakış açısıyla sorunlara kavramlar perspektifinden derinlemesine yaklaşırlar ki başarı daha etkin yakalarlar.

vii. Öngörü Sahibi Olma: Öngörü, geçmişteki hatalardan, yaşanan başarısızlıklardan bir ders almayı sağlayarak bugün alınması gerekli kararların gelecekteki muhtemel sonuçlarını önceden görmeyi amaçlar. Hizmetkâr lider ileride olması muhtemel olayları önceden görebilme kabiliyetini kendinde toplayabilen ve bunu başarabilen kişidir

viii. Hizmet Odaklılık: Hizmetkâr lider, kendisini başkalarını ihtiyaçlarını karşılamaya adanmalı, organizasyonun başarısından veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmalıdır. Diğer insanların ihtiyaçlarını gidermek için hizmet odaklı olmayı önemli bir

ahlaki değer olarak gormek ana hedefleri arasındadır. İnsanları dinler, onların gerçeklerini anlamaya çalışır, onlarla, işleriyle, ailevi durumlarıyla ilgilenir, zor zamanlarında yanlarında olur ve onların duygularına hitap etmeye çalışır (Fındıkçı, 2009. s. 479).

Yukarıda sayılan bu ozellikler dışında Fındıkçı (2009), hizmetkâr bir liderde bulunması gerekli ozellikleri; insani duyarlılık, aile değerleri, gönül insanı, mütevazılık, zarafet, nezaket, ahlak ve dürüstlük, aile ve ocuk yetiştirme, adalet, merak, araştırma, sistematik, bilgi ve bilimsellik, alışkanlık, paylaşma ve verici olma, iletişim ve ikna becerisi, karizma, motivasyon, yüksek başarı gudüsü, yenilikçilik, icatılık ve değişime açıklık, kişisel gelişim ve ogrenme alışkanlığı, mücadele ve hırs, cesaret, risk alma ve girişimcilik, genel zekâ ve duygusal zekâ, etik zekâ, kendine güven-ozgüven, zaman yönetimi ve planlama, iş odaklılık, danışma, rehber, eğitimci, numune, müşteri odaklılık ve son olarak da uyumlaştırıcılık olarak sıralamıştır.

Greenleaf tarafından ortaya atılan bu liderlik anlayışında, çalışanlara yol gosteren, kendini onlara hizmet etmeye adanış, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan liderlerden söz edilmektedir. Hizmetkâr liderlik anlayışı, gunümüz insanı ve işgorenlere için önemli bir ihtiyaç olduğu ortadır.

Bu nedenle temel insani değerlerin giderek daha büyük önem kazandığı gunümüzde bu liderlik anlayışı, insanlar için temel bir güç odağı durumuna gelmiştir. Çünkü hizmetkâr liderler, çevrelerinde meydana gelen her Őeyden önceden haberdar olan, olayların farkına varan ve buna göre insanları yönlendiren, onları tehlikelerden kurtaran kimselerdir.

Dolayısıyla başarıyı yakalama arzusu içinde olan organizasyonlar için kendi menfaatlerine değil, organizasyonun ıkârı doğrultusunda hareket ederek bilgi işçisini yönlendiren liderlere olan ihtiyaç, hizmetkâr liderlik anlayışını daha da ön plana çıkarmaktadır.



Bilgi ve insan ve işgören odaklı, öngörü sahibi, dürüst, samimi, sabırlı, etkin dinleyici olan, başta çalışanlar olmak üzere tüm insanlık gelişimi için mükemmeliyeti yakalamaya çalışan, kendini buna adanmış hizmetkâr liderler sayesinde organizasyonların acımasız rekabet ortamında başarılı olmaları elbette mümkün olacaktır.

## 5. ORGANİZASYONEL BAĞLILIK

### 5.1 ORGANİZASYONEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, GELİŞİM SÜRECİ, ÖNEMİ

#### 5.1.1 Organizasyonel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Organizasyonel bağlılığın kavramsal olarak ilk kez gündeme getirilmesi, 1956 yılında Whyte'in "Organizasyon İnsanı" adlı çalışmasında organizasyona aşırı bağlı olmanın getireceği tehlikeler dile getirerek, organizasyon insanlarını organizasyonun çalışanları bağlamından öte organizasyon için mavi yaka, beyaz yaka ayrımı gözetmeden çalışan tüm bireyler kapsayacak şekilde incelenmiştir (Azaklı, 2011, s.27).

Whyte'in çalışmasının ardından çeşitli disiplinlerden gelen birçok araştırmacı tarafından organizasyonel bağlılık kavramı kapsamlı olarak ele alınmış ve bu doğrultuda da birçok tanımlamaya konu olmuştur. Söz konusu tanımlamalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- i. O' Reilly ve Chatman, organizasyonel bağlılığı organizasyonun özelliklerinin ya da bakış açısının işgören tarafından içselleştirme ve benimsenme derecesi olarak tanımlamışlardır.
- ii. Organizasyonel bağlılığı psikolojik boyut olarak ele alan Meyer ve Allen ise organizasyonel bağlılığı; işgörenlerin organizasyonel münasebetleri sonucu biçimlenen ve işgörenleri organizasyonun devamlı mensubu olma yolunda karara varan bir davranış biçimi olarak tanımlamaktadırlar.
- iii. Mc Donald ve Makin ise organizasyonel bağlılığı birey ile organizasyon arasında gerçekleşen psikolojik bir akit olarak tanımlamışlardır. Bu tanımların ortak noktası

organizasyonel bağıllığın organizasyon-işgören uyumuna odaklı içselleştirilmiş davranışlar olarak tanımlanmasıdır.

iv. Organizasyonel bağıllık; bireyin belirli bir eylem stiline bağıllık duyarak, açıkça belirlenmiş ödül ya da ceza sisteminin olmadığı hallerde dahi yürütülen eylemden hoşnut olma ve devam etme tutumunun oluşmasıdır. Bu açıdan bakıldığında organizasyonel bağıllık, kendi kendini kontrol eden ve organizasyon faaliyetlerinde işleyişi düzenleyici hiçbir unsura gerek görmeyen bir sistemdir.

v. Organizasyonel bağıllık; yalnızca işverene sadakatle sınırlı olmayıp, aynı zamanda organizasyonun başarısının devamı için organizasyon mensuplarının çaba gösterdikleri bir süreçtir. Organizasyona bütüncül bir bakış açısıyla sadakat besleyen ve bireysel menfaatleri gözetmeden ortaya çıkan davranışların doğal bir bileşenidir.

vi. Organizasyonel bağıllık; işgörenlerin işe ve organizasyona karşı sergiledikleri tutum ve maksatlarının davranışsal göstergesidir. Bu yönüyle organizasyonel bağıllık yalnızca içsel bir tutum olmakla kalmayıp eylemsel olarak da ortaya konulabilen bir davranıştır.

vii. Organizasyonel bağıllık; organizasyonel menfaatleri sağlayacak biçimde hareket etmek üzere içselleştirilmiş normatif baskıların birleşimi olarak kabul edilmektedir. Bu tanıma göre organizasyonel bağıllık bir defa ortaya çıktıktan sonra ödül ya da cezalara göre tutumlarda ciddi etkiler bırakmaktadır. Çalışanların bağıllık algılarını şekillendirmede ceza yöntemlerinden ziyade olumlu davranış yöntemlerinin tercih edilmesi organizasyon-işgören uyumlaştırma sürecinde önem son derece önemlidir.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak organizasyonel bağıllık kavramına şöyle bir tanım getirmek faydalı bir yaklaşım olacağı kanaatindeyim.

Organizasyonel Bağlılık; bireylerin mensubu olduğu organizasyona müspet ya da menfi hiçbir direktme olmaksızın aidiyet hissiyatı ile sadık kalarak, organizasyonun çıkarını gözetmek ve muvaffakiyetini isteme ve aynı zamanda bireysel amaçlarını organizasyonun amaçları ile bütünleştirme ve bu yolda tüm gayret ve itikatlarını ortaya koyarak daha iyi koşullarda dahi organizasyonu bırakma eğilimine girmeden faaliyetlerinin devamını sağlayan içselleştirilmiş bir olumlu davranış şekli olarak tanımlamak mümkündür.

### **5.1.2 Organizasyonel Bağlılığın Gelişim Süreci**

Organizasyonel Bağlılığın ilk araştırmacısı olarak görülen Whyte 1956 yılında organizasyona yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanları tanımlayarak bu durumun organizasyon için olası zararları üzerinde durmuştur.

Bunun ardından 1958 yılında March ve Simon organizasyonel bağlılığın değişimsel modelini geliştirmişlerdir. 1960 yılında ise Gouldner Organizasyonel bağlılığın güçlenmesi adına organizasyon ii karışıklığın önemine eğilmiştir.

Bu dönemde Howard Becer'in yapmış olduğu organizasyonel bağlılık araştırmaları neticesinde bireyin bir takım yan faydalar sağlayarak kişisel ilgi alanları ile uyumlu faaliyetleri birbirine bağlaması şeklindeki geliştirmiş olduğu tanımlama organizasyonel bağlılığın duygusal olarak gelişen bir süreç olduğu fikri üzerine yoğunlaşmıştır.

1961 yılında ise Etzioni bağlılık kavramını katagorize eden ilk araştırmacı sıfatını almıştır. 1964 yılında Lodahl sosyal ilişkilerin organizasyonel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini olduğunu ifade etmiştir.

1966 yılında Grusky eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkileri incelemiştir. Steers'in 1970-1976 yıllarındaki araştırmalarında ise organizasyonel bağlılığın verimliliğe olan etkisini

incelenerek işgören devir oranı ile organizasyonel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır.

Mowday, Steers, Porter 1982 yılında organizasyonel bağlılığı ölçmek üzere 15 madde ve tek boyuttan oluşan bir organizasyonel bağlılık ölçeği geliştirmişlerdir. Organizasyonel bağlılık yaklaşımlarında 1985 yılında Reichers'in öne sürdüğü model ile çoklu bağlılık yaklaşımı adıyla bilinen bir bağlılık türü ortaya koymuştur.

Reichers, bu yaklaşımla işgörelere bağılı olarak organizasyonel faktörlerin farklı bağılılık seviyelerine yol açacağı fikrini ileri sürmüştür. Bu yaklaşım bireylerin organizasyona, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, meslek ve iş kollarına ve müşterilerine göre farklı düzeylerde bağılılık hissedecekleri görüşünü içermektedir. Organizasyonel bağılılığın evrimsel süreci aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 5.1: Organizasyonel Bağlılığın Evrimi**

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porterv.d	1974	Duygusal	Devam	
Weiner ve Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick ve Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu ve Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	
Allen ve Meyer	1990,91,97	Duygusal	Devam	Zorunlu

*Kaynak: Yağcı, 2007, s.117.*

### **5.1.3 Organizasyonel Bağlılığın İşletmeler ve İşgörenler Açısından Önemi**

Tüm organizasyonlar çalışanlarının kendilerine olan bağlılıklarını artırma arzusu ve gayreti içerisinde olurlar. Bu nedenle işgörenler organizasyonlarına ne kadar bağlı ise organizasyonlar da o derecede güçlü olacaktır (Türker, 2009, s.49)

Organizasyonel bağlılık, iş performansının arttırılması ve personel devir hızının düşürülmesi açısından önem teşkil ederken, iş doyumu, güdüleme ve organizasyonel vatandaşlık gibi hususları da içermektedir. Dolayısıyla söz konusu durum aşağıda işletmeler ve işgörenler açısından ele alınıp incelenmiştir.

Organizasyonel bağlılığın; işi bırakma niyetinde azalmalar yaratması, işe geç kalma oranının düşmesi ve organizasyonel performansın yükselmesi gibi organizasyonel açısından bir takım önemli sonuçlar doğurmasının yanı sıra işgörenler düzeyinde de önemli çıktılar verdiği tespit edilmiştir.

Organizasyonel bağlılık düzeyleri yüksek olan iş görenler yer aldıkları işin başarısı için çalışırken, aynı zamanda kendi performansını da yüksek bir seviyeye çıkartmak için çaba harcanır ve işgörenler bu bağlılığın sonucu olarak kariyer yaşamlarını daha da yükseltme fırsatı bulurlar.

Bu bağlılığın neticesinde; daha üst bir pozisyona terfi etmek, daha yüksek bir ücret getirisine sahip olmak, iş akdinin devamlılığını sağlamak, organizasyon yönetimince sözlü ya da eylemsel övgüler ile ödüllendirilmek gibi dışsal faktörlerin yanı sıra bir takım içsel güdülenmeler de söz konusu olması kaçınılmazdır.

Bu güdülenmenin en belirgin şekli işgörenin işini sevmesi ve organizasyona salt bir iş olarak bakmaktan öte işi severek ve benimseyerek yapması ve bu iş yerinde çalışmanın onları mutlu ettiğini düşünerek hayatlarını daha anlamlı kılmaları algısını oluşturmak olmalıdır.

## **5.2 ORGANİZASYONEL BAğLILIK YAKLAŞIMLARI**

Organizasyonel bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşımlar çok çeşitli araştırmacılar tarafından farklı bağlamlarda ele alınmıştır. Bunlar incelendiğinde organizasyonel bağlılığı keşfetme ve kavramsallaştırmada dört temel yaklaşım biçimi olduğu

görülmektedir. Bunlar; Tutumsal Yaklaşım, Davranışsal Yaklaşım, Kuralcı (Normatif) Yaklaşım ve diğer yaklaşımlara göre literatüre yeni girmiş olan Çok Boyutlu Yaklaşım'dır. Bu yaklaşımları kısaca aşağıda özetlemek mümkündür.

### **5.2.1 Tutumsal Yaklaşım**

Tutum kavramı kelime anlamı itibariyle bireyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da eylemlere yönelik olarak bireylerin eğilimlerini ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonel bağlılığa tutum olarak bakıldığında; bireyin şahsi değer ve amaçları ile organizasyonun değer ve amaçlarının ahengini değerlendirdiği ve bu kıyaslamanın neticesinde organizasyon ile özdeşleşerek bağlılığını devam ettirmek, organizasyona katkı sağlamak gibi davranışların olduğu bir düşünce kalıbı olarak da tanımlanabilir.

Tutumsal yaklaşımın merkezinde, üç bağlılık boyutu vardır. Bunlar; organizasyonun misyonuna inanmak, organizasyonda kalma arzusu ve organizasyon adına kayda değer bir gayret sarf etme isteği olarak ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılığın ölçülmesinde konuyu daraltmak maksadıyla yaygın olarak, duygusal bağlılığın işlendiği göz çarpmaktadır.

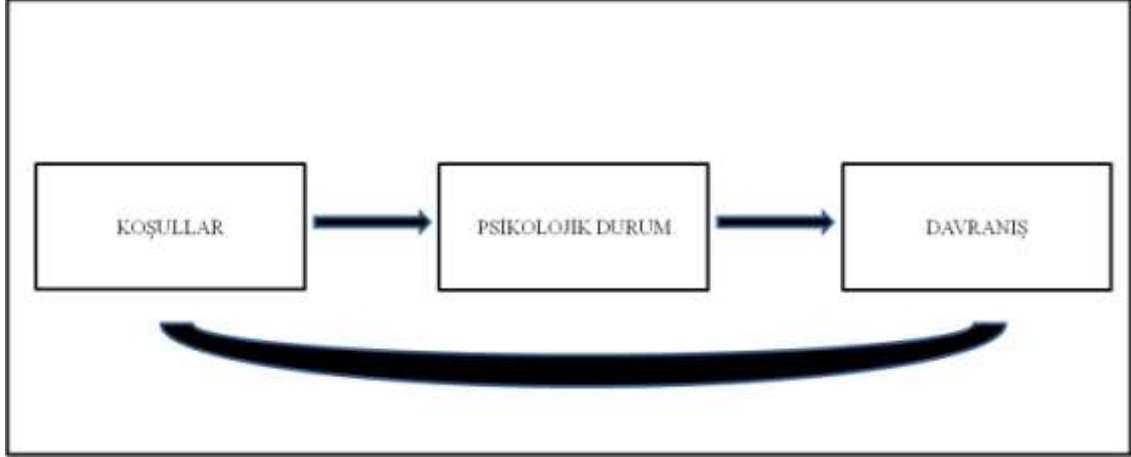
Duygusal bağlılık kişilerin organizasyonları ile eş biçimli olmalarını, organizasyonun üyesi olmaktan hoşnut olduklarını ve organizasyona güçlü şekilde bağlılıklarını gösteren tinsel bir yönelimi izah etme gayretidir.

Duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler kendi istemleri doğrultusunda organizasyonda kalırlar ve organizasyonun menfaatleri uğruna önemli derecede gayret göstermeye gönüllüdürler ve isteklidirler. Bu nedenle, organizasyonlarda var olması en çok istenilen ve üyelere aşılacak istenen bağlılık çeşididir. İş tecrübeleri ve kişisel nitelikler duygusal bağlılığa ciddi boyutlarda etki ettiği görülmektedir. Tutumsal yaklaşım konusunda yapılan araştırmalar, umumiyetle organizasyonel bağlılığın oluşumuna



katkıda katkı sağlayıcı koşulların ve bağlılığın davranışsal neticelerinin belirleyicilerinin isimlendirilmesine dayalı olduğu görülmektedir.

**Şekil 5.1: Organizasyonel Bağlılığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı**



*Kaynak: Özutku, 2008, s.81.*

### **5.2.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

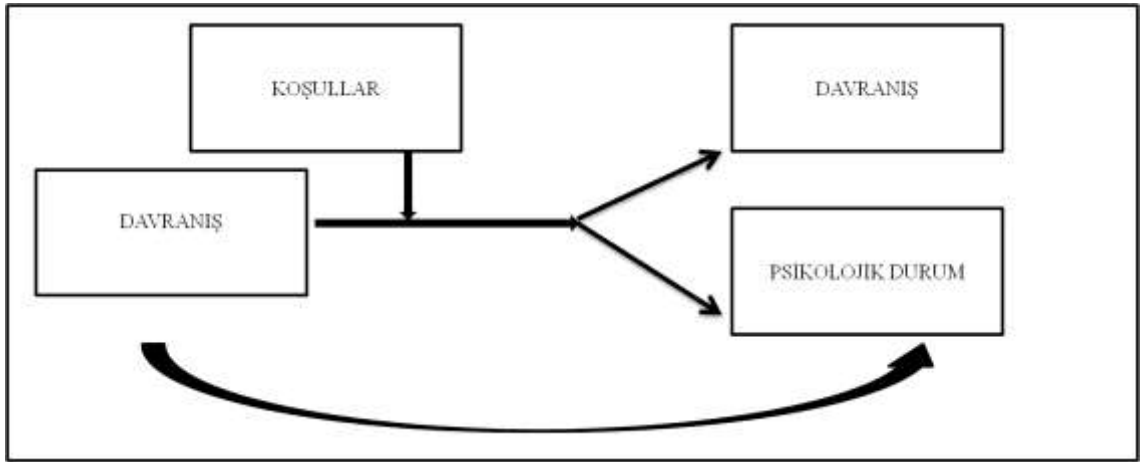
Organizasyonel davranış alanındaki araştırmacılar genellikle tutumsal bağlılık kavramı üzerine yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise ilgilerini daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaştıkları ortaya çıkmıştır.

Davranışsal bağlılık, bağlılığın gözle görülür hale gelmesi ya da normatif beklentilerin ötesine geçen davranışlar olarak tanımlanması daha doğru olacaktır. Davranışsal bağlılığı, bireyin geçmiş davranışları sebebiyle organizasyonda kalma niyetini içeren bir süreç olarak da değerlendirmek olanaklıdır.

Davranışsal bağlılık, organizasyondan ziyade kişisel davranışlara yönelik olarak şekillenmektedir. Örneğin birey gerçekleştirdiği bir davranışın ardından bazı faktörler dolayısıyla davranışlarını devam ettirme eğilimine girebilir.

Bu bağıllık neticesinde birey, söz konusu davranışlara uygun düşen ya da bu davranışları haklı kılan tutumlar geliştirir ve bu da davranışının yinelenme ihtimalini güçlendirmektedir. Davranışsal yaklaşımda araştırmacılar bireyin sergilediği davranışın ilk kez vuku bulması ve yinelenmesinin ardında yatan koşullar kadar bireyin davranışlarının tutum değişimi üzerindeki etkilerine de dikkati çekmişlerdir. Aşağıdaki şekilde davranışsal bakış açısı gösterilmiştir.

**Şekil 5.2: Organizasyonel Bağlılığa İlişkin Davranışsal Bakış Açısı**



*Kaynak: Özutku, 2008, s.81.*

### 5.2.3 Normatif Bağlılık Yaklaşımı

Normatif bağlılık, vefayı teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşmeyi sağlamak gibi gerekçelerle, işletme ve organizasyonlara bağlı ve sadık olma eğilimine kanalize olmuştur.

Normatif bağlılık organizasyonel amaç, gaye, politika ve faaliyet stilleriyle tutarlı olan bir birey tarafından içselleştirilen inançları da içermektedir. Bu tarzdaki birey-organizasyon değerleri arasındaki uyum, “organizasyonel kimlik” sürecini meydana getirmektedir. Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin sebebi bunun doğru ve etik olduğu konusundaki inançlarından kaynaklanmaktadır.

Normatif yaklaşım esas itibariyle organizasyon-üye amaç uyumunun, iş görende organizasyona zorunlu ve yükümlü olma hissini uyandırmasını ifade etmektedir. Bu

yönüyle organizasyonel bağlılık, iş görenlerin organizasyona amaç ve menfaatler yönünde hareket etmesini ön plana çıkararak içselleştirilmiş kuralcı baskıları ifade etmektedir. Organizasyon çalışanlarının geçmiş yaşantıları, aile gelenekleri, toplumsal değer yargıları, organizasyonda yer alan diğer çalışanların tek bir organizasyonda uzun süreli çalışma yaşantılarının görünüşte yansıttığı olumlu izlenimler gibi etkenler organizasyona duyulan bağlılığın çalışanlarda bir ahlaki zorunluluk hissiyatı geliştirmelerine yol açmış ve teşvik etmiştir.

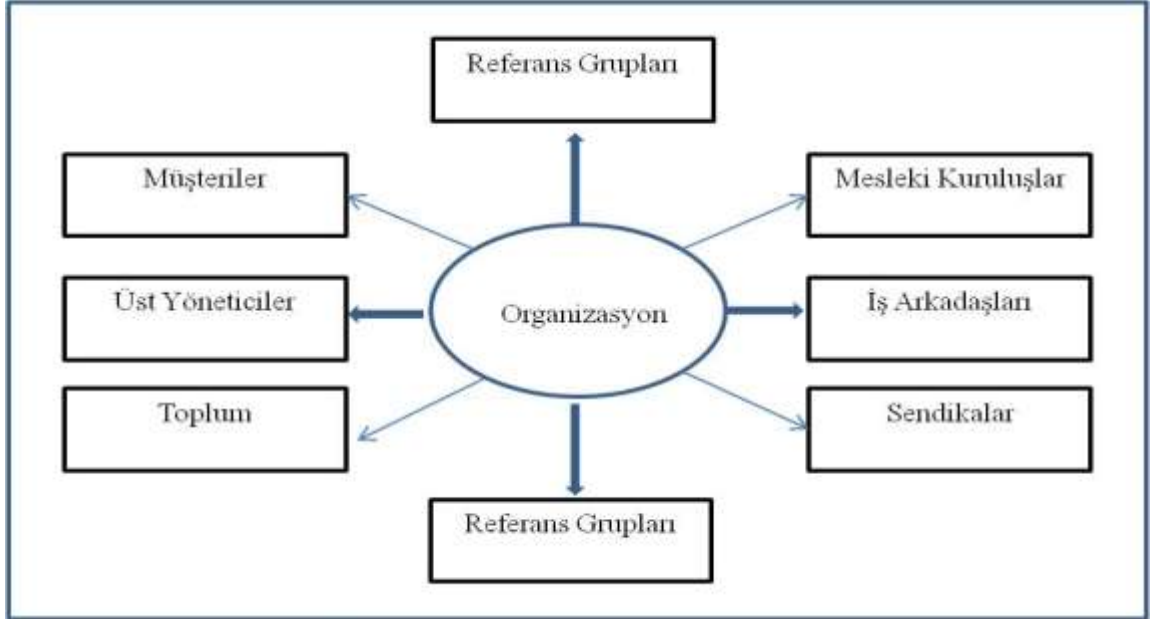
#### **5.2.4 Çok Boyutlu Yaklaşım**

Tutumsal, davranışsal ve normatif olmak üzere üç yaklaşımın etkileşimi sonucu ortaya çıkan çok boyutlu yaklaşım, organizasyonel bağlılığın, duygusal bağlanmadan, ön görülen maliyetten veya ahlaki zorunluluktan daha karmaşık bir yaklaşım olduğu düşüncesi ön plana çıkmıştır.

Organizasyonel bağlılık; organizasyon, iş arkadaşları, üstler, astlar, müşteri ve çok çeşitli birey ve gruplardan meydana gelen, gerçek ve somut bir kavramdır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin organizasyonlarına, mesleklerine, müşteri, yönetici ve çalışma arkadaşları gibi farklı düzeylere bağlılığın kabulünü kapsamaktadır.

Çoklu bağlılık sağlayıcılarının belirlenmesi maksadıyla organizasyonun ilişki içerisinde olduğu çeşitli grupların teşhis edilmesi bu noktada önem arz etmektedir. Bu gruplar aşağıdaki Şekil’ de gösterilmektedir.

**Şekil 5.3: Çoklu Bağlılık Kaynak Grupları**



*Kaynak: Mujka, 2011, s.60.*

## **5.3 ORGANİZASYONEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

### **5.3.1 Organizasyonel Bağlılık ile İşe Geç Kalma ve Devamsızlık**

Organizasyonel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişki saptanmıştır. İşini büyük bir istem ve zevkle yapmak ve işe karşı ilgili duymak anlamında kullanılan işe iştirak, iş yerinde hazır bulunma davranışlarında duygusal bağlılığın en yüksek derecede pozitif ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların organizasyonları ile kurdukları duygusal bağlılık, organizasyon amaçları ve bireysel hedeflerin özdeşleştirilmesinde, işe daha yoğun katılım göstermeleri ve bu konuda gönüllü olmaları olasıdır. Bunun sebebi organizasyona bağlı olan işgörenlerin işe gelirken işi keyifli bir yer olarak algılamalarıdır. Aksi halde ise çalışanlar mesai saatlerinden giden en küçük bir zaman dilimini dahi kar olarak algılama eğilimi içerisine girerler.

### **5.3.2 Organizasyonel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti**

Organizasyonel bağlılık konusunda geliştirilen birçok tanıma bakıldığında hepsinin alt yapısında var olan düşünce bireylerin işlerinden ayrılmak istememeleridir (Meydan, 2011, s.179).

Yapılan araştırmalar bireyi organizasyona bağlayan psikolojik dürtüler sayesinde organizasyonel bağlılığın oluştuğunu ifade ederken bu bağlılığın oluşmaması durumunda işten ayrılma niyeti ile karşı karşıya gelindiğini ön görmüştür.

Ayrıca araştırma bulguları, çalışanların kendilerini işe ve organizasyona ait olarak algılamalarının, işten ve organizasyondan ayrılma niyetlerini düşüreceğini ortaya çıkarmaktadır. İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında organizasyonel faktörlerin etkisi kadar organizasyon dışı faktörlerin de etkisi son derecede fazladır.

Burada işgören diğer iş seçeneklerinin sağladığı fırsatları mevcut organizasyonun imkânlarıyla bir mukayeseye sokmaktadır. Hangi organizasyon imkânları onun adına daha verimliyse seçim eğilimi o yöne doğru gideceği ortadadır.

### **5.3.3 Organizasyonel Bağlılık ve Performans**

Organizasyonel bağlılık ile performans ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan Steers, Wiener ve Vardi gibi araştırmacılar, organizasyonel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin çok net olmadığı sonucuna varmışlardır.

Fakat bazı araştırmacılar bu ilişkinin bağlılık düzeyinde meydana gelen değişimler ile açıklanabileceği kanısındadır (Uygur, 2010, s.6). Çünkü duygusal bir kimliğe sahip olarak yaratılmış insan olgusu, her an değişim içerisindedir. Bu değişim algıları da içeren bir sürecin parçasıdır. Yaşam koşullarının getirisi ile hissedilen bağlılık duygusu birçok

faktörlerden etkilenebilir. Zaman içerisinde değişen organizasyonel bağlılık algısı organizasyonel performansı da şekillendirmektedir.

Yapılan araştırmalar özellikle organizasyonel bağlılık ile performans arasında çok güçlü olmayan bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki daha ziyade ailevi zorunluluklar ve iktisadi şartlar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Mürtefi ücret, organizasyonun sunduğu sosyal olanaklar, ödüllendirme gibi materyalist arzuların yüksek olmaması bu ilişkiyi daha güçlü bir hale getirmektedir.

Fakat bazen zorunluluk hissi bireylerde motivasyon ve performans kaybına da neden olabilmektedir. Ancak belirli bir yükümlülüğü olmayan yalnızca bireysel tatmin ve ideolojiler ya da mütevazı bir beklenti üzerine organizasyonda görev alan işgörenler, performans sergileme ve organizasyonel bağlılık konusunda daha başarılı olabilmektedirler. Örneğin; sosyal amaçla kurulan işletmelerde, gönüllülük esasına dayalı bir hizmet anlayışı ile görev alan bir birey, özel bir teşebbüste görev alan bir çalışana nazaran kurum faaliyetlerinde daha istekli ve daha bağlı olarak vazifelerini yürütebilirler.

#### **5.3.4 Organizasyonel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı**

İşgücü devir oranı, işgörenlerin çeşitli sebeplerle çalışmakta oldukları organizasyonları bırakma sıklığını ifade etmektedir. Bu oranın yüksek olduğu organizasyonlar bilhassa işe alım giderleri yönünden ek masraflarla karşı karşıya kalabilirler. Ayrıca, işten ayrılan çalışanın, uzmanlaşmış bir personel olduğu düşünülecek olunursa bu durumda organizasyonun çeşitli maliyetlerle yüzleşeceği açıktır. Özellikle kriz gibi süreçlerde işgücü devir oranının yükselmesi sıkça rastlanılan bir süreç olduğu dikkate alınacak olunursa bu durumla karşılaşmamak için personelin organizasyona duygusal yönden bağlı olması önem arz etmektedir. Çünkü işyerine duygusal bir bağlılık hisseden çalışan, zor şartlarda dahi organizasyonu bırakma eğilimi içerisine girmez.

Organizasyonel bağlılık ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada, bu ikisi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere organizasyonel bağlılık boyutlarının ayrı ayrı incelenip, işgücü devir oranı ile karşılaştırılması neticesinde özellikle duygusal bağlılık ile işgücü devir oranı arasında diğer boyutlara göre daha güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Mayer ve Allen, 1997, ss.25-26) Organizasyonel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, her koşulda organizasyonda kalmayı seçerler. Daha cazip imkanlar sunan organizasyonları bir alternatif olarak görmezler. Bu durum organizasyondan duyulan duygusal tatmin ile açıklanabilir.

## 6. UYGULAMA

### 6.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel varsayımı, Liderlik Kuramları içerisinde son dönemlerde en fazla dikkat çeken bir model olma yönüyle Hizmetkâr Liderlik Kuramı ve bu kuramın işyerlerinde ne derece yankı bulup bulmadığını ve bu algının çalışanların organizasyonel bağlılık düzeylerine nasıl katkı sağladığını ortaya koymaktır.

Bankacılık sektörünün farklı birimlerinde görev alan çalışan gruplar üzerinde yöneticilerinin görev esnasında sergiledikleri liderlik davranışlarının hangi düzeylerde hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilişkilendirilebileceği ve yöneticilerinin davranışları karşısında çalışanların da organizasyonel bağlılık algılarının ne yönde gelişeceğini ölçümlemek ve bunun sonucunda oluşacak bilimsel yargıları ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın hipotezi ve modeli oluşturulmuş ve model uygulanmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Araştırmaya katılan işgörenlerin ekip ruhu ile motivasyonlarının artırılması açısından yaş grupları arasında fark vardır.

H2: Araştırmaya katılan işgörenlerin organizasyonel bağlılık algıları açısından yaş grupları arasında fark vardır.

H3: Araştırmaya katılan işgörenlerin ekip ruhu ile motivasyonlarının artırılması açısından cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.



H4: Araştırmaya katılan işgörendenlerin organizasyonel bağlılık algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5: Araştırmaya katılan işgörendenlerin ekip ruhu ile motivasyonlarının artırılması açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6: Araştırmaya katılan işgörendenlerin organizasyonel bağlılık algıları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H7: Araştırmaya katılan işgörendenlerin ekip ruhu ile motivasyonlarının artırılması açısından organizasyondan elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H8: Araştırmaya katılan işgörendenlerin organizasyonel bağlılık algıları ile organizasyondan elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

## **6.2 ARAşTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışanlar oluşturmakla birlikte, çalışan sayısının az olması gerekçesiyle örneklem seçimi yoluna gidilmemiş evrenin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın evreni, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren farklı şirketlerde çalışan ve katılımcı olmayı kabul eden 130 çalışandan oluşmaktadır.

## **6.3 ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Sosyal Bilimlerde geniş bir yer tutan liderlik gibi oldukça geniş bir kavramdan yola çıkılarak yapılan araştırmaya “Liderlik Kuramları”, “Hizmetkâr Liderlik” ve “Organizasyonel Bağlılık” kavramlarının teorik yönden tanımlaması kapsamında sınır getirilmiştir.

Bu kapsamda öncelikle liderlik kavramı genel bir kavramsal çerçeve içerisinde sunulmuş, ardından günümüze değin süre gelen liderlik kuramları irdelenmiş ve çalışmamızın uygulama bölümünü de ihtiva eden Hizmetkâr Liderlik Kuramı'na değinilmiş, yine uygulama bölümünde Hizmetkâr Liderlik ile ilişkisi test edilmeye çalışılan Organizasyonel Bağlılık kavramı açıklanarak bu iki kavram arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma amacıyla cinsiyet, yaş ve gelir düzeyini belirten soruların yanı sıra 5'li Likert Ölçeği'ne göre hazırlanmış 7 ifadeden oluşan demografik veriler ile yapılan ölçek ve 26 ifadeden oluşan hizmetkâr liderlik ve organizasyonel bağlılık ölçeği olmak üzere toplam 33 soru ve ifadeden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırma, bu ölçekle toplanan verilerle ve ulaşılabilen örnekleme sınırlıdır. Ayrıca sadece belli bir sektör ile sınırlı kalarak ulusal veya uluslar arası bir formda gerçekleştirilememiş olmasıdır.

#### **6.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİLERİN UYGULANMASI**

Araştırmada ilk olarak liderlik yaklaşımları, hizmetkar liderlik ve organizasyonel bağlılık kavramları açıklamaya yönelik olarak geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada, sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan bir yöntem olan nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca veri toplama işlemi anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu ile verilerin toplanması aşamasına geçilmiştir. Veri analizlerinin ölçümünde Sosyal Bilimler'in çeşitli alanlarında sıkça kullanılan ve geliştiricisi Rennis Likert olan Likert ölçeği kullanılmıştır. İfadelerin yanıt kısmı; "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağıtılmıştır.

Araştırma amacıyla toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 paket programı ile analiz edilmiş ve öncelikle Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonrasında niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı T-Testi,

ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında ise, Tek yönlü (One way) Anova Testi kullanılmıştır. Ayrıca parametrik testlere elverişli olmayan verilerde de Man-Whitney-U Testi ve Kruskal Wails Testleri kullanılmıştır. Ayrıca testlerin uygulanabilirliğini ölçümleyici Levene bulgularından da yararlanılmıştır.

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon ölçümlenmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı.2009, s.116).

**Tablo 6.1: Ölçeklerarası Korelasyon Kriterleri**

<i>r</i>	İlişki
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

*Kaynak:* Kalaycı, 2009, s.116.

Elde edilen bulgular yüzde 95 güven aralığında yüzde 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## **6.5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu kısımda araştırmanın bulgularına yer verilecektir.

### **6.5.1 Demografik Özellikler**

Araştırmaya katılanların yüzde 10,5'i 18-25 yaş, yüzde 51,9'u 26-33 yaş, yüzde 21,8'i 34-41 yaş ve yüzde 15,8 42-49 yaş aralığındadır.

**Tablo 6.2: Araştırmaya Katılanların Yaşlara Göre Dağılımı**

<b>YAŞ DAĞILIMLARI</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
18-25 yaş	14	10,5
26-33 yaş	69	51,9
34-41 yaş	29	21,8
42-49 yaş	21	15,8

Araştırmaya katılanların yüzde 51,9'u erkek ve yüzde 48,1'i kadındır.

**Tablo 6.3: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

<b>CİNSİYET DAĞILIMLARI</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	69	51,9
Kadın	64	48,1

Araştırmaya katılanların yüzde 23,3'ü lise, yüzde 28,6'ı ön lisans, yüzde 48,1'i üniversite eğitim düzeyine sahiptir.

**Tablo 6.4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

<b>EĞİTİM DÜZEYLERİ</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Lise	31	23,3
Ön Lisans	38	28,6
Üniversite	64	48,1

Araştırmaya katılanların yüzde 20,3'ü 1 yıl altı, yüzde 36,1'i 1-3 yıl, yüzde 24,1'i 4-6 yıl, yüzde 19,5'i 7-10 yıldır şu anki işletmesinde çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 6.5: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

<b>ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMLAR</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 yıl altı	27	20,3
1-3 yıl	48	36,1
4-6 yıl	32	24,1
7-10 yıl	26	19,5

### **6.5.2. Güvenilirlik ve Frekans Analizi**

Güvenilirlik değeri, tekrar tekrar yapılan ölçümlerde aynı sonuca ulaşılma derecesinin bir göstergesidir. Bu nedenle anket soruları, güvenilirlik analizine tabi tutulmaktadır. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alfa katsayısından yararlanılmaktadır. İlgili katsayı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1'e yaklaştıkça anketin güvenilirliği artar. Katsayının 0,70'in üzerinde olduğu durumlarda anketin güvenilir bir anket olduğu yorumu yapılmaktadır (Cihangiroğlu, 2011, s.85). Güvenilirlik Analizi'nde yapılan bir diğer uygulama ise anketin soru bazında irdelenmesi ve herhangi bir sorunun çıkartılması halinde Cronbach's Alfa katsayısının yükselip yükselmeyeceğinin tespit edilmesidir.

#### **6.5.2.1 Hizmetkâr liderlik kavramı ölçeğinin güvenilirlik ve frekans analizi**

Yapılan inceleme sonucunda ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısının 0,782 olduğu ve ölçeğin oldukça güvenilir sonuçlar verdiği görülmüştür. Ayrıca hiçbir ifadenin çıkarılmasının ölçeğin güvenilirlik katsayısını yükseltmediği gözlemlenmiştir.

**Tablo 6.6: Hizmetkar Liderlik Kavramı Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N</b>
,782	25

**Tablo 6. 7: Hizmetkar Liderlik Kavramı Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

İFADE	ORT.	MED.	MOD.	S.S.
1.Yöneticim bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	3,190	3,000	4,00	1,089
2.Yöneticim çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	3,318	4,000	4,00	1,143
3. Yöneticim bu İşyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.	3,513	4,000	4,00	1,007
4. Yöneticim bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	3,634	4,000	4,00	1,099
6. Yöneticim beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	3,137	3,000	3,00	0,956
7. Yöneticim işyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	3,183	3,000	4,00	1,142
11. Yöneticim benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	3,143	3,000	4,00	1,102
16. Yöneticim faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	3,077	3,000	3,00	1,089
19. Yöneticim çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	3,032	3,000	3,00	1,040
20. Yöneticim işgörenleri (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	3,273	3,000	4,00	1,023
21. Yöneticim işime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	2,955	3,000	3,00	1,008

“Yöneticim bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir” ifadesine katılımcıların yüzde 9’u “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 19,5’i “Katılmıyorum”, yüzde 21,8’i “Kararsızım”, yüzde 43,6’sı “Katılıyorum”, yüzde 6’sı ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,190 (orta düzeydedir). Fakat bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yöndedir. Bu durum organizasyon liderinin “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü

Sağlama” boyutuna ilişkin olarak vizyoner bir bakış açısına sahip olması açısından başarılı olduğunu ifade etmektedir.

“Yöneticim çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur” ifadesine katılımcıların yüzde 9,8’i “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 15’i “Katılmıyorum”, yüzde 17,3’ü “Kararsızım”, yüzde 50,4’ü “Katılıyorum”, yüzde 7,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,318 (orta düzeydedir). Fakat bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yöndedir. Bu durum organizasyon liderinin “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutuna ilişkin olarak çalışanlarda ideal bir rol model tarzı olduğu hissi uyandırması bakımından başarılı olduğunu ifade etmektedir.

“Yöneticim bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar” ifadesine katılımcıların yüzde 6’sı “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 12’si “Katılmıyorum”, yüzde 15’i “Kararsızım”, yüzde 59,4’ü “Katılıyorum”, yüzde 7,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,513’dir ve en yüksek ortalama puana sahip ikinci maddedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yöndedir. Bu durum organizasyon liderinin “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutuna ilişkin olarak amaçlara ulaşmada bütünlük sağlama açısından başarılı olduğunu ifade etmektedir.

“Yöneticim izden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder” ifadesine katılımcıların yüzde 6’sı “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 12’si “Katılmıyorum”, yüzde 13,5’i “Kararsızım”, yüzde 50,4’ü “Katılıyorum”, yüzde 18’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. 3,634 ortalama ile cevaplayıcıların en yüksek puan verdiği maddedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yöndedir. Bu durum organizasyon liderinin “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutuna ilişkin olarak amaçlara ulaşmada çalışanların bireysel katılımlarını teşvik etmesi yönünden başarılı olduğunu bir ifadesidir.

“Yöneticim beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder” ifadesine katılımcıların yüzde 3’ü “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 21,8’i “Katılmıyorum”, yüzde

39,8'i "Kararsızım", yüzde 30,1'i "Katılıyorum", yüzde 5,3'ü ise "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,127 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok kararsız yöndedir. Bu durum "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak" boyutuna ilişkin olarak organizasyon liderinin çalışanlara sorun çözme becerisi kazandırma konusunda entelektüel teşvik sağlama açısından net bir davranış sergileyemediğini ifade etmektedir.

"Yöneticim işyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır" ifadesine katılımcıların yüzde 9'u "Hiç Katılmıyorum", yüzde 20,3'ü "Katılmıyorum", yüzde 24,1'i "Kararsızım", yüzde 37,6'sı "Katılıyorum", yüzde 9'u ise "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,183 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum organizasyon liderinin "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak" boyutuna ilişkin olarak çalışanlara işletmenin gelecekte karşılaşılabilecek sorunların ve başarıların nasıl karşılanması gerektiği hususunda personeli bilgilendirmek ve böylece başarıya ulaşma konusunda bir beklenti içerisine girme açısından orta seviyede başarılı olduğunu ifade etmektedir.

#### 6.5.2.2 Organizasyonel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi

Yapılan inceleme sonucunda ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısının 0,886 olduğu ve ölçeğin oldukça güvenilir sonuçlar verdiği görülmüştür. Ayrıca hiçbir ifadenin çıkarılmasının ölçeğin güvenilirlik katsayısını yükseltmediği tespit edilmiştir.

**Tablo 6.8: Organizasyonel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı**

Cronbach's Alpha	N
0,886	26



**Tablo 6.9: Organizasyonel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi**

İFADE	ORT.	MED.	MOD.	S.S.
Bu işyerinin başarısı için yapmam gerekenden çok daha fazla iş yükü almak isterim	3,281	4,000	4,00	1,082
Bu işyerinde çalışmaya devam edebilmek için her türlü işi yapmaya hazırım	3,221	3,000	4,00	1,074
Benim ve bu işyerinin değerleri birbirine çok benziyor	3,160	3,000	4,00	1,139
Bu işyeri için çalışmaktan gurur duyuyorum	3,471	4,000	4,00	1,034
Sadece bu işyerinde çalışabilmek için daha yüksek ücretli bir iş teklifini reddederdim	3,115	3,000	4,00	1,311

“Bu işyerinin başarısı için yapmam gerekenden çok daha fazla iş yükü almak isterim” ifadesine katılımcıların yüzde 6,8’i “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 20,3’ü “Katılmıyorum”, yüzde 19,5’i “Kararsızım”, yüzde 45,9’u “Katılıyorum”, yüzde 7,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,281 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum çalışanların iş yükü alma konusunda orta düzeyde isteklilik gösterdikleri görülmüştür.

“Bu işyerinde çalışmaya devam edebilmek için her türlü işi yapmaya hazırım” ifadesine katılımcıların yüzde 6’sı “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 21,1’i “Katılmıyorum”, yüzde 28,6’sı “Kararsızım”, yüzde 34,6’sı “Katılıyorum”, yüzde 9,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,221 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum çalışanların işyerlerinde kalmak için her şeyi yapma eğilimlerinin orta seviyede olduğunu görülmüştür.

“Benim ve bu işyerinin değerleri birbirine çok benziyor” ifadesine katılımcıların yüzde 7,5’i “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 23,3’ü “Katılmıyorum”, yüzde 27,8’i “Kararsızım”,

yüzde 29,3'ü “Katılıyorum”, yüzde 12'si ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,160 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum organizasyon değerleri ile çalışanların değerlerinin orta düzeyde kesiştiği değerlendirilmektedir.

“Bu işyeri için çalışmaktan gurur duyuyorum” ifadesine katılımcıların yüzde 3'ü “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 15,8'i “Katılmıyorum”, yüzde 30,1'i “Kararsızım”, yüzde 35,3'ü “Katılıyorum”, yüzde 15,8'i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,471 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum çalışanların organizasyonlarından orta seviyede gurur duyduklarını göstermektedir.

“Sadece bu işyerinde çalışabilmek için daha yüksek ücretli bir iş teklifini reddederdim” ifadesine katılımcıların yüzde 15'i “Hiç Katılmıyorum”, yüzde 18,8'i “Katılmıyorum”, yüzde 23,3'ü “Kararsızım”, yüzde 26,3'ü “Katılıyorum”, yüzde 16,5'i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,115 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum işgörenlerin mevcut organizasyonlarından daha iyi alternatif organizasyonları reddetme eğilimlerinin orta seviyede var olduğunu belirtisidir.

### **6.5.3 İstatistiksel Analizler**

Bu kısımda istatistiksel analizlere yer verilecektir.

#### **6.5.3.1 Hizmetkâr liderlik ile organizasyonel bağlılık ölçeği ile ilgili analizler**

##### **6.5.3.1.1. One way anova ve kruskal waills test analizi**

Çalışmanın bu kısmında Anova ve One-Way Anova testleri ve ardından tamamlayıcı Post-Hoc analizi yapılarak bulgular incelenmiştir. Parametrik analize uygun olmayan veriler ise One Way Anova'nın non-parametrik karşılığı olan Kruskal Waills analizine

tabi tutulmuştur. Tek yönlü varyans analizi, bağımsız üç ya da daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın, sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır. Anova testinin uygulanmasında aranan en önemli ön koşul analize tabi tutulacak olan veri grupların aynı varyansa sahip olmasıdır. Varyans eşitliğinin testinde çok çeşitli teknikler kullanılmakla birlikte uygulamada en sık kullanılan analiz Levene testidir. Analizlerin gerekli ön koşulları sağlaması gerektiği varsayımından hareketle yapılan çalışmada analize tabi tutulan veri grupları için Anova testinin uygulanması aşamasında veri grupları Levene testine tabi tutularak gerekli şartları sağlayıp sağlamadıkları incelenmiş ve bu doğrultuda analiz işlemi gerçekleştirilmiştir. Anova testinin uygulanmasında grup homojenliğini ölçen Levene testinde  $p > 0,05$  koşulunu ihlal eden veri gruplarına Anova'nın non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis testi ile değerlendirilmiştir.

Yaş değişkeni ile “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi neticesinde  $p=0,335$ , yaş değişkeni ile”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi sonucunda ( $p=0,010$ ), yaş değişkeni ile“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi sonucunda ( $p=0,682$ ),yaş değişkeni ile “Organizasyonel Bağlılık” boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi sonucunda ( $p=0,205$ ). Yaş değişkeni ile ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi sonucundap $>0,05$  varsayımının ihlal edildiği ( $p=0,035$ ) görülmüş ve veri grubuna Anova testi yerine non- parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis uygulamasında karar kılınmıştır. Diğer veri gruplarına ise, Anova ve One Way Anova ile tamamlayıcı Post-Hoc testlerinin uygulanması uygun görülmüştür.

**Tablo 6.10: Yaş değişkeni ile Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma boyutunun Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması**

Yaş	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	Anlamlılık (p)
18-25	14	66,37	6,478	0,092
26-33	69	63,18		
34-41	29	62,35		
42-49	21	86,37		

Dört farklı yaş grubunun “Motivasyon ve Ekip Ruhu Kazandırma” puanları arasında ( $p>0.05$ ) olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,091$ ). Bu bulgulardan hareketle H1 hipotezi reddedilmiş ve “Motivasyon ve Ekip Ruhu Kazandırma” algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve H0 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6.11: Araştırmaya Katılanların Algıladığı “Hizmetkar Liderlik” ve “Organizasyonel Bağlılık” Düzeylerinin Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”	18-25	14	3,410	1,012	0,674	0,570
	26-33	69	3,467	0,740		
	34-41	29	3,207	0,940		
	42-49	21	3,464	0,979		
“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”	18-25	14	3,095	0,871		
	26-33	69	2,995	0,761		
	34-41	29	3,069	0,794		
	42-49	21	3,571	0,659		
“Organizasyonel Bağlılık”	18-25	14	3,229	0,876	1,870	0,138
	26-33	69	3,113	0,641		
	34-41	29	3,366	0,644		
	42-49	21	3,476	0,820		

Araştırmaya katılanların “Organizasyonel Bağlılık” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,408$ ) ( $p=0,747>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle H1 hipotezi reddedilmiş ve “Organizasyonel Bağlılık” algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve H0 hipotezi kabul edilmiştir.

#### **6.5.3.1.2 T testi**

T-Testi uygulamasında en önemli ön koşullardan biri de olan varyans eşitliğinin sağlanmasıdır. Araştırmanın sağlıklı neticeler vermesi nedeni ile analize tabi tutulacak veri gruplarına Levene değerlerine bakılmıştır.

Buna göre cinsiyet değişkeni ile “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” karşılaştırması için Levene istatistiği sonucunda bulunan F değeri 4,347 iken, p değeri 0,039, cinsiyet değişkeni ile “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” karşılaştırmasında bulunan F değeri 0,816 iken, p değeri 0,368, cinsiyet değişkeni ile “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” boyutunun karşılaştırması için bulunan F değeri 0,142 iken, p değeri 0,707 ve cinsiyet değişkeni ile “Organizasyonel Bağlılık” karşılaştırması için bulunan F değeri 0,016 iken, p değeri ise; 0,898 olarak bulunmuştur.

Bu test istatistiğinde sig.(anlamlılık-kuyruk) değerinin  $p>0,05$  olması gerekçesiyle varyans eşitliği kuralının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutu dışında ihlal edilmediği dolayısıyla varyansların eşit olduğu varsayımıyla ilgili veri grubuna T-Testi uygulanmıştır. Bu bağlamda “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutuna T-Testi’nin non-parametrik karşılığı olan Mann Whitney-U testi ile değerlendirme yapılmıştır.

**Tablo 6.12: Araştırmaya Katılanların Algıladıkları “Hizmetkâr Liderlik” ve “Organizasyonel Bağlılık” Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”	Bay	69	3,174	0,867	1,247	0,215
	Bayan	64	2,997	0,770		
“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama”	Bay	69	3,184	0,755	1,082	0,281
	Bayan	64	3,037	0,812		
“Organizasyonel Bağlılık”	Bay	69	3,342	0,696	1,786	0,076
	Bayan	64	3,125	0,704		

Araştırmaya katılanların “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $t=1,247$ ;  $p=0,215>0,05$ ). Bu sonuçlara dayalı olarak H1 hipotezi reddedilmiş, “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların yöneticilerine verdikleri puan arasında anlamlı bir farklılık görülmemiş ve H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılanların “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $t=1,082$ ;  $p=0,281>0,05$ ). Bu sonuçlara dayalı olarak H1 hipotezi reddedilmiş ve “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların yöneticilerine verdikleri puan arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların “Organizasyonel Bağlılık” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $t=1,786$ ;  $p=0,076>0,05$ ). Bu sonuçlara

dayalı olarak H1 hipotezi reddedilmiş ve “Organizasyonel Bağlılık” boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların yöneticilerine verdikleri puan arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuca göre H0 hipotezi kabul edilmiştir.

### 6.5.3.1.3 Korelasyon analizi

Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayısı’ndan faydalanılır. Pearson Korelasyon katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu katsayı 1’e yaklaştıkça araştırılan iki değişkenin arasındaki ilişki kuvvetlenir. Ters olarak 0’a yaklaştıkça da zayıflar. Korelasyon katsayısı 0,50’nin üzerinde olduğu durumlarda güçlü sayılabilecek bir ilişki söz konusu olmaktadır. 0,50’nin altında olduğunda ise çok da güçlü olmayan bir ilişki söz konusudur. İlgili katsayı, pozitif ya da negatif değer alabilir. Korelasyon katsayısı pozitif değer aldığı anda her iki değişkenin de aynı anda arttığına, negatif olması durumunda ise bir değişken artarken diğersinin azaldığını göstermektedir.

**Tablo 6.13: Korelasyon Analizi**

		“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”	”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”	“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”
Organizasyonel Bağlılık	r	0,070	0,209	0,140
	p	0,426	0,016	0,108
	N	133	133	133

“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır. ( $r=0,070$ ;  $p=0,426>0,05$ ). Bu nedenle H1 hipotezi reddedilmiş ve H0 hipotezi kabul edilmiştir.

”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ile “Organizasyonel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar

arasında %20.9 çok zayıf olmakla beraber pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,209$ ;  $p=0,016<0,05$ ). Buna göre "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" puanı arttıkça "Organizasyonel Bağlılık" puanı da artmaktadır. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmiş ve H0 hipotezi reddedilmiştir.

"Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" ile "Organizasyonel Bağlılık" arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır ( $r=0,140$ ;  $p=0,108>0,05$ ). Bu nedenle H1 hipotezi reddedilmiş ve H0 hipotezi kabul edilmiş ve H0 hipotezi kabul edilmiştir.



## 7. SONUÇ

Liderlik konusuna getirilen farklı bakış açıları dolayısı ile bu konuda çeşitli kuramlar ortaya atılmış ve bu kuramlar ile kimi zaman liderin, kimi zaman da takipçilerinin perspektifinden liderlik davranışının başarısı ifade edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmalar insanların liderlik konusundaki merakını gidermeye yetmemiş ve bu nedenle liderlik konusu günümüzde dahi yoğun araştırmalara konu olmaya devam ede gelmiştir. Son dönemlerde Süper liderlik, Ruhsal Liderlik, Simbiyotik Liderlik, Sorumlu Liderlik, Dna Liderlik, Kuantum Liderlik, Örtük Liderlik, Otantik Liderlik, Hizmetkar Liderlik vs. gibi birçok farklı liderlik konsepti geliştirilmiş ve bu konuda yapılan araştırmalara her geçen gün yenisi eklenmeye de devam ettiği gözlemlenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde organizasyonel bağlılık konusu incelenmiştir. Bu hususta yapılan birçok çalışmaya kıyasla Allen ve Meyer'in sınıflandırması literatürde en çok ilgi gören yaklaşımdır.

Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu konuda özellikle 42-49 yaş grubu çalışanlarının yöneticilerine vermiş olduğu puanlar yüksektir.

Üç farklı eğitim düzeyinde yer alan grupların organizasyonel bağlılıkları puanları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu konuda en yüksek algıya sahip olan grubun önlisans mezunları olduğu, en düşük algıya sahip olan grubun ise, üniversite mezunları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmedeki hizmet süresi bakımından dört farklı grubu temsil eden çalışanların “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” konusundaki yöneticilerine bakış açıları arasında anlamlı farklar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır

Araştırmaya katılanların “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” konusundaki algıları işletmeden elde ettikleri ücret düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre katılımcılar arasında en yüksek ücret düzeyine sahip olan (2100-3000TL ile çalışanlar) grubun bu konudaki algı düzeyleri diğer gruplara nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların “Organizasyonel Bağlılık” algı düzeyleri elde ettikleri ücret miktarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna varılmıştır. Buna göre ücret miktarı yüksek olan grubun kendinden düşük olan gruba nazaran organizasyonel bağlılık algıları daha yüksek düzeydedir.

Motivasyon ile Ekip Ruhu Kazandırma” ile “Organizasyonel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında yüzde 20.9 pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu korelasyon değeri araştırma bölümünün içerisinde verilen ölçütler bağlamında değerlendirildiğinde zayıf bir ilişkiyi ortaya koymaktadır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Adair, J. and Reed, P., 2009. *Patronlar değil liderler: başarıya götürecek liderlik nasıl olmalıdır?*. G. Doğançalı (Çev.), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Adair, J., 2011. *Bir lider nasıl yetişir?*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Baltaş, A., 2013. *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Ataman, G., 2002. *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Can, H., 2005. *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Dessler, G., 1986. *Organizational theory*. New Jersey: Prentice- Hall International.

Drucker, P. F., Maciariello J. A., 2005. *Gün gün drucker: ünlü düşünürün yapıtlarından seçilmiş 366 fikir ve motivasyon*. M. Çetinbakış (Çev.), İstanbul: Mess Yayıncılık.

Fındıkçı, İ., 2009. *Bir gönül yolculuğu hizmetkar liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Garvin, D. A. ve Roberto M. A., 2008. *İkna yoluyla değişim*. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. İ. Gülfidan (Çev.), İstanbul: Mess Yayıncılık.

Goleman, D., 2002. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: *Lideri lider yapan nedir?* N. Elhüseyni (Çev.), İstanbul: Mess Yayıncılık.

Hersey, P., 1984. *The situational leader*. New York :Warner Books.

Hodgetts, R. M., 1999. *Yönetim teori, süreç ve uygulama*. C. Çetin ve E. Mutlu (Çev.), İstanbul: Beta Yayınları.

Hogg, M. A. and Vaughan, G. M., 2006. *Sosyal psikoloji*. İ. Yıldız ve A. Gelmez (Çev.), Ankara: Ütopya Yayınevi.

Karasar, N., 2009. *Araştırmalarda rapor hazırlama*. Ankara : Nobel Yayınevi.

Maxwell, J. C., 1998. *Liderlik yasaları*. İ. Şener (Çev.), İstanbul: Beyaz Yayınları.

Özdamar, K.,1999. *Paket programlar ve istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2010. *Organizasyonel davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.

Ülgen, H., ve Mirze, K., 2010. *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Saylı, H., ve Baytok, A., 2014. *Örgütlerde liderlik*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Zaleznik, A., 1999. *Yönetici, lider ve liderlik*. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. M. Tüzel (Çev.), İstanbul: Mess Yayıncılık.

Zel, U., 2006. *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.

### ***Sürekli Yayınlar***

Altun, A. S., 2003. İlköğretim Okulları Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **2** (1).

Arslantaş, C., ve Dursun, M., 2008. Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **8** (1).

Aslan, Ş., 2009. Karizmatik Liderlik ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. **6** (1).

Atak, M., 2011. Organizasyonel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, **13** (2).

Avolio, B. J., Waldman, D. A. and Yammarino, F. J., 1991. Leading in the 1990's. The Four I's of Transformational Leadership. *Journal European Industrial Training*. **15** (4).

Bakan, İ., 2009. Liderlik Tarzları ile Organizasyon Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi Dergisi*.

Baloğlu, N. 2011. Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **12** (3).

Brocato, B. and Theodori, G., 2011. Resolving Leadership Conceptual Ambiguities. A Postmodern Sociological Resolution. *International Journal of Business and Social Science*. **2** (19).

- Brown, A., 1994. Transformational Leadership in Tackling Technical Change. *Journal of General Management*. **19** (4).
- Carton, A. M., 2011. Enhancing Leadership Theories With Goal Structure. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. **69** (1).
- Chernin, P., 2003. Yaratıcı Liderlik. *Excellence Dergisi*. **70**.
- Collins, J. and Porras, J. I., 1996. Buildings Your Company's Vision. *Harward Business Rewiew*. **74** (5).
- Coşkuner, S. ve Yertutan, C., 2009. Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Organizasyonel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **27** (2).
- Çakar, D. N., 2008. Üretim Sektöründe Organizasyonel Güven, Adalet Algıları ve Organizasyonel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*. **23** (269).
- Demir, C. v.d., 2011. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* **11** (7).
- Demirel, Y., 2008. Organizasyonel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **15** (5).
- Givens, R. J., 2008. Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*. **1** (1).

- Goh, J. and Wee, P., 2009. Parallel Leadership in an “unparallel” World- Cultural Constraints on The Transferability of Western Educational Leadership Theories. *Across Cultures. İnt. J. Leadership İn Education.* **12** (4).
- Greenberg, J., 1990. Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management.* **16** (2).
- Gül, H., 2002. Organizasyonel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi.* **2** (1).
- Hitt, M. A., Miller C. C., & Colella A., 2009. Organizational Behavior A Straregic Approach, *John Wiley & Sons, Inc.* USA.
- Hopen, D., 2010. The Changing Role and Practices of Successful Leaders. *The Journal For Quality & Participation.* **33** (1).
- Hornett, A. and Fredricks S., 2005. An Empirical and Theoretical Exploration of Disconnections Between Leadership and Ethics. *Journal of Business Ethics.* **59** (3).
- Karahan, A., 2008. Hastanelerde Liderlik Ve Organizasyonel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi.* **10** (1).
- Kasımoğlu, M., ve Küçükaslan A., 2005. Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.*
- Keller, R., 1992. Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Group. *Journal of Management.* **18** (3).

- Kenchand, A. A. and Strewser, J. R., 1998. The Existence of Ulptle Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in A Public Accounting Setting. *Bahavioral Research in Accounting*. **10** (4).
- Kılıç, G., Öztürk, Y., 2010. Kariyer Yönetim Sistemi ve Organizasyonel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. **10** (3).
- Koç, H., 2009. Organizasyonel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. **8** (28).
- McDonald, D. J. and Makin, P. J., 2000. The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*. **21** (2).
- Mehta, S. and Pillay, R., 2011. Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context. *The Journal Contemporary Management Research*. **5** (2).
- Meydan, C. H., Basım, H. N., ve Çetin F., 2011. Organizasyonel Adalet Algısı ve Organizasyonel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi. *Bilgi Dergisi*. **57**.
- Nicholls, J., 1994. The Paradox of Managerial Leadership. *Journal of General Management*. **18** (4).
- Nijhof, J. W., Jong, M. and Beukhof, G., 1998. Employee Commitment In Changing Organizations. An Exploration. *Journal Of European Industrial*. **22** (6).
- O'Reilly, C. and Chatman, J., 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. **71** (3).



- Özden, Y., 1997. Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi* **135**.
- Özmen, F., ve Güngör, A., 2008. Eğitim Denetiminde Etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **9** (15).
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., and Williams, E. S., 1999. Fairness Perceptions and Trust As Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*. **25**.
- Pless, N. M. and Maak, T., 2011. Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics/ Springer*. **98** (1).
- Reichers, A. E., 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. **10** (3).
- Soliman, F., 2011. Could One Transformational Leader Convert the Organization From Knowledge Based into Learning Organization, Then Into Innovation? *Journal of Modern Accounting and Auditing*. **7** (12).
- Tabak, A., Türköz, T., ve Basım H. N., 2011. Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönelimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. **38** (4).
- Tağraf, H., ve Çalman, İ., 2009. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi*. **23** (2).
- Tak, B., 2009. Algılanan Organizasyonel Prestij ile Organizasyonel Bağlılık ve Organizasyonel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. **18**.

- Türetgen, Ö. İ., ve Cesur, S., 2010. İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması. *Yönetim Dergisi*. **21** (67).
- Uzun, Ö., Yiğit E., 2011. Organizasyonel Stres ve Organizasyonel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. **6** (1).
- Ünlü, Ayyıldız A., 2009. Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. **9** (4).
- Vroom, V. H., and Yetton, P., A., 1973. Normative Model of Leadership Style. Readings in Managerial Psychology. *Harold J. Leawitt and Louis R.Pondy, Chicago: The University of Chicago Press*.
- Vural, G., 1997. Liderlik ve Hemşirelik. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*. **1** (1.).
- Walumba, F. O., Orwa, B., Wang P., and Lawler J. J. 2005. Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*. **16** (2).
- Wright, B. E., Moynihan D. P., and Pandey S. K., 2011. Pulling the Levers. Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission, Valence. *Public Administration Review*. **72** (2).
- Yağcı, K., 2007. Meyer-Allen Organizasyonel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Organizasyonel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **9** (3).

- Yalçın, B., ve Ay C., 2011. Bilgi Toplumunda Öğrenen Organizasyonlar ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. **9** (1).
- Yavuz, E., 2009. İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Organizasyonel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. **1** (2).
- Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu I. G., 2009. Organizasyonel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. **1** (1).
- Yılmaz, A., 2010. Organizasyonel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. **5** (2).

### ***Diğer Yayınlar***

Acar, T.F., (2001). Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi S.B.E.

Ahmed, M., (2004) İş tatmininin organizasyonel bağlılık üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, M., (2003). Liderlik yaklaşımları ve dönüştürücü liderlik üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi S.B.E.

Alkın, M. C., (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi S.B.E.

Altınbaş, B., (2008). Organizasyonel bağlılık ve organizasyonel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E.

Atan, Ş., (2010). Kamu hastanelerinde çalışmakta olan doktor ve hemşirelerin organizasyon kültürü algıları ve gösterdikleri organizasyonel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi S.B.E.

Atay, S., (2006). Kariyer yönetiminin organizasyonel bağlılığa etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, L., (2008). Dönüştürücü önderlik ve güdülenme ilişkisinin incelenmesi: Ankara Ostim OSB örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi S.B.E.

- Aydemir, Namuk K., (2010). İşletmelerdeki liderlik yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocetepe Üniversitesi S.B.E.
- Aydoğmuş, Hacı İ., (2004) Dönüşümcü liderlik ve kayseri emniyet müdürlüğü'nde dönüşümcü liderlik davranışları üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri : Erciyes Üniversitesi S.B.E.
- Azaklı, Ö., (2011). Çalışanların organizasyonel bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul : Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E.
- Cengiz, A. A., (2001). Kişisel özelliklerin organizasyonel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daldaban, K. H., (2006). Gerçeküstü resmin oluşumunun nesnenin dönüşümüne bağlı olarak incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana : Çukurova Üniversitesi S.B.E.
- Delivelioğlu, Ö., (2010). Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E.
- Demirgil, A., (2008). İşletmelerde mobbing uygulamaları ile organizasyonel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E.
- Deniz, Y., (2006). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının organizasyonel bağlılığa etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Horman, B., (2010). Türk inşaat sektöründe organizasyonel bağlılık ve iş tatmini. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E.
- Koca, A., (2001). İnşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik yaklaşımları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E.
- Marşap, A.,(1989). Askeri önderlik önder ve birlik (ünite) geliştirme programları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü.
- Öğretici, R., (2006). Katılımcı liderlik ve katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi S.B.E.
- Somuncu, F., (2008). Organizasyonel bağlılık ve organizasyonel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türker, E., (2009). Organizasyonel stres faktörleri ile organizasyonel bağlılık arasındaki ilişki ve lise öğretmenleri üzerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E.
- Zarifioğlu, N., (2006). Yönetimde yaratıcılığın koşulları ve Beyçelik A.Ş.de bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi S.B.E.