

**HİZMETKÂR LİDERLİK VE YÖNETİCİYE GÜVEN
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Dalı**

Merve CEVİZ

Danışman: Doç. Dr. İbrahim AKSEL

**Aralık 2021
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Merve CEVİZ

ÖN SÖZ

İnsanlık tarihi boyunca farklı liderlik modellerinde ortak bir unsur olarak karşımıza çıkan; güç ve otoritenin yegâne sahibi olarak sivri hiyerarşik bir düzenin en tepesinde konumlanmış liderlerin varlığıdır. Neyin, nerede, ne zaman, kim tarafından ve nasıl yapılacağına dair kalıplaşmış sıradan yönlendirmeleriyle diğerlerine emir veren rolünü üstlenerek varlıklarını sürdürdükleri bu emir komuta düzeni, geçmişten bugüne devraldığımız adeta bir mirastır. Bu katı hiyerarşik düzen ve yaşadığımız çeşitli ekonomik, sosyal, siyasi ve insanî sorunlar bugün oldukça ürpertici bir boyuta ulaşarak çözüm için beklemektedir.

Küreselleşme süreciyle birlikte derinleşen gelir dağılımındaki dengesizlikler, toplumsal eşitsizlik ve adaletsizlikler, artan nüfus, değişen iklim, çevrenin ve doğal kaynakların her geçen gün artan tahribi, açlık, göç, şiddet, salgın hastalıklar ve her anlamda yaşadığımız çeşitli yoksulluk ve yoksunlukların geldiği nokta ortadadır. Küreselleşen modern dünya olgusunun ortaya çıkıp sınırların da ortadan kalkmasıyla birlikte her anlamda özgürleşen ve değişen yeni dünya düzeninin; bilgi, teknoloji ve ekonomi temelinde ilerlerken bu ilerlemeyi insanî ve toplumsal boyutuyla ele aldığımızda aynı düzeyde gerçekleştiremediği yadsınamaz bir gerçektir.

Yaşanan belirsizliklerin, kontrol altına alınamayan risk ve eşitsizliklerin, canhıraş devam eden mücadelelerin sonucunda birbirine ve yeni dünya düzenine karşı güvensiz, gelecekte kaygılı, toplumsal anlamda bozulmaların baş göstererek değerler erozyonunun yarattığı çatışmacı niteliklere sahip birey ve toplum; etik sorunlar ve etik dışı davranışlar sonucunda kişilere ve yönetime karşı olan güvenini her geçen gün yitirmektedir. Artan rekabet ve mücadele ortamında değişen ve dönüşen tüm bu sosyal ve ekonomik koşullar, güven veren örgütler ve güvenilir liderlere duyulan gereksinimi adeta zorunlu kılmaktadır.

Çözüm bekleyen tüm bu problemlerin çözümü için; geleneksel yönetim anlayışında hayat bulan insanın daha çok ikinci plana atıldığı, insanî vasıflarından öte yegâne amacının yalnızca verimliliği arttırmaya yarayan çok amaçlı bir makine olarak kabul gördüğü anlayıştan; insanı merkeze koyan, diğerlerinin ihtiyaçlarına da öncelik vererek ahlâki ve insanî değerleri olan, güven verip, gönüllere dokunabilen, gönüllü olarak hiçbir karşılık beklemezsin insanlara fayda sağlayabilen, ilham verip, yol gösteren, değer verip değerli hissettiren nitelikleri yirmi birinci yüzyılda ihtiyacımız

olan liderlik özellikleri olarak sıralamak mümkündür. Bu çerçevede bugün ihtiyacımız olan yönetimin ve liderin güvenilirliğinin; kendisinin sahip olduğu etik ve ahlâki değerleri, adilane duruşu, söz ve eylemlerindeki tutarlılığı, dürüst ve yardımseverliği, insana ve insanlığa karşı durduğu mesafe ile şekilleneceği aşikârdır.

Çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturan; yönetici tarafından yönetimin fonksiyonlarının yerine getirilmesi esnasında yöneticinin emir verip, çalışanlarında bu doğrultuda verilen emirleri amasız, fakatsız ve keşkesiz yalnızca güç ve otorite temelli kabulüne dayandığı geleneksel yönetim anlayışından hizmetkâr liderlik anlayışına dönüşümle; değerlerine ve ilkelerine bağlı olarak bir insanın yalnızca kendisi için değil, diğerlerinin faydasını da düşünerek hiçbir çıkar ve menfaat gözetmeksizin herhangi bir karşılık beklemeden hizmet etmesi halinde “emretmeden de yönetebiliyorsanız, lidersiz!” metaforu gerçekleşmiş olacaktır.

Tüm bu nedenlerin ışığında günümüzde varlık amacı büyüme, gelişme, kazanç sağlama ve kâr maksimizasyonu olan; hayatta kalabilmesi için üretim adı verilen eylemi gerçekleştirmesi gereken örgütlerin başında bulunan yönetici ve lider kimliğine büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Üretim süreci için gerekli; toprak, emek, sermaye ve girişim faktörlerinin içerisinde en esnek ve canlı olarak nitelendirebileceğimiz fikrî ve bedeni çabasıyla yer alan unsur elbette ki İnsan’dır. Homoekonomikus olarak adlandırılan ve sadece kendi iktisadî menfaatlerini düşünerek hareket eden; yaşamak, üretmek ve tüketmek olarak girdiği kısır döngünün ötesine geçip insanî olarak varlığının bilincine varılabilmesi öncelikli gayedir. Ona yapacağımız yatırımın, vereceğimiz kıymet ve değer en kazançlı yol olduğuna inanmaktayım.

Nasıl ki birey ve toplum olarak belirsizlik ve kaos anlarında, zor zamanlar geçirdiğimizde, yaşadığımız sıkıntı, elem ve kederde elimizden tutup kaldıracak dağ gibi arkamızda duracak birilerinin varlığına inanmak, birilerine güvenmek isteriz; örgütler özelinde de durum bundan farklı değildir. Örgütün canlı bir ögesi olarak hayat bulan insanın da ihtiyacı olan şey; güven verip, değerli hissettiren, benden önce biz diyebilen, aynı yolu birlikte yürüyebildiğimize gönülden inandığımız, aidiyet hissedebildiğimiz bir yönetimin ve liderin varlığıdır. İhtiyacımız olduğu anlarda birilerinin bizler için fedakârlıklar yapacağını biliyorsak eğer, ancak o zaman o kişiye güveniriz. Hizmetkâr olarak liderlik bu noktada herkesin gönüllü olarak elini taşın altına

koyduğu, değerlerini ve diğerlerini önemseyen, toplumsal ve sürdürülebilir bir iyilik için çaba sarf eden, öznesi “İnsan” olan liderliktir.

Tüm bu amaç ve hedefler doğrultusunda yöneticilerin insanî değerleri merkeze koyan hizmetkâr liderlik davranışlarının, çalışanların yöneticilerine duydukları güven olgusu ile ne derecede ilişkili olduğu araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

İlminden ve feyzinden nasıpdâr olduğum, desteğini her zaman hissettiğim, çalışmamın doğru bir şekilde neticelenmesinde büyük emeği olan tez danışmanım kıymetli hocam; Doç. Dr. İbrahim AKSEL başta olmak üzere,

Lisans ve Yüksek Lisans eğitim hayatım boyunca desteğini, ilgisini ve bilgisini hiçbir zaman esirgemeyip, hangi mertebeye gelirsek gelelim “Evvvela iyi birer insan olun evladım” diyerek bizlerin bu şuurla yetişmesine özen gösteren kıymetli hocam Prof. Dr. Naci KARKIN’a,

“Dilden çıkan her sözün eğer istersek kılıçtan dahi keskin olabileceği” gerçeğiyle yüzleşmemizi sağlayan kıymetli hocam Okt. Yaşar ÖZTÜRK’e,

Yüksek Lisans sürecinde tanımaktan onur duyduğum kıymetli hocalarım; Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU, Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK ve Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ’e bana kattıkları her bir değer için sonsuz şükranlarımı sunarım.

Tezin son haline görüş ve önerileriyle kıymetli katkılar sunan değerli hocam; Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇAKIR’a ayırdıkları zaman ve katkılar için çok teşekkür ederim.

Yeryüzüne kabul edildiğim günden bu yana benim için birçok zahmete katlanan; kıymetli annem Hatice CEVİZ ve kıymetli babam Doğan CEVİZ’e, kuş kalbime kanat olan kardeşlerim Vet. Hekim Furkan CEVİZ ve Dr. Burak CEVİZ’e, her daim gören iki gözüm olan çok kıymetli ablam Uzman Dr. Gülhan SEMERCİ KORKMAM’a, varlığı bizler için büyük bir nimet olan canım teyzem Hatice SEMERCİ’ye sonsuz şükran ve sevgilerimle...

Eğer bu tez bir ithafa layıkta isterim ki onlara olsun.

COVID-19 salgın sürecinde hayatlarını kaybetmiş, can siperane çalışarak insanlığa hizmet etme yolunda en güzel örneği gösteren kıymetli sağlık çalışanlarımıza ithafen...

ÖZET

HİZMETKÂR LİDERLİK VE YÖNETİCİYE GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

Ceviz, Merve
Yüksek Lisans Tezi
İşletme ABD
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İbrahim Aksel

Aralık 2021, XI+89 Sayfa

Çalışmada öncelikle hizmetkâr liderlik davranışları ve yöneticiye güvenin tanımlamaları yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik; herhangi bir güç ve zorlama olmaksızın gönüllü liderliktir. Hizmetkâr liderin temel amacı; başkalarının ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmak ve onlara hizmet etmektir. Yöneticiye güven ise; çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinin sonucunda yöneticiye duydukları güven olarak tanımlanır. Bu çalışma hizmetkâr liderlik davranışlarının yöneticiye güven üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirildi. Araştırmanın örneklemini Denizli’de hizmet veren taşımacılık şirketi oluşturmaktadır. Şirketin tüm çalışanlarına ulaşılarak araştırma yapılmıştır. Veriler çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirleyen Tanıtıcı Bilgi Formu, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ve Yöneticiye Güven Ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel testler, güvenilirlik ve geçerlilik testleri, anova, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak araştırmanın ana konusunu oluşturan hizmetkâr liderlik davranışları ve yöneticiye güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Güven, Yöneticiye Güven

ABSTRACT

RESEARCH OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND TRUST IN MANAGER

Ceviz, Merve
Master Thesis
Business Administration Department
Management and Organization Programme
Adviser of Thesis: Assoc. Prof. İbrahim Aksel

December 2021, XI+89 Pages

Initially, servant leadership and trust in manager were defined. The primary purpose of the servant leader is to put the needs of others above own interests and to serve them. Trust in the manager is defined as the trust that the employees have in the manager as a result of the relationship they have with their managers. This study was carried out to determine the effect of servant leadership behaviors on trust in the manager. The sample of the transportation company serving in Denizli. All employees of the company were contacted and the research was conducted. The data were collected with the Introductory Information Form which determine the socio-demographic characteristics of the employess, the Servant Leadership Scale and Trust the Manager Scale. In the analysis of the data, descriptive tests, reliability and validity tests, anova, correlation and regression analyzes were performed. As a result, a positive and signipant relationship has emerged between servant leadership behaviors and trust in the manager, which is the main subject of the research.

Keywords: Leadership, Servant Leadership, Trust, Trust in manager

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
EKLER DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. Yönetim Kavramı.....	4
1.1.1. Yönetim Anlayışında Yaşanan Gelişmeler	5
1.2. Liderlik Kavramı.....	7
1.3. Liderlik Kuramları	10
1.4. Türk Yönetim ve Liderlik Tarzları.....	13
1.5. Hizmetkâr Liderlik Kavramı	15
1.5.1. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi	17
1.5.2. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri.....	19
1.6. Hizmetkâr Liderlik Modelleri	22
1.6.1. Farling, Stone ve Winston Hiyerarşik Model	22
1.6.2. Page ve Wong'un Genişleyen Daireler Modeli	23
1.6.3. Patterson Modeli	25
1.6.4. Dirk Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkâr Liderlik Modeli	27
1.7. Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Araştırmalar.....	31

İKİNCİ BÖLÜM YÖNETİCİYE GÜVEN

2.1. Güven Kavramı	35
2.1.1. Güvene Etki Eden Unsurlar	37
2.1.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması	38
2.2. Örgütsel Güven	38
2.3. Yöneticiye Duyulan Güven.....	39
2.3.1. Yöneticiye Güvenin Boyutları	42
2.3.2. Yöneticiye Güven Modelleri.....	42
2.3.3. Yöneticiye Güvenin Sonuçları	45
2.3.4. Yöneticiye Güven Araştırmaları	45
2.3.5. Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Araştırmaları.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM HİZMETKÂR LİDERLİK VE YÖNETİCİYE GÜVEN İLİŞKİSİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	51
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	52
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	52
3.4. Veri Toplama Yöntemi	53

3.5. Araştırmanın Modeli	54
3.6. Araştırmanın Hipotezi	55
3.7. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler.....	55
3.7.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	55
3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	58
3.7.3. Betimsel İstatistik Analizine İlişkin Bulgular	62
3.7.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	65
3.7.5. Regresyon Analizi	67
3.7.6. Anova Analizi	68
SONUÇ	70
KAYNAKLAR	74
EKLER.....	85
ÖZ GEÇMİŞ	89

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Farling, Stone ve Winston Hiyerarşik Model.....	22
Şekil 2: Page ve Wong Genişleyen Daireler Modeli	23
Şekil 3: Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli	25
Şekil 4: Dirk Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkâr Liderlik Modeli	28
Şekil 5: Güven Kavramının Bileşenleri	37
Şekil 6: Araştırmanın Modeli	54

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Liderlik Tanımları.....	9
Tablo 2: Liderlik Yaklaşımları Özet Tablosu	10
Tablo 3: Güven Tanımları	36
Tablo 4: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Cinsiyet	55
Tablo 5: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Yaş	55
Tablo 6: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Eğitim	56
Tablo 7: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Kurumda Çalışma Süresi	56
Tablo 8: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- İş Hayatında Kaç Yıl	57
Tablo 9: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Pozisyon	57
Tablo 10: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	58
Tablo 11: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Madde Puan Değerleri.....	59
Tablo 12: Yöneticiye Güven Ölçeği Güvenilirlik Analizi	59
Tablo 13: Yöneticiye Güven Ölçeği Madde Puan Değerleri	60
Tablo 14: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları ...	61
Tablo 15: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Öz Değerleri.....	61
Tablo 16: Yöneticiye Güven Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları.....	62
Tablo 17: Yöneticiye Güven Ölçeği Faktör Öz Değerleri	62
Tablo 18: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları.....	63
Tablo 19: Yöneticiye Güven Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları	64
Tablo 20: Normallik Dağılımı.....	65
Tablo 21: Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Korelasyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 22: Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Ölçek Boyutları Korelasyon Analizi Tablosu	67
Tablo 23: Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Regresyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 24: Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven ANOVA Testi	68
Tablo 25: Hipotezin Durumu	69

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	Aktaran
KMO	Kaiser Meyer Olkin Değeri
Sig.	Anlamlılık Değeri
Std.	Standart
Vd.	Ve Diğerleri

EKLER DİZİNİ

Ek-1 Anket Formu	85
-------------------------------	----

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıl ile birlikte meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler toplumların gereksinimlerini değiştirirken, beraberinde ihtiyaç duyulan liderin özelliklerinin de değişerek dönüşümünü gerekli kılmaktadır. 1960 tarihinden itibaren gerileyen “mavi yakalı” yerini “beyaz yakalılara” bırakarak yönetim tarihinde meydana getirdiği bu büyük çaplı değişim ile liderlik teori ve kuramlarını da etkilemektedir (Aksel, 2008: 33).

Sanayi toplumunun simgesi haline gelen mavi yakalı işçilerin 1980’ler ile birlikte yerini alan beyaz yakalı masa başı işçiler, bugün teknoloji ve bilişimdeki ilerlemeler sonucunda oluşan bilgi toplumunda yetersiz kalarak, yerini bilgiyi üreten aynı zamanda bu ürettiği bilgiyi de kullanabilen “altın yakalı işçilere” bırakmaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağının getirdiği kolaylıklarının yanı sıra beraberinde insanların adeta robotlaştırılırken, robotların ise insanlaştırıldığı bir düzende oluşan belirsizlikler ve yaşanan sıkıntılar; ekonomik, sosyal, kültürel ve en önemlisi insanî problemleri de görebilen liderlere duyulan ihtiyacı gün yüzüne çıkarmaktadır. Farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarına olan gereksinim “altın yakalıların” ortaya çıkmasıyla birlikte Hizmetkâr Liderlik gibi bir karşılık almadan da verebilen, diğerlerinin de iyiliğini düşünerek hareket eden, gönüllü bir liderlik yaklaşımına olan ihtiyacı yeniden gündeme getirmektedir.

Yönetici tarafından yönetimin fonksiyonlarının yerine getirilmesi esnasında yöneticinin emir verip, çalışanların da bu doğrultuda verilen emirleri sorgusuz, sualsiz, amasız, fakatsız ve keşkesiz yerine getirdiği geleneksel yönetim anlayışında otoriteye dayalı olarak adlandırılan, yüksek ve sivri hiyerarşik yapının en tepesinde bulunan yönetici iken; basık ve yalın bir örgüt hiyerarşisi içerisinde, değer ve ilkelerini önceleyerek bir insanın yalnızca kendi faydasını değil, diğerlerinin çıkarları için de hiçbir karşılık ve menfaat gözetmeksizin hizmet ettiği modern bir anlayışla karşımıza çıkan hizmetkâr liderlik anlayışıyla beraber “emretmeden de yönetebiliyorsanız, lidersiz!” metaforu gerçekleşmiş olacaktır. Hizmetkâr liderlik tarzı; astların lidere hizmet ettiği geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak, liderin diğerkâm özelliklere sahip olup diğerlerine hizmetkâr olduğu bir liderlik tarzı olarak “Hakim-ül millet yoktur, Hadim-ül millet vardır” (Millete hâkim olan değil, millete hizmet eden vardır) düsturuyla da temellenmektedir.

Örgüt, lider ve diğerleri arasında inşa edilen etkileşimde yönetici tarafından alınan kararların etki ve etkinliği, yöneticilerin sergileyecekleri tavır ve davranışlarındaki tutarlılıkla yakından ilgilidir. Lider ve astları arasındaki çok yönlü ilişkide var olan güvenin ya da güvensizliğin önemi örgütsel davranış ve yönetim alanları başta olmak üzere bugüne dek birçok araştırmanın konusu olarak yazın hayatında da yerini almıştır. Bu araştırmalarda güven; etkili liderlik davranışı için başat bir unsur olarak ifade edilmekte olup liderin sergileyeceği doğru, etik ve güvenilir davranışlarının sonucunda astlarının güvenini kazanabileceği belirtilmektedir. Güveni, yönetimin ya da liderin davranışlarıyla artan ya da azalan bir inanma duygusu olarak nitelendirmek mümkündür. Bu minvalde güven; aniden oluşturulamayıp, güvenin örgüt içerisinde oluşumu liderin öncülüğünde başlatılarak oluşacak bir süreç olarak belirtilmektedir. Yöneticilerin astlarına güven vererek iyi niyetli tüm davranışlarının bir anlam ifade edebilmesi için ise öncelikle davranışlarında içten ve samimi olup, sarf edilen sözler ve sergilenen davranışların birbiriyle tutarlı olması gerekmektedir.

Konuyla alakalı yazın incelendiğinde de görülmektedir ki bugüne kadar hizmetkâr liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma ele alınmakla birlikte, bu çalışmalarda genellikle bu liderlik tarzının temel özellikleri, diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırılması ve çok boyutlu modern bir liderlik tarzı olması sebebiyle birçok kavramla olan ilişkisi bağımlı ya da bağımsız olarak inceleme konusu olmaktadır.

Yöneticiye Güven ile ilgili yapılan çalışmalar ise ülkemizde oldukça sınırlı sayıdadır. Yapılan birçok araştırmanın yöneticinin astına duyduğu güven merkezinde toplandığı görülmektedir. Oysa güven ikliminin yaratılabilmesi tek taraflı bir olgu olmayıp, eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. Ulusal yazında yöneticiye güvenin örgüte güvenin bir alt boyutu olarak incelendiği, tek başına bir boyut olarak yer verilen araştırmaların ise sınırlı sayıda olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada astların, yöneticilerine olan güveni konusunda var olan eksiklikler gözlemlenip; yöneticiye duyulan güvenin yalnızca kişiye güven ile sınırlı kalmayarak, örgüte ve en nihayetinde sisteme güven şeklinde örgütün bütününe etkileyerek uzun vadede oluşacak olan güven ikliminin temellerinin atılmasında da doğrudan sağlayacağı katkılar göz önünde bulundurularak, güven kavramı tek bir boyut olarak “yöneticiye duyulan güven” alt başlığında ele alınmıştır.

Daha önce konuyla alakalı yapılan gerek ulusal gerek yabancı yazında hizmetkâr liderlik ve güven arasındaki ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır. Yapılan bu çalışmada; yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının, çalışanların yöneticilerine duydukları güven olgusu ile ne derecede ilişkili olduğu araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Ancak bu çalışmada güven boyutu, örgüte güvenin bir alt boyutu olarak değil, tek bir boyut şeklinde yöneticiye güven olarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Hizmetkâr liderliğin detaylı özellikleriyle birlikte ele alındığı birinci bölümde; kavramının oluşumu, tarihçesi, gelişimi, Türk yönetim anlayışına yansımaları ve örnekleri, hizmetkâr liderlik modellemeleri, geleneksel liderlik tarzları ile karşılaştırılması, avantaj ve dezavantajları, hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan daha önceki çalışmalar anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, yöneticiye güven kavramına detaylı olarak yer verilmiştir. Güven kavramı, güvene etki eden unsurlar, örgütsel güven, yöneticiye güven boyutları ve modelleri, yöneticiye güvenin sonuçları ve yöneticiye güven konulu daha önce gerçekleştirilen araştırmalar belirtilmektedir. Buna ek olarak, araştırmanın konusunu oluşturan hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven üzerine daha önce yapılan ve literatürde yer alan araştırmaların incelenmesine bu bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümünde ise, hizmetkâr liderlik ve güven arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma şirket personelinin, yöneticisine duyduğu güvenin onun hizmetkâr liderlik davranışlarıyla olan ilişkisi temelinde incelendiği bir örnek olup, sonucunda anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı beklenmektedir.

Konuyla alakalı alan araştırmalarının sayıca az olması, yapılan çoğu araştırmada lidere güven değişkeni çoğunlukla örgütsel güvenin boyutlarından biri olarak ele alınmış olması, lidere güven değişkeninin tek boyutlu bir değişken olarak değerlendirilmesi ve çeşitli örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkisinin çalışılması bu alanda daha çok özgünlük ve konuyla alakalı çeşitlilik sağlayabilir. Sadece işletmeler özelinde değil; kamu kurum ve kuruluşlar, dernekler, vakıflar ve çeşitli sivil toplum kuruluşları da dâhil edilerek sonuçlar karşılaştırılabilir. Böylece, uygulayıcılar ve araştırmacılar için daha fazla veri elde etme ve analiz imkânı da doğmuş olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetme, işi çekip çevirme ve idare olarak tanımlanan (TDK, 2021) Yönetim kavramı; insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, ancak diğerleriyle iş birliği içerisinde bulunduğu takdirde gerçekleştirebileceğine olan ihtiyaçtan doğmaktadır.

Tüketmek için üreten insan, toprağı işleyerek zamanla gerekli ve zorunlu olan ihtiyacından daha fazlasını üretecek, bu döngünün sonucunda da artık değeri oluşturacaktır. Bu gelişme bireyler arası mal değış tokuşuyla, insanların bir araya gelerek amaçlarına ulaşabilmeleri adına başkalarıyla iş birliği yapıp, bu iş birliği sayesinde tek başlarına ulaşamadıkları amaçlarına ulaşmayı amaç edinen bir ihtiyaç olarak yönetim olgusunu gündeme getirecektir (Yenisu vd., 2019: 514).

Yönetime ilişkin bilgi ve tecrübe edinme süreci ailede başlayarak akabinde sosyalleşme süreci ile birlikte okul, işyeri, siyasi parti, dernek, vakıf gibi çeşitli kurumlarda zamanla gelişmektedir. Temellerini aileden alarak başlayan ve sonrasında aşiret, kabile, boy, site, krallık, imparatorluk ve ulus-devlet gibi farklı şekillerde ortaya çıkan yönetim; insanlar tarafından ihtiyaçlarına yönelik olarak oluşturulan, insanlık tarihi ile gün yüzüne çıkan, sosyal bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Eryılmaz, 2012: 1). Bu temelde yönetme eylemi; kamu yönetiminden özel yönetime, aile yönetiminden devlet yönetimine kadar birçok alanda kâr amacı gözetsin ya da gözetmesin öncelikli amaç ve gayesi insan ihtiyaçlarını giderebilmek olan, tek başlarına ulaşamadıkları hedeflerine iş birliği sayesinde ulaşabilmek maksadıyla gerçekleştirilen bir eylem olarak ifade edilmektedir.

Yönetim; örgütlerin çeşitli amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yönetici tarafından Planlama, Örgütlenme, Yürütme, Koordinasyon ve Denetim/Kontrol faaliyetleriyle yerine getirilen bir süreçtir. Evrensel bir süreç olan yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir sanat, her geçen gün gelişmekte olan bir bilim dalıdır. Süreç olarak yönetim kavramı; faaliyet ve işlevleri, sanat anlamıyla yönetim; bir uygulamayı, bilim olarak yönetim ise; sistematik ve ilmî bilgiler topluluğunu ifade etmektedir. Bu çerçevede yöneticilik/liderlik; “diğerlerine isteyerek birtakım şeyler yaptırma sanatı”

olarak tanımlanırken (Arslan, 2012: 17), Stogdill (1981: 5)'de benzer şekilde liderliği; “evrensel bir insan olgusu ve eski bir sanat” olarak nitelendirmektedir.

Günümüzde küreselleşme ile birlikte iletişim ve bilgi teknolojisinde yaşanan değişim ve ilerleme, değişerek dönüşme beraberinde belirsizlikleri de getirmektedir (Diker ve Ökten, 2009: 147). Yirminci yüzyıl ortalarıyla birlikte yaşanan bu değişim ve dönüşüm yönetim ve organizasyon kavram ve uygulamalarında da meydana gelmektedir. Haberleşme ve bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, bilgiye ulaşabilmenin önündeki engelleri ortadan kaldırarak bu sayede istenilen bilgiye istenildiği zaman ulaşabilme gibi bir kolaylık sağlamaktadır. Bu gelişmelerin örgütler açısından en önemli sonucu ise “sürekli değişimin” zorunluluğu olmaktadır. Ulusal sınırların ortadan kalkarak önemini kaybetmesiyle birlikte “küreselleşme” denilen olgunun önem kazanması işletmelerin daha küresel düşünmelerini, örgütlerin yaşanan değişimlere karşı daha “esnek” olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda yaşanan bir diğer gelişme ise insanî değerler ve insan hakları özelinde meydana gelmektedir. “İnsan” unsurunun önde tutularak, beklentilerinin karşılanması maksadıyla ekip organizasyonları, personel güçlendirme gibi uygulamaların da bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde doğması yaşanan bu gelişmelerden bazılarıdır (Koçel, 2001: 303-304).

Örgütlerde insan unsuruna verilen değer artması doğrudan ya da dolaylı olarak işgücü verimini, işin kalitesini ve beraberinde örgüt için yapılacak özverileri de arttıracaktır (Akat vd., 2002: 118-119). Örgütsel başarıyı sağlayabilmek için yönetici; sahip olduğu bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile çalışanlarının örgüte olan bağlılığını, kendilerinin sorumluluğu altında olan işleri severek yapmalarını sağlayabilmelidir. Yöneticiler; çalışanlarını motive edebilen, onlarla etkili ve sorunsuz bir iletişim kurarak örgüte bağlılıklarını sağlayabilen, onları iyi tanıyarak beceri ve kabiliyetlerine göre yönlendirmelerde bulunabilmelidir. Çalışanlarının güvenini kazanabilmek için bir yöneticinin saygın, meydana gelecek olan değişimlere açık ve bu değişimleri destekleyen liderlik vasıflarına sahip olması da elzemdir (Paşaoğlu, 2013: 10).

1.1.1. Yönetim Anlayışında Yaşanan Gelişmeler

İnsanın varlığıyla birlikte başlayan yönetim anlayışı, süreç içerisinde “idarenin iyi yönetilmesi ve iyi örgütlenmesini inceleyen sosyal bir bilim dalı” halini almaktadır. Yönetim teorisinin gelişimindeki bu itici gücü ise keşfedilen bir buhar makinesinin emeğin yerini alarak başlattığı Sanayi Devrimi oluşturmaktadır. Yönetim biliminin

gelişmesine katkıları sağlayan, yönetim biliminin klasikleri olarak karşımıza çıkan; Taylor, Fayol ve Weber'in çalışmaları ise klasik yönetim anlayışının adeta temel yapı taşlarıdır.

Taylor *Bilimsel Yönetim Anlayışında*; faydasız olan hareketleri, boşa giden zamanın ortadan kaldırılmasını ve bu sayede en etkili iş için gerekenleri araştırmalarının sonucunda belirlemiştir. Fayol ise, Taylor tarafından ortaya konulan bu ilkeleri tamamlayıcı niteliklere sahip olan; *Planlama, Örgütlenme, Emir ve Kumanda Etme, Eşgüdüm ve Denetleme* şeklindeki ilkeleri de ekleyerek yönetim alanındaki çalışmalarını gerçekleştirmiştir (Tortop vd., 2012: 15-16). Weber ise örgütün yapısını analiz etmek için *ideal tip* olarak belirlediği *bürokrasi modelini*; yasalarla düzenlenmiş yetki, iş bölümü, hiyerarşi ve disiplinden oluşmuş bir yapı ve resmi pozisyonlar şeklinde ifade etmiştir (Eryılmaz, 2012: 268-270). Geleneksel yönetim anlayışını oluşturan Taylor'a ait bilimsel yönetim anlayışı, Fayol'un yönetim fonksiyonları ve ilkeleri, Weber'in ideal bürokrasi kuramının izleri hâlâ günümüzde yönetim alanında varlığını hissettirmeye devam etmektedir (Eroğlu, 1994: 243).

Klasik yönetim anlayışının ardından bu yönetim anlayışında var olan boşlukları doldurmak amacıyla, insan ilişkilerine ve davranışlarına yoğunlaşan *Neo Klasik Yaklaşımlar* ortaya konulmuştur. Klasik Teori'nin Bilimsel Yönetim Anlayışı, Neo Klasik Dönem ile birlikte yerini insan ilişkilerine bırakmaktadır. İnsan ilişkilerine önem veren Neo Klasik Yaklaşım ile birlikte; örgüt içerisindeki bireylerin davranışları ve bu davranışların sebepleri, davranışlar ve örgüt arasındaki ilişkiler gerçekleştirilen çalışmalarda inceleme konusu olarak yer almaktadır (Efil, 1996: 31). Yönetim ile ilgili yapılan sonraki araştırmalar ise, hem Klasik hem de Neo Klasik Dönem teorilerinin mutlak doğru olmayarak, kısmen geçerli oluşunu; hangi yönetim anlayışının geçerli olduğunun ise büyük oranda "durumsallık" olarak durum ve şartlara göre belirlendiğini ortaya koymaktadır (Eroğlu, 1994: 252).

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte önemini kaybeden Neo Klasik Yaklaşım ise yerini *Modern Yönetim Teorilerine* bırakmaktadır. Modern Yönetim; Durumsallık Yaklaşımı ile, Klasik Yönetim Anlayışının daha teknik olarak yapı ve iş üzerine yaklaştığı "İnsansız Örgütler" Neo Klasik Dönem ile birlikte bu göz ardı edilen insanı merkeze koyan "Örgütsüz İnsanlar" varsayımlarının ve yönetimde geçerli olan evrensel "En iyi yol" yerine her örgütün çevresel ve teknolojik unsurların birbirinden farklı

yönetim biçimleri gerektirebileceği görüşüne dayanarak ortaya çıkan yaklaşımdır (Tortop vd., 1993: 289-290).

1.2. Liderlik Kavramı

Etimolojik olarak Liderlik, Anglosakson kökenli olup “yol, yön” anlamına gelmektedir. İngilizce “leader” önder sözcüğünden alıntı yapılarak, “to lead” önden gitmek, önderlik etmek fiilinden türetilerek kullanılmaktadır (Etimoloji, 2021). Kelime anlamı olarak; kılavuzluk etmek, yol göstermek, rehberlik etmek anlamlarına gelen liderlik; başkalarını etkileyerek yönlendirebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. İnsanlık tarihi kadar eski, uzun bir geçmişe sahip olan liderlik kavramı; zaman içerisinde tanımlayan kişiler kadar birbirinden farklı birçok tanımlamalarla ifade edilmektedir (Stogdill, 1974: 7).

Örgüt Teorisi Metaforlarına göre, bir liderin öncülük ettiği örgüt yapısı için farklı dönemlerde birbirinden farklı yönetici/liderlik tanımlamaları yapılmaktadır. Klasik Dönem; örgütü hedeflere ulaşmak için yönetim tarafından tasarlanarak yapılandırılan bir makine olarak görüp buradaki yönetici unsurunu ise mühendise benzetirken, Modern Dönem’de örgüt; yaşamak için gerekli işlevleri yerine getiren canlı bir yapı, yönetici ise bu yapıya bağımlı olan bir parçaya benzetilmektedir (Hatch, 1997).

Modern Dönem’de örgüt; bünyesinde barındırdığı “İnsan” unsuru sebebiyle canlı bir yapı olarak karşımıza çıkarken, etkileşim halinde olduğu diğer üyeler ile tıpkı bir organizma gibi hayâti faaliyetlerini devam ettirmek ve varlık amacını gerçekleştirmek adına bir lider önderliğinde plan ve düzen içerisinde sürekli çalışmaktadır. Bu çerçevede örgüt için liderin varlığı adeta zaruret arz eden bir hâl almaktadır.

Bunun gibi etkileşimin olduğu birlikteliklerde bazı bireyler diğerlerinden daha ön planda yer alarak farklı bir rol üstlenirler. Baskın ve ön planda olan bu birey, diğerlerinin de kabulü ile “lider” olarak adlandırılmaktadır (Tayfur vd., 2013: 84-106).

Tarih boyunca liderliğin pek çok tanımı yapılmıştır. Liderler; örgütü oluşturan ve birbirinden farklı kişilik yapılarına sahip olan bireyleri, onlara hitap eden birbirinden farklı ve onların ihtiyaçlarına yönelik yönetim davranışları sergileyerek örgütsel amaçları gerçekleştirmek gayesiyle yönlendirme kabiliyeti olan kişilerdir. Bu sebeple Yukl (1989: 72; 1998: 413) liderliği; örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları

etkileme süreci olarak tanımlarken, Hill (1999: 210) yine benzer şekilde liderlik sürecini; insanları motive ederek onları yönlendirmek amacıyla duygusal bağlar kurmakla ilgili bir süreç olarak tanımlamaktadır. İmam-ı Gazali ise, Kimyâ-yı Saâdet Mutluluğunun Hazinesi adlı eserinde lideri “amirlerin en iyisi; sizi seven sizin de sevdiğinizdir. En kötüsü de size düşman olup sizin de ona düşman olduğunuzdur” şeklinde ifade ederek, liderlik sürecindeki duygusal bağların varlığını eserinde yinelemektedir (Gazali, 2016: 359).

Robertson (2014: 296)’ a göre liderler güç sahibi olmalıdırlar. Fakat başkalarının üzerinde güç sahibi olan herkes aynı zamanda bu gücü nasıl kullandığına dair sorumlulukları da üzerinde taşımaktadır ki ancak o zaman iyi idare oluşabilir. Anderson (2008: 3) ise zorlamanın ve yaptırımın olduğu yerde, liderlikten bahsedilemeyecek olduğunu belirtirken, bu çerçevede Burt Nanus’un “liderlik gücü elinde bulundurup, kullanmak değil; başkalarını da güçlü kılmaktır” sözünün altı bir kere daha çizilmektedir.

Bayrak (2001: 38) ise güç vasıtasıyla hareket edip güç ile işleyen organizasyonlarda güç unsurunun iyi anlaşılması gerektiğini ve bu güç unsurunu kullanacak olan kişilerin de yine yöneticiler olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticilerin dinamik, çok boyutlu ve örtük olan gücü etkili ve başarılı bir şekilde kullanmak mecburiyetinde olduklarını, etkili ve başarılı şekilde kullanılan bu gücün, diğerlerine zorluklar ya da mecburiyetler sunmak yerine onlara çeşitli fırsatlar sunarak bu sayede onları üstün düzeyde harekete geçireceğini belirtmektedir.

Liderlik; lider, diğerleri ve koşullardan oluşan yapıyı etkin ve uyumlu şekilde götürebilme kabiliyetidir. Bu sebeple liderlik, grubun diğer üyelerinden sahip oldukları özellikleri bakımından bir üstünlük olarak tanımlanmaktadır (Fiedler ve Joseph, 2005: 187, Erdem ve Dikici, 2009: 199). Bennis; “liderlik güzelliğe benzer, tanımlanması güçtür ama gördüğünüzde tanırırsınız” diyerek (Akt. Aslan, 2009: 108) liderin herhangi bir insandan daha farklı karaktere sahip olduğunu, diğerlerinden ayırt edici niteliklerinin mevcudiyetini önemle vurgulamaktadır.

Tablo 1’de belirtilen liderlik tanımları farklı dönemlerde farklı kişiler tarafından yapılmış olup, günümüze dek liderlik tanımlarının farklılaşarak süregeldiğini göstermektedir.

Tablo 1: Liderlik Tanımları

Cooley, 1902	Sosyal hareketin merkezinde olabilmektir.
Mumford, 1906	Grup içerisinde bir kişinin ön planda yer almasıdır.
Bogardus, 1934	Yalnızca kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel odağı ve bu odakta bazı kişilerin, diğerlerinin üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
Kilbourne, 1935	Beğenilen kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Knickerbocker, 1948	Gruptakiler ve onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
Koontz ve O'Donnel, 1955	İnsanları ortak bir amaç için etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaç için grubun davranışlarını yönlendirmek amacıyla bireyin sergilediği davranışlardır.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişimin olduğu bir ortamda, belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi sürdürmektir.
Dubrin, 1978	Hedefleri gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını cevaplayıcı bir roldür.
Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktadır.
Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir amacı yerine getirmek için örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Bennis ve Nanus, 1985	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
W. Pagonis, 1992	Belirli bir hedef için; uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
G. R. SullivanM. V. Harper, 1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip oluşturmaktır.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ve onların davranışlarını belirleyen lider arasındaki ilişkidir.
Koçel, 1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme sürecidir.
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin tümüdür.

Kaynak: Hughes vd., 1999: 8; Erçetin, 1998: 5-10; Zel, 2006: 109-110; Koçel, 2005: 583'den Akt. İbicioğlu vd. 2009: 3-4.

1.3. Liderlik Kuramları

Liderlik tarih boyunca gündemde olmuş ve yazılmıştır. Liderliğin, Büyük Adam Teorisi'ne kadar giden geçmişine rağmen bu çalışmada 20 yy.'ın başından itibaren Özellikler Teorisi dikkate alınarak değerlendirilecektir. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar temelde; 4 başlık altında toplanmaktadır. Bu yaklaşımlar (Tengilimoğlu, 2005: 4; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

- Özellikler Yaklaşımı
- Davranışsal Yaklaşım
- Durumsal Yaklaşımlar
- Yeni, Güncel Yaklaşımlar

Tablo 2: Liderlik Yaklaşımları Özet Tablosu

<p>1- ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI</p> <p>1907-1947</p>	<p>Varsayımlar:</p> <p>-Bir liderin olağanüstü ya da kendisine lütfedilen özellikleri mevcuttur.</p> <p>-Bazı kişilerin doğal bir idare yeteneği mevcuttur.</p> <p>-Liderleri, diğerlerinden ayıran bireysel özellikleri vardır.</p> <p>Eleştiriler:</p> <p>-Koşullar dikkate alınmaz.</p> <p>-Birçok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için soyut veya belirsizdir.</p> <p>-Araştırmalar kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle ilişkilendirmez.</p> <p>-Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkişel değişken olarak ihmal eder.</p>
<p>2-DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM</p> <p>1950-1960'lar</p>	<p>Varsayımlar:</p> <p>-Liderliğin yalnızca bir yolu vardır.</p> <p>-İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek ilgi duyan liderler daha etkindir.</p> <p>Eleştiriler:</p> <p>-Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli liderlik davranışlarının etkinliğine dair gerçekleştirilen çalışmalar başarısızdır.</p>
<p>3- DURUMSALLIK YAKLAŞIMI</p> <p>1950'ler ve 1980'lerin başı</p>	<p>Varsayımlar:</p> <p>-Liderlerin şartlara göre davranışları farklıdır.</p> <p>-Liderin kim olacağını belirleyen koşullardır.</p> <p>-Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.</p> <p>Eleştiriler:</p> <p>-Birçok olumsuzluk teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini zorlaştırır.</p> <p>-Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.</p>

4-MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMI Etik/Karizma 1920'lerin ortası-1977 sonrası	Varsayımlar: -Liderlik süreci bir etki ya da sosyal mübadeledir. Eleştiriler: -Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.
İlişkisel (Dönüştürücü) Liderlik Hizmetkâr Liderlik Takipçilik Teorisi 1978'den günümüze	Varsayımlar: -Liderlik ilişkisel ve paylaşılan bir süreçtir. -Takipçiliğe önem verilmelidir. Eleştiriler: -Araştırma eksikliği mevcuttur. -Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklamaya ihtiyaç vardır. -İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesinde yaşanan zorluklar mevcuttur.

Kaynak: Komives, Lucas, McMahon, "Exploring Leadership"ten Akt. Akiş, 2004: 15.

Özellikler Yaklaşımı; bilhassa 1940'lı yıllara kadar popüler olan, gruptaki bir kişinin lider olabilmesi için diğerlerinden farklı birtakım kişisel özelliklere sahip olunmasını vurgulamaktadır. 1900'lü yılların ortaları itibariyle ise liderin etkinliğini belirleyen asıl unsurun liderin kişisel özelliklerinin değil, liderin davranışsal özelliklerinin olduğudur. Bu çerçevede yapılan araştırmalar liderlerin liderlik yaparken sergiledikleri davranışlar üzerinde durularak gerçekleştirilmiştir (Bakan, 2008: 13-40). Bunun sonucunda davranış teorileri; liderliğin doğuştan kazanılmadığını, aksine zaman içerisinde öğrenilen davranışlar sonucunda meydana geldiğini ortaya koymaktadır.

1945'li yılların sonlarında ise Davranışsal Yaklaşımlarla ilgili alanında en geniş ve kapsamlı olarak gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri olarak kabul gören, Ohio Üniversitesi'nin konuyla alakalı olarak yürüttüğü çalışmalar tek tip bir liderlik tarzının tüm durumlar için geçerliliğinin olmadığını ortaya koymaktadır. Diğerlerini etkilemek amacıyla liderin sergileyeceği davranışlarının önemli olduğu bu araştırmanın bir sonucu olarak belirtilmektedir. Bu çalışmada liderin davranışlarını belirleyen faktörler; kişiyi dikkate alma faktörü ve işe ağırlık verme faktörü olarak belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin diğerleri nezdinde güven ve saygı yaratırken, kuracağı samimi ilişkileri ve onları destekleyen tavırlarını ifade etmektedir. İşe ağırlık verme faktörü ise; amaç ve hedefler doğrultusunda işin zamanında tamamlanması, iş ve amaçları harekete geçirmeye yönelik faaliyetleri belirtmektedir (Demir, 2021: 55-56).

Davranışsal Teorilerin açıklanması ve gelişimine katkı sağlayan diğer araştırmalar ise şu şekilde sıralanmaktadır:

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması; Liderlik davranışları “işe yönelik” ve “çalışana yönelik” şeklinde belirlenmiştir (Kırel, 2004: 149).

Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli; Liderlik davranışlarını “insana yönelik” ve “üretime yönelik” olarak ikiye ayırmışlardır (Blake ve Mouton, 1964).

Mc Gregor’un X ve Y Yaklaşımları; Klasik yönetim anlayışının çalışanlara bakış açısını X kuramı, insan ilişkilerine önem veren yaklaşımını ise Y kuramı olarak 2 tür liderlik kuramı şeklinde öngörmektedir (Mc Gregor, 1970: 358-374).

Tüm bu özellikler çerçevesinde davranışsal teori; liderlerin işe ya da kişiye yönelik davranış sergileyeceklerini belirtirken, hangi koşullarda hangi davranışların daha etkin olacağını açıklamamaktadır. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışlarının grup üyelerinin tatmin ve verimliliğini artıracaklarını söylerken, bu sayede bu durumun liderin de etkinliğini artıracaklarını belirtmektedir (Koçel, 2005: 598).

Durumsallık Yaklaşımı’na göre liderlik ise; farklı durumların farklı liderlik tarzlarını gerektirerek en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişkenlik göstereceğini belirterek, tek ve en iyi yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren diğer liderlik yaklaşımlarından bu yönleriyle farklılaşmaktadır (Uygur ve Göral, 2005: 128-129). Liderin sahip olduğu fiziksel ya da kişisel özelliklerinin diğerleri üzerindeki etkisini değil, bilhassa lider tarafından sergilenecek olan davranışların diğerleri üzerinde oluşabilecek etkisini incelemektedir.

1980’lerden itibaren ise küreselleşmeyle birlikte meydana gelen değişim ve dönüşümün beraberinde artan rekabet ortamı; büyüme, gelişme, kâr ve kazanç sağlamanın çok daha ötesinde Toplam Kalite, Personel Güçlendirme, Yönetişim, Modern ve Çağdaş Yönetim gibi çeşitli kavramların doğuşuyla beraber yönetim ve liderlik kuramlarında insanı odak noktasına koyan yeni ve güncel liderlik yaklaşımlarına olan ihtiyacı da gündeme getirdi. Yirminci yüzyılın son yıllarında liderlik kuramlarında yaşanan ciddi değişim ve dönüşümle birlikte; etik liderlik, dönüşümcü liderlik, manevi liderlik, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi diğerlerinin gelişimini destekleyerek, etik değerler üzerine inşa edilen liderlik tarzlarının ortaya çıkması bu değişimin yarattığı sonuçlarındandır (Sakal, 2018: 268).

1.4. Türk Yönetim ve Liderlik Tarzları

Tarih boyunca yaşadığı topraklarda birçok medeniyete ev sahipliği yaparak büyük devletler kuran Türklerin devlet yönetimindeki başarısı sadece bey ve sultanlara ait olmayıp, aynı zamanda bu başarıda düşünür ve bilim adamlarının dönemin hükümdarlarına yazdıkları risale ve namelerle devlet yönetimindeki katılımcı etkisi de oldukça büyüktür. Farabi; mutluluk ve erdemi amaçlayan devlete El Medinetü'l Fazıla yani Erdemli Devlet, Erdemli Şehir adını vererek; en üstün devlete belli büyüklükteki şehirde ulaşılabileceğini, bu evrensel ve mükemmel devletin ise ancak içinde bulundurduğu bütün milletlerin mutluluğa erişmek amacıyla birbirlerine yardım ettikleri zaman ortaya çıkacağını önemle belirtmektedir (Eryılmaz, 2012: 62-64).

Yusuf Has Hacib (1988: 180) Kutadgu Bilig adlı eserinde ise yönetimin temelini bilgiye dayandırmaktadır. Ona göre “memleket kılıç ile tutulur, ancak kalem ile hükmedilmektedir.” Her türlü iyiliğin akıldan gelerek gece gibi karanlık olan insanı, aklın meşale gibi aydınlatacağını, devlet hastalanırsa eğer bunun da ilacının akıl ve bilgi olduğunu eserinde belirtmektedir. Yusuf Has Hacib (1988), toplumun hakkını sultanın hakkından önde tutmaktadır. Ona göre önemli olan “sultanın zenginliği değil, halkın tokluğudur.” Kutadgu Bilig eserinde, halkın hükümdardan istek ve beklentilerini; iktisadi istikrar, adil kanun ve asayiş olarak sıraladıktan sonra, “Ey hükümdar! Sen halkın bu haklarını öde, sonra kendi hakkını iste” denilmektedir (Yusufoğlu, 2015: 37).

Nizam'ül Mülk (1982: 18)'ün ünlü eseri olan Siyasetname'sine göre ise; padişah devlet işlerinde bizzat yalnız başına karar verici olmayarak, karar alma sürecinde bilginlere de danışmaktadır. Padişah divanda halkın şikâyetlerini bizzat kendisi dinleyerek mülkün yani devlet yönetiminin zulümle devam etmeyeceğini vurgularken, “Devletin dinin gereklerini yerine getirmediği için değil, ancak adaletin gereklerine uymadığı için batacağı” düşüncesindedir. Nizam'ül Mülk'e göre sultan haftada iki gün, bugün insan hakları mahkemesine benzer bir yapıda teşkilatlanmış olan Divanı Mezalim'de yapılan toplantılara iştirak eder. Haklıyı haksızdan ayırıp, adaleti dağıtarak, halkın sözünün aracısız olarak duyabilmenin gerekliliğini öğütleyerek, bu uygulamanın sonucunda da zalimlerin cezalandırma korkusuyla zulüme ve yağmaya cesaret dahi edemeyeceğini belirtmektedir.

Şeyh Sadi, Bostan ve Gülistan eserinde; yöneticilerin tutum ve davranışları hakkında şöyle der: “İnsanlar bir beden bir uzvu gibidir. Çünkü onların yaratılışları

aynı mayadandır. Onlar bir cevherden yaratılmışlardır. Günün birinde insanın vücudundaki uzuvlarından biri ağrırsa ötekilerde bu durumdan rahatsız olur. Başkalarının dertleriyle, acılarıyla muzdarip olmazsan, insan diye adlandırılmaya dahi layık olunmayacağını” eserinde önemle vurgulamaktadır (Sadi, 2000: 41).

Tarihi süreç içerisinde, Türklerin hiçbir menfaat ve karşılık beklemeksizin yaptıkları yardımlar dost düşman tüm dünya milletlerinin saygı ve takdirini de kazanmıştır. Fransız General Comte de Bonneval Türkler için şu ifadeleri kullanır: “Hiçbir istisnası olmamak kaydıyla Türkler hayırseverdir, ne din farkına ne de ihtiyaç sahiplerinin geçmiş fiil ve davranışlarına bakmaksızın tüm muhtaçlara yardım ederler. Onların nazarında, herhangi bir eşkıya hayat değiştirerek veli olabilir. Bu sebeple Türk hayrat ve hasenatından hiçbir kimse mahrum edilemez.” Türklerin bu güzel ahlâk özellikleri onların Kur’an ahlâkına olan bağlılığından ve her koşulda adaleti gözeterek, insanlara iyilikle davranıp, hoşgörü ve hakkaniyeti hayatlarında temel düstur olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır (Yusufoğlu, 2015: 72-73).

Türklerin Orta Asya’dan Anadolu’ya göçüyle birlikte 11. yy’dan itibaren gelişen ahîlik teşkilatı yönetim kültürümüzde var olan hizmetkâr davranışların bir diğer göstergesidir. Temellerini imece dediğimiz el birliği ve yardımlaşmadan alan, kelime anlamı olarak; kardeşim ve cömert, eli açık anlamlarında kullanılan ahîlik, sosyal ve kültürel hayatın düzenine yaptığı katkılarla devletin yükselişinde büyük rol oynamıştır (Wikipedia, 2021).

Hizmetkâr liderlik anlayışı modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak yazında 1977 tarihlerine dayanarak yerini almış olsa da yönetim anlayışımıza oldukça yakın olup, bu liderlik tarzını sergileyen liderlerimiz de tarihi geçmişimizde bulunmaktadır. Tahtını oğlu Selim’e bırakacak olan 2.Beyazıt, makamın kendisine yükleyeceği sorumlulukları şu şekilde nasihat etmektedir (Akt: Bilgin ve Yıldırım, 2017: 478):

*“Mademki padişah oldun o zaman hakkaniyeti önde tut.
Zulüm ve adaletsizlik etmemek hususunda kork!
Aciz ve çaresizlere merhamet et!
Kimsesiz ve başıboş kişilere şefkat et!
Allah için ilim ehline hürmet göster,
Dertli olanların gönüllerini de her dem hoş tut!
Fitne çıkaranların neslini kes,
Allah’ın kulu isen adalet üzere yönel!”*

Şeyh Edebali Osmanlı Devleti'nin kurucusu Osman Gazi'ye vasiyetini ise şu dizelerle belirtmektedir (Milliyet, 2021):

*“Ey oğul, artık Bey'sin!
Bundan sonra öfke bize, uysallık sana.
Güceniklik bize, gönül almak sana.
Suçlamak bize, katlanmak sana.
Acizlik bize, hoş görmek sana.
Anlaşmazlıklar bize, adalet sana.
Haksızlık bize, bağışlamak sana...
Ey oğul, sabretmesini bil, vaktinden önce çiçek açmaz.
Şunu da unutma; **“İnsanı yaşat ki devlet yaşasın.”**
Ey oğul, işin ağır, işin çetin, gücün kula bağlı.
Allah yardımcın olsun...
Güçlüsün, kuvvetlisin, akıllısın, kelâmlısın!
Ama bunları nerede, nasıl kullanacağını bilmezsen,
Sabah rüzgârında savrulur gidersin.
Öfken nefsin bir olup aklını yener.
Daima sabırlı, sebatlı ve iradene sahip olasin!
Dünya, senin gözlerinin gördüğü gibi değildir.
Bütün bilinmeyenler feth edilmeyenler, görünmeyenler,
Ancak sen faziletli ve ahlâklı olursan gün ışığına çıkacaktır.
Ey oğul! Ananı, atanı say!
Bereket büyüklerle beraberdir.
İnancını kaybedersen, yeşilken çöllere dönersin.
Açık sözlü ol! Her sözü üstüne alma!
Gördüğünü görme! Bildiğini bilme.
Sevdiğin yere sık gidip gelme!
Ey oğul!
Üç kişiye acı:
Cahil arasındaki âlime,
Zengin fakir düşene,
Hatırlı iken itibarını kaybedene.
Ey oğul!
Unutma ki, yüksekte yer tutanlar,
Aşağıdakiler kadar emniyette değildir.
Haklıysan mücadeleden korkma!”
Bilesin ki atın iyisine doru.
Yiğidin iyisine deli derler...”*

1.5. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkâr Liderlik terimi, Robert Greenleaf tarafından ilk kez 1977 senesinde yayımlanan “The Servant as Leader” “Hizmetkâr Olarak Lider” isimli çalışmasında şu şekilde yer almaktadır:

“Hizmetkâr Lider önce hizmetkârdır...” (Greenleaf, 1977: 7).

Hizmetkâr Liderlik kavramı yeni bir kavram olmamakla beraber ilk kez 1970 Greenleaf'ın çalışmaları, akabinde 1990'lı yıllarda; Spears, Graham, Buchen, Farling ve

Laub'un yaptığı konuyla alakalı çalışmalarıyla birlikte literatürde yerini almaktadır (Spears: 1995; Graham: 1991; Buchen: 1998; Farling: 1999; Laub: 1999).

Hizmetkâr liderlik anlayışının odak noktasında yer alan “İnsan Odaklılık” kavramı liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen “GLOBE” çalışmasında, liderlik sürecini etkileyen kültürel boyutlardan biri olarak ele alınmaktadır. Bu çalışma kültürler arası benzerlikleri bir arada toplarken kültürü “paylaşılan değerler, inançlar, kimlikler ve bir arada yaşayan üyelerin ortak tecrübelerinin sonucu ile ortaya çıkan olayların adlandırılması, yorumlanması ve nesillere aktarılması” olarak tanımlamaktadır. GLOBE Projesi, dünya genelinde 62 ülkeden toplam 951 organizasyondan 17.300 orta seviye yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilerek, liderlik sürecini etkileyen kültürel boyutlardan birisini de “İnsancıl Yönelim” olarak belirtmektedir (Grove, 2017: 1). Yapılan bu çalışmada İnsancıl Yönelim; bir örgüt ya da toplumdaki bireylerin adaletli, fedakâr, diğerlerine karşı arkadaş canlısı, cömert, nazik ve sevecen olma konusundaki cesaretlendirme ve ödüllendirme derecesi olarak ifade edilmektedir (House, 2006: 62). House ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucunda liderliğin her ülkede aynı olmadığı, bazı ülkelerde liderlerin bir statü sembolü olarak görülürken bazı ülkelerde ise bu durumun olmadığı araştırmanın sonuçlarındandır.

Güncel bir liderlik modeli olarak, hizmet eden liderlik anlayışı; temelde diğerlerine yardım etme bilincinden kaynaklanır. Hizmetkâr lider her şeyden evvel hizmet edendir. Bu hizmet etme anlayışını ise herhangi bir baskı ya da zorlama olmaksızın gönüllü olarak yapan şahsiyettir. Takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayan lideri “hizmetkâr” olarak gören bu liderlik anlayışında (Graham, 1991; Greenleaf, 1970, 1977) liderin ilk önceliği astlarının ihtiyaçlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerinde görüp, onlara hizmet etme gayesidir.

Greenleaf konuyla alakalı araştırmasında hizmetkâr liderliği tanımlarken şu ifadeleri kullanır: “Hizmetkâr lider öncelikle hizmetkârdır. Liderlik süreci; önce hizmet etme talebine ilişkin doğal bir hisle başlayarak, bunun sonucunda bilinçli bir seçimle gelen liderlik arzusudur. “Hizmet etmeyi önceleyen lider ile liderlik etmeyi önceleyen liderin iki ayrı uçta olduğunu” belirtmektedir (Greenleaf, 1991: 7).

Greenleaf'a göre bir liderin hizmetkârlığını anlayabilmek için, diğerlerinin birey olarak gelişimlerine, sağlıklı, bilge ve özgür bağımlı olmadan davranabilen birer hizmetkâr olup olmadıklarına, toplumda ayrıcalıklarının en az olan bireyler üzerindeki

var olan etkisine ve bu durumdan fayda ya da mahrumiyetine bakılarak karar verilmektedir (Spears, 2004: 8).

1.5.1. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi

Greenleaf (1977), kavram olarak hizmetkâr liderliği, Herman Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk" adlı kitabını temel alarak "Hizmetkâr Olarak Lider" adlı eserinde ilk defa tanıtmaktadır. Büyük bir lider olmanın ilk şartının "önce hizmet eden olmak" olduğu bu eserde önemle vurgulanan unsurdur.

Hizmetkâr Liderlik, Hesse'nin kaleme aldığı "Doğu'ya Yolculuk" (The Journey to the East) kitabını okuduktan sonra Greenleaf'ın eserde yer alan Leo karakterinden etkilenerek bir kişinin aynı zamanda hem lider hem de hizmetkâr olabileceğini düşünmeye başlamasıyla ortaya koyduğu bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1977). Eser; manevi arayışın içerisinde olan ve bu amaçla ruhani bir yolculuğa çıkmış grubun yolculuğunu anlatmaktadır. Başkarakter olarak eserde karşımıza çıkan, manevi anlamda o grubun hem destekleyicisi hem de hizmetkârı olarak gruba eşlik eden Leo'dur. Leo yolculuk esnasında yapması gereken görevlerinin yanı sıra kabilede yer alan her bireye karşı sergilediği pozitif tavırları, ilgi ve alakası ile diğerlerini oldukça etkilemektedir. Yolunda giden bir yolculuk esnasında bir gün Leo aniden kaybolur. Leo'nun kayboluşuyla birlikte grupta bir kargaşa ve kaos ortamı meydana gelerek o zamana dek var olan düzen bozulur. Leo'nun aniden ortadan kaybolmasıyla dağılan grup üyeleri bu yolculuğa devam etmekten endişe duymaya başlar ve bu endişeyle yolculuğa devam etmekten vazgeçilir. Aradan geçen uzun bir zaman sonra Leo bulunur. Grubun lideri, bu zamana kadar bir hizmetçi olarak bilinen Leo'nun aslında bir rehber olduğunu, onun yokluğunda ortamda kargaşa ve kaosun meydana geldiğini bu yüzden grubun asıl liderinin Leo'nun kendisi olduğunu farkına varır. Nihayetinde grup, yaşanan bu olayın ardından hizmetkârları olarak gördükleri Leo olmadan hiçbir şey yapamayacağını anlar. Greenleaf bu hikâyeden yola çıkarak daha iyi bir liderliğin nasıl olması gerektiği konusunu araştırmalarında ele alır. Hikâyeden oldukça etkilenen Greenleaf uzun düşünce ve araştırmalarının sonucunda liderin çalışanlar, müşteri, diğerleri ve toplum fark etmeksizin başkalarını harekete geçirmede önceliğinin hizmet etmek olduğu sonucuna varır. Liderler, takipçilerine manevi olarak destek verdikleri takdirde takipçiler lideri bir rol model olarak benimseyecek; bir baskı, otorite, güç merkezi olarak görüp endişe ve korkuyla değil bizzat kendi özgür iradeleri ve gönül rızaları ile onu ve davranışlarını izleyeceklerdir (Spears ve Lawrence, 2002: 19-20).

Akuchie (1993: 39-47) hizmetkâr liderliğin dini köklerinin varlığını, bu sebeple manevi bir boyutunun da olduğunu öne sürmüştür. Bu yönleriyle hizmetkâr liderliğin diğer liderlik tarzlarından ayrıldığını belirtmektedir. İnanç sistemleriyle olan bu yakın ilişkisi sebebiyle topluma hizmet eden bu liderlik anlayışının aslında öncelikle kutsal yazılarda yer aldığı görülmektedir.

Hizmet eden liderlik anlayışında uzun yıllardır süregelen bir efsane, Hz. İsa dönemine aittir. İsa ve beraberindeki öğrencilerden oluşan kervan uzun bir yolculuğa çıkar. Epey gidilen yolculuktan bir süre sonra dinlenmek için bir konak yerine geçerler. Burada bulunan bir kişi gelenlerin çamurlu ayakkabılarını temizleyerek onları içeriye buyur etmektedir. Böylece yolcular temiz bir şekilde konaklar. Hz. İsa ve beraberindekiler dinlenmek için geldikleri konak yerinin kapısında o görevliyi bir an için göremezler ve çamurlu ayakları ile içeri girip yemeklerini yerler. Hz. İsa kimseye bir şey söylemeden yerinden kalkıp, giysilerini bir tarafa bırakarak, beline havluyu sarar. Bir leğenin içerisine su koyup öğrencilerinin ayaklarını yıkamaya ve beline sardığı havluyla da kurulamaya başlar. Herkesin ayağındaki çamuru bizzat kendisi temizler. Hz. İsa'nın sergilediği alışılmışın dışında olan bu davranış karşısında onunla birlikte olan heyet oldukça şaşkındır. Hz. İsa onlara yönelerek “Size ne yaptığımı biliyor musunuz?” diyerek sorar. Onlara kendilerinin efendileri olmasına rağmen onların çamurlu olan ayaklarını yıkadığı için artık diğerlerinin de birbirlerinin çamurlu olan ayaklarını yıkamak zorunda olduğunu söyler. “Size bir örnek gösterdim bundan sonra sizler de bunu birbirinize yapacaksınız” diyerek, burada yapılması gereken davranışı öncelikle kendisi uygulamış, böylece diğerlerinin de bu sergilenen davranışın benzerini uygulamaları adına onlar için bir örnek teşkil etmiştir. Hz. İsa bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Lider olmak isteyen bir kimse önce hizmetkâr olmalıdır. Liderlik etmek istiyorsan, hizmet etmelisin” (İncil, 1999: 211-212).

Hizmetkâr liderliğin felsefi temeli ise “Kâhyalık Teorisine” (Stewardship Teory) dayanmaktadır. Köklerini psikoloji ve sosyolojiden alan bu teoride, işbirlikçi davranışların bireysel ve yalnızca kendine hizmet eden davranışlardan daha faydalı olacağı önemle vurgulanmaktadır. Kâhya, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için kollektif davranışlar sergilemektedir (Davis vd., 1997: 24-25). Teoriye göre lider olan kişi; bireylerin çıkarlarını kendi kişisel çıkar ve menfaatlerinden üstün tutarak, diğerlerine hizmet etme eğilimde olan kişidir (Turhan, 2007: 30). Teori aynı zamanda üst yönetim ile diğerleri arasında bir çıkar çatışmasının olmadığını da ifade etmektedir. Yönetici

olan kişi, kendisine ve örgüte hizmet etme konusunda bir seçim yapmak durumunda kalırsa eğer örgütün çıkarlarının korunması yönünde tavır sergileyecektir (Kadıoğlu, 2021: 52-55).

Yüzyıllar önce Peygamberimiz tarafından belirtilen “Seyyidler (liderler), kavimlerinin hizmetkârlarıdır” hadisi ise bugün liderlikte güncel yaklaşım olarak karşımıza çıkan hizmetkâr liderlik anlayışına yabancı olmayarak bu anlayışın temel yapıtaşlarını oluşturmaktadır (Akyüz, 2012: 2-3). Konuyla alakalı yine bir rivayete göre, Peygamberimiz ashabıyla oturduğu bir esnada su dağıtmaktadır. Dışarıdan gelen birisi “Sizin efendiniz kimdir?” diye soru yöneltince Peygamberimiz, “Bu toplumun efendisi onlara hizmet edendir” şeklinde ifade etmiştir.

Yusuf Has Hacib (1988: 42-43) 11.yy’da kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde ise “İnsana yardım eden ve insana destek olan akıllı, bilgili ve hâkim idare adamlarının gerekliliğini belirtirken; ileriye düşünerek ihtiyatlı davranan hükümdarın devlete fayda getireceğini, getirilen bu fayda ile memlekette huzurun temin edilip, bey ne kadar doğru olur ve iyi hareket ederse halk için de o kadar mesûd bir devir ve hayat başlar” diyerek insana ve insanlığa hizmet eden yönetim anlayışının tohumlarının daha o yüzyıllarda atılmasına imkân sağlamaktadır.

1.5.2. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte karşımıza çıkan en başat unsurdur. Hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin herhangi bir menfaat aramadan kendisini başkalarına adayıp, onların ihtiyaçlarını hiçbir çıkar ve karşılık gözetmeksizin yerine getirip birinin işini görme, birinin yararına işler yapma anlamında kullanılmaktadır.

Hizmetkâr lider, esas itibariyle kendisini başkalarına hizmet etmeye adanmış kimsedir. Müşterilerin, çalışanların ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hareket edendir. Bunun sonucunda ihtiyaçları karşılanmış olan insan ise daha bilinçli olarak hareket edecektir. Bu çerçevede modern çağımızdaki liderlik kavramı daha çok Greenleaf’ın çalışmalarına göre şekillenmektedir (Spears, 2004: 7-11).

Anglosakson kültürlerde geçerli olan “kendini öne çıkarma” söylemi, hizmetkâr liderlikte yerini “bir olup, birlikte öne çıkma” anlayışına bırakmaktadır. İşletmelerin kârını maksimize edip, kendi faydaları gözeterek, hep önde olmaya çalıştığı anlayışına karşılık hizmetkâr liderlikte; gönüllü olarak başkalarının yararına işler yaparak,

diğerlerinin faydasını gözetip, onları önde tutma zihniyeti hâkimdir. İşletmelerde ki “güçlü olan kazanır” anlayışı hizmetkâr liderlikte yerini “biz hep bir ve beraberiz” düsturuna bırakmaktadır. İşletmeler “kimseye güvenme” derken, hizmetkâr liderlik ise “kendileri kendilerine güvenilemeyeceğini kanıtlayana dek herkese güven” demektir (Anderson, 2008: 3). Bu nedenle bu liderlik anlayışı aslında birbirine zıt iki kavram olan, Doğu’ya özgü olan hizmetkârlık kavramı ile Batı’nın liderlik anlayışını harmanlayarak içerisinde barındırdığı manevi değerlerin bir bütünüdür.

Hizmetkâr liderlik, tam anlamıyla liderliğin bir sanat haline dönüştüğü, her türlü duyarlılığın ön planda olduğu bir liderlik yaklaşımıdır. Bu özel liderlik biçimine her yöneticinin erişmesi kolay olmayıp; özel yetkinlik ve değerleri de bünyesinde barındırması gerekmektedir (Fındıkçı, 2009: 382).

Spears (2010: 27-30) hizmetkâr liderliğin diğer liderlik tarzlarından ayrılan özelliklerini Greenleaf’ın görüşlerine dayanarak şu şekilde sıralamaktadır.

- 1- Dinleme:** Liderler genellikle sahip oldukları iletişim ve karar verme kabiliyetleri sayesinde değerlidirler. Bu özellikler hizmetkâr liderlik için önemli kabiliyetler olsa da başkalarını dikkatle dinlemekte gereken bir unsurdur. Lider grubun iradesini belirlerken aynı zamanda bu iradenin de açıklığa kavuşturulmasında yardımcı olmaktadır. Hizmetkâr lider söylenenlerin dışında söylenmeyenleri de dinleyerek anlamaya çalışır. Hizmetkâr liderlikte dinleme düşünme dönemleri ile birleştiğinde bu durum büyüme için esas teşkil etmektedir.
- 2- Empati:** Hizmetkâr liderler diğer liderlerden farklılaşarak başkalarına karşı empati kurabilen, çalışanları olduğu gibi kabul eden kimselerdir. Başarılı olan liderler empati yeteneğine sahip olup diğerlerini dinleyebilen kişilerdir.
- 3- İyileştirme:** Hizmetkâr liderlikte lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi önemli bir güçtür. Her insanın yaşayabileceği üzüntü ve sıkıntıları olabilir. Hizmetkâr liderler bu sıkıntılı durumlarda diğerlerinin duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilemeye çalışan kişilerdir.
- 4- Farkında Olma:** Kişisel farkındalık hizmetkâr liderlerin güçlü yönlerindedir. Hizmetkâr liderler kendilerinin ve diğerlerinin farkında olarak onları bütüncül olarak görebilenlerdir.

- 5- **İkna Etme Gücü:** Hizmetkâr liderler baskın ve otoriter kararlar almak yerine karar alma süreçlerinde diğerlerini ikna etmeye çalışmaktadırlar. Diğerlerini ikna etmeye çalışması geleneksel otoriter liderlik yaklaşımlarından hizmetkâr liderliği ayıran önemli özelliklerden birisidir. Bu sayede hizmetkâr liderler grup içerisinde fikir birliği oluşumunun sağlanmasında da etkin rol oynamaktadır.
- 6- **Kavramsallaştırma:** Hizmetkâr liderler büyük hayaller kurmak amacıyla kendi becerilerini geliştirmek için çabalarlar. Gündelik kısa vadeli düşüncelerden daha çok gelecek odaklı olarak planlama yapmaktadırlar. Bu planlamalarını geniş tabanlı ve kavramsal düşünerek gerçekleştirmektedirler.
- 7- **Öngörü:** Hizmetkâr liderler bir olayın olası sonucunu öngörebilme yeteneğine sahiptir. Geçmişten ders alarak bugünün gerçekleri ile gelecek için karar alırken sezgisel düşüncelere de oldukça bağlıdırlar.
- 8- **Hizmet Odaklılık:** Hizmetkâr liderlik her şeyden önce başkalarının ihtiyaçlarına öncelik verebilmektir.
- 9- **İnsanların Gelişimine Bağlılık:** Hizmetkâr liderlikte üyeler örgüte yaptıkları somut katkıların ötesinde içsel değerleriyle de önem kazanmaktadır. Liderler üyelerinin yeteneklerini geliştirip onların kişisel becerilerini sağlamak adına sorumluluk almaktadır.
- 10- **Topluluk Kurma:** Hizmetkâr lider örgüt içerisinde rekabetten uzak iş birliği ve dayanışmayı amaçlamaktadır. Üyeler arasında oluşturulan küçük gruplar sayesinde iş birliği ve bütünlük sağlanarak çalışma sağlanır.

Fındıkçı (2009: 783) ise bir liderde bulunması gereken özellikleri; duyarlılık, aile değerleri, gönül insanı, tevazu sahibi, zarif ve nazik, ahlâklı ve dürüst, adaletli, paylaşımcı, ikna yeteneğine sahip, yüksek başarı güdüsüne olan, cesaretli, kendine güvenen özellikler şeklinde sıralamaktadır.

Laub (1999: 31) ise hizmetkâr liderliği diğer tüm liderlik tarzlarından daha fazlası olarak tanımlamaktadır. Hizmetkâr lider, liderliği örgütün hedeflere ulaşmasının yanında başkalarına hizmet etme fırsatı olarak görmektedir. Liderlik ona göre pozisyon, tanınma, statü ya da saygınlık değildir. İnsanları özgür kılmaktan öte, var olan potansiyellerini ortaya çıkarabilmektir. Liderler, liderlik ettikleri kişileri güçlendirmek için konumlarını ve güçlerini kullanarak diğerleriyle bir olup birlikte çalışan kişilerdir.

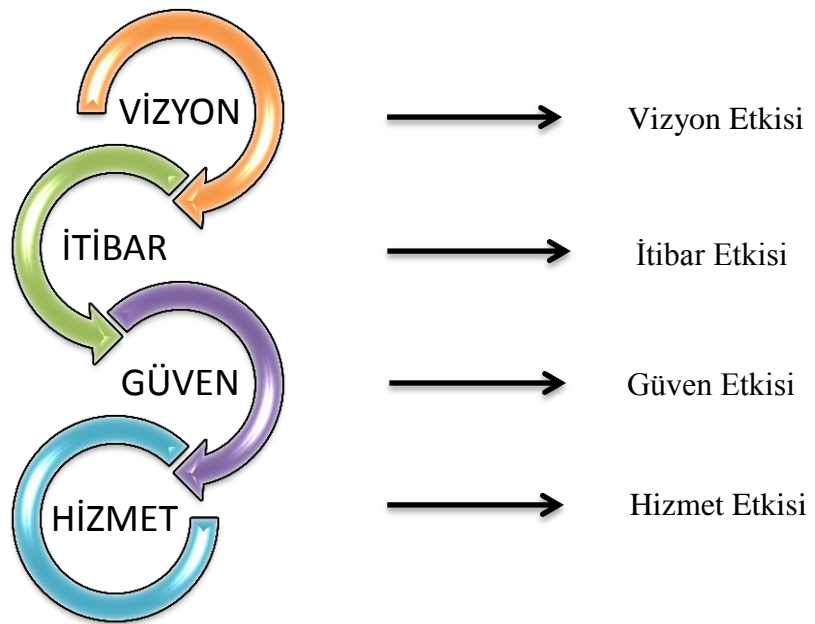
Bu çerçevede temel amacı hizmet etmek olan bu liderlik anlayışında lider; etrafındakileri cesaretlendirerek onların aynı zamanda kendilerini gerçekleştirmelerine de fırsat verip var olan performanslarının ve bireysel motivasyonlarının artmasına da imkân sağlamaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

1.6. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Greenleaf'ın çalışmalarından (1970) temel alarak yazın hayatına kazandırılan bu liderlik yaklaşımının tanımlanması ve özelliklerindeki eksiklikleri giderebilmek amacıyla zaman içerisinde konuyla alakalı çeşitli modeller oluşturulmuştur.

Yazın incelendiğinde bu alanda yapılan modelleri; Farling, Stone ve Winston (1999)'a ait Hiyerarşik Model, Page ve Wong'un Genişleyen Daireler Modeli (2000), bu çalışmayı takiben de Patterson Modeli (2003) ve son olarak bu alanda geliştirilen son modelin Van Dierendonck ve Nujiten Modeli (2010) olduğu görülmektedir.

1.6.1. Farling, Stone ve Winston Hiyerarşik Model



Şekil 1: Farling, Stone ve Winston Hiyerarşik Model

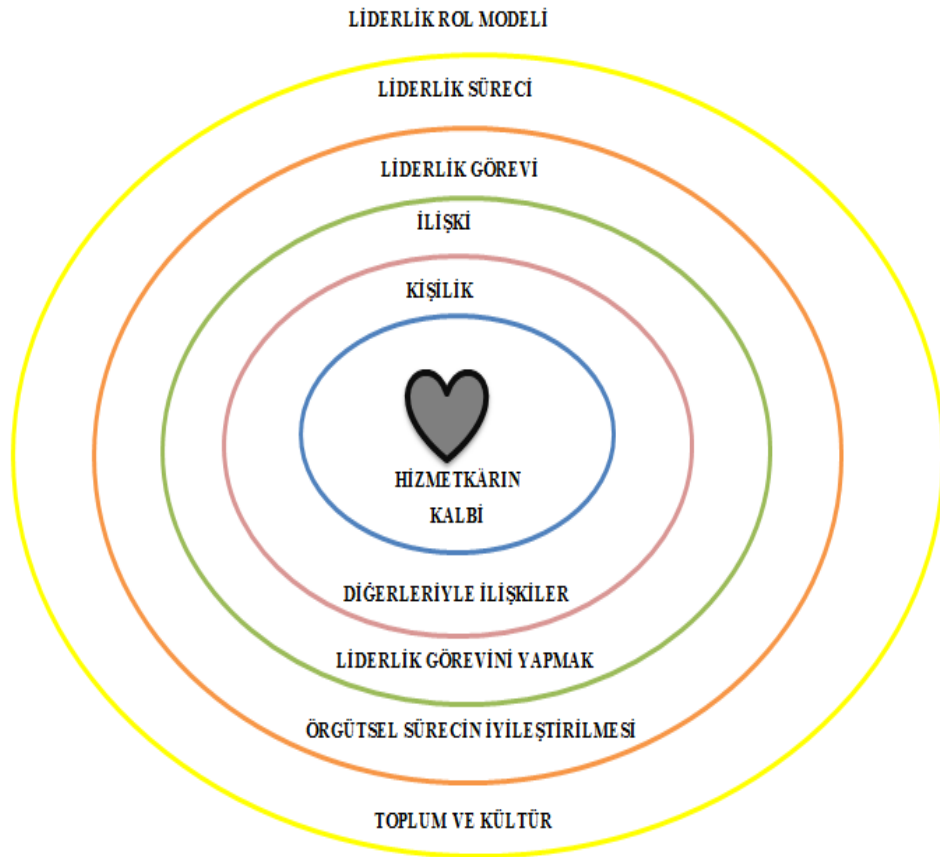
Kaynak: Farling vd., 1999: 52.

Farling, Stone ve Winston tarafından (1999: 52) gerçekleştirilen çalışmada; Hizmetkâr Liderlik 5 temel değer olan; *Vizyon, Etki, İtibar, Güven ve Hizmet* şeklinde belirlenmiştir.

Sarmal şekilde sürekli devam eden bu döngüde, en büyük değer *vizyon* olarak kabul edilmektedir. Hizmetkâr liderlikte süreç vizyon ile başlamaktadır. Bu durumda

liderin öncelikli olarak ileri görüşlü, ufku geniş bir lider olması gerekmektedir. Vizyon sahibi olmak beraberinde lidere itibarı da getirecektir. Var olan itibarın seviyesi ise lidere duyulan güveni belirleyecek, bu belirlenen güven ise doğrudan yapılan hizmeti etkileyecektir. Modele göre vizyon sahibi olup, itibarı yüksek, kendisine güvenilen liderler ise diğer liderlere göre daha çok hizmet etmektedir.

1.6.2. Page ve Wong'un Genişleyen Daireler Modeli



Şekil 2: Page ve Wong Genişleyen Daireler Modeli

Kaynak: Page ve Wong, 2000: 3

Page ve Wong'un geliştirdikleri Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli'nde hizmetkâr liderliği; *Kişilik*, *İlişki*, *Görev* ve *Süreç* olarak 4 başlıkta boyutlandırmaktadır:

- **Kişilik:** Page ve Wong'a göre liderlik temelde, liderin kalbinde kişilik ile başlamaktadır. Kişilik; bireylerin nasıl bir özellikte ve ne tür bir insan olduklarını, tutum ve davranışlarını göstermektedir. Bu modelde hizmetkâr liderliğin merkezinde kişilik yer almaktadır (Page ve Wong, 2000: 4). Hizmetkâr liderler kendi kişisel özellikleriyle birlikte kendilerini iş

hayatlarına adarlar. Kişilik tipolojisi olarak hizmetkâr liderlik; fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyellerin bir bütünüdür. Fiziksel potansiyeli yüksek olan bireyler; eylem odaklı, iş yapan, başarı güdüsü hayli yüksek, sonuç odaklı ve baskın liderlik yönü olan kimselerdir. Zihinsel potansiyeli yüksek olan kişiler; akıllı, mantıklı ve zihinsel kapasiteleri gelişmiş kişilerdir. Duygusal potansiyeli yüksek olan kişiler ise; sevgi, hoşgörü, fedakârlık ve alçakgönüllülük vasıfları öne çıkan kişilerdir. Bu üç temel potansiyele sahip olup, başkalarına hizmet etmeyi kendilerine amaç edinerek bunu gerçekleştirebilen kimseler ise hizmetkâr liderlerdir. Hizmetkâr liderler fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyellerini bir potada toplayarak bu özelliklerini liderlik, bilgelik ve hizmetkârlık davranışına dönüştüren kimseler olarak ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2009: 375-376).

- **İlişki:** Modelde yer alan ilişki unsuru, lider ve diğerleri arasındaki sağlıklı bir ilişkinin geliştirilmesini ifade etmektedir. Hizmetkâr liderler takipçilerine güven duyarak onların hata ve yanlışlarını hoşgörü ile karşılayıp, takipçilerinin eksikliklerini gidererek onların kendilerini geliştirmesine yardımcı olurlar (Erkutlu, 2014: 126).
- **Görev:** Modele göre görev unsuru; liderin üstlendiği liderlik görevini ne şekilde yerine getirdiği ile alakalıdır. Liderin vasıfları; yol gösterme, karar verme, vizyon belirleyebilme ve uygulama olarak belirtilmektedir (Page ve Wong, 2000: 4). Hizmetkâr liderlerin olaylara bakış açısı ve vizyonları oldukça geniştir. Dar bir çerçeveye sınırlı kalmaksızın olayları daha geniş ve kapsamlı olarak ele alabilmektedirler (Fındıkçı, 2009: 387).
- **Süreç:** Hizmetkâr liderler sahip oldukları özellikleri sayesinde örgüte bir ruh kazandırarak, diğerlerine örnek teşkil edip onların motivasyonlarına süreç içerisinde olumlu katkı sağlamaktadırlar (Page ve Wong, 2000: 4).

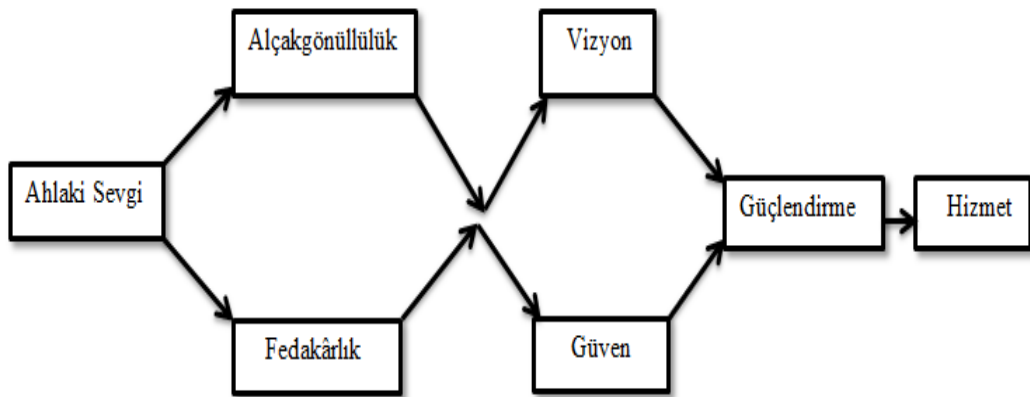
Page ve Wong tarafından geliştirilen bu *Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli'nde* bu dairelerin hizmetkâr liderliğin gelişiminde, uygulanması ve etkisindeki sırayı temsil ettiği belirtilmektedir. Modele göre hizmetkâr bir gönül geliştirilmedikçe, diğerlerinin nasıl geliştirilecek ve güçlendirilecek olduğu bilinmedikçe bu liderlik görevini yerine getirmek imkânsızdır. Buna ilaveten modelde hizmetkâr liderliğin bireysel gelişim ve beraberindeki örgüt gelişimine olan etkisinin yanında toplum ve

kültür üzerinde de oluşturacağı etkinin üzerinde önemle durulmaktadır. (Page ve Wong, 2000).

1.6.3. Patterson Modeli

Patterson (2003) tarafından kaleme alınan “Hizmetkâr Liderlik: Teorik Bir Model” de Patterson, Hizmetkâr Liderlik kavramını daha farklı şekilde değerlendirmektedir. *Hizmet Yönelimli Lider*, organizasyondan ziyade çalışanlarıyla ilgilenen liderdir. Patterson; hizmetkâr liderliği erdemli bir teori olarak tanımlamaktadır. Erdem; kişinin içinden gelen niteliksel bir özellik olup, kişinin karakterinin bir parçası, insan mükemmelliğini örnekleyen bir özellik olarak ifade edilmektedir. Patterson yaptığı bu çalışmasında hizmetkâr liderliği 7 farklı erdemden meydana gelen bir model olarak betimlemektedir (Patterson, 2003: 2).

Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli; ahlâki sevgi sahibi olma, alçakgönüllü olma, fedakârlık, vizyon sahibi olma, güven, çalışanları güçlendirme, ve hizmet etme boyutlarından oluşmaktadır (Waddel, 2006: 3). Patterson tarafından geliştirilen bu model hizmetkâr liderlikle ilgili temel boyutları içermesi açısından oldukça önemlidir.



Şekil 3: Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Patterson, 2003: 7; Waddel, 2006: 3-4).

- **Ahlâki Sevgi:** Winston’a göre Yunanca bir kelime olan “agapao” liderin doğru olan şeyi, doğru sebeple, doğru zamanda yapması anlamına gelen “Ahlâki Sevgi” olarak tanımlanmaktadır. Bu kelimenin kavramsal olarak içerisinde 7 unsuru barındırdığından bahsederken, aynı zamanda bu kavramları da değerler olarak ele almaktadır. Bu değerleri; öğretilbilir olması, başkalarına ilgiyi, denetimli disiplin, örgüt için yararlı ve doğru olanı aramak, takipçilerine düşünce ve davranışlarında merhamet göstermek, örgüt

hedefine ve takipçilerin refahını merkeze almak, örgüt barışını sağlayarak bunu sürdürebilmek olarak belirtmektedir (Winston, 2003: 2). Bu ahlâki sevginin temelinde her çalışan; çeşitli ihtiyaçları, istek ve arzuları olan bireyler olarak kabul edilirken, lider ise bu ahlâki sevgiye sahip olan kimseler olarak belirtilmektedir. Bu sevgiyi gösteren lider, çalışanların ihtiyaçlarını öncelikli olarak gözetirken, akabinde onların yeteneklerini dikkate alarak nihayetinde örgüt yararına odaklanmaktadır.

Modele göre, ahlâki sevgi; içerisinde barındırdığı bu 7 kavram ile liderin ahlâki sevgisi olarak tanımlanarak, bu sevginin sonucunda *alçakgönüllülük* ve *fedakârlık* unsurlarının olduğu belirtilmektedir. Bu oluşum *güven* ve *vizyon* ile birleşerek lider ve diğerleri arasındaki etkileşimi güçlendirip en sonunda *hizmet* ile nihai olarak sonuç bulmaktadır.

- **Alçakgönüllü Olma:** Bireyin kendisinden çok diğerlerine daha fazla öncelik vermesi olarak ifade edilmektedir. Bu anlayışa göre lider kendisini diğerlerinden daha donanımlı, daha üstün görmeyen alçakgönüllü, anlayışlı ve tevazu sahibi olan kimselerdir (Patterson, 2003: 3).
- **Fedakâr Olma:** Hizmetkâr liderler herhangi bir beklenti içerisine girmeyen, kendisini insanlara yardım etmeye odaklayan kişilerdir. Bu kişilerin başkalarına yardım etmekten başka hiçbir kazanç ya da menfaat sağlama amaçları bulunmamaktadır (Fındıkçı, 2009: 373).
- **Vizyon Sahibi Olma:** Hizmetkâr liderler uzun vadeli bir bakış açısına sahip olup örgüt için bir vizyon oluşturarak diğerlerini de bu doğrultuda yönlendiren kimselerdir (Bakan ve Doğan, 2012: 4).
- **Güven:** Hizmetkâr liderliğin temelinde güven unsuru yer almaktadır. Lider tarafından sergilenen adil ve etik davranışlar insanlarda lidere karşı duyulan bir güven duygusu yaratacaktır (Waddel, 2006: 4).
- **Çalışanları Güçlendirme:** Çalışanlara yapmış oldukları işlerin sorumlulukları verilirken bu sorumluluklarla beraber bunlara yönelik yetkiler de verilmektedir. Böylece liderin çalışanlar üzerinde var olan kontrol mekanizmasından uzaklaşılacaktır (Bakan ve Doğan, 2012: 4). Çalışanlara zarar vermeden, onların gururlarını incitmeden, onlara kusurlarını

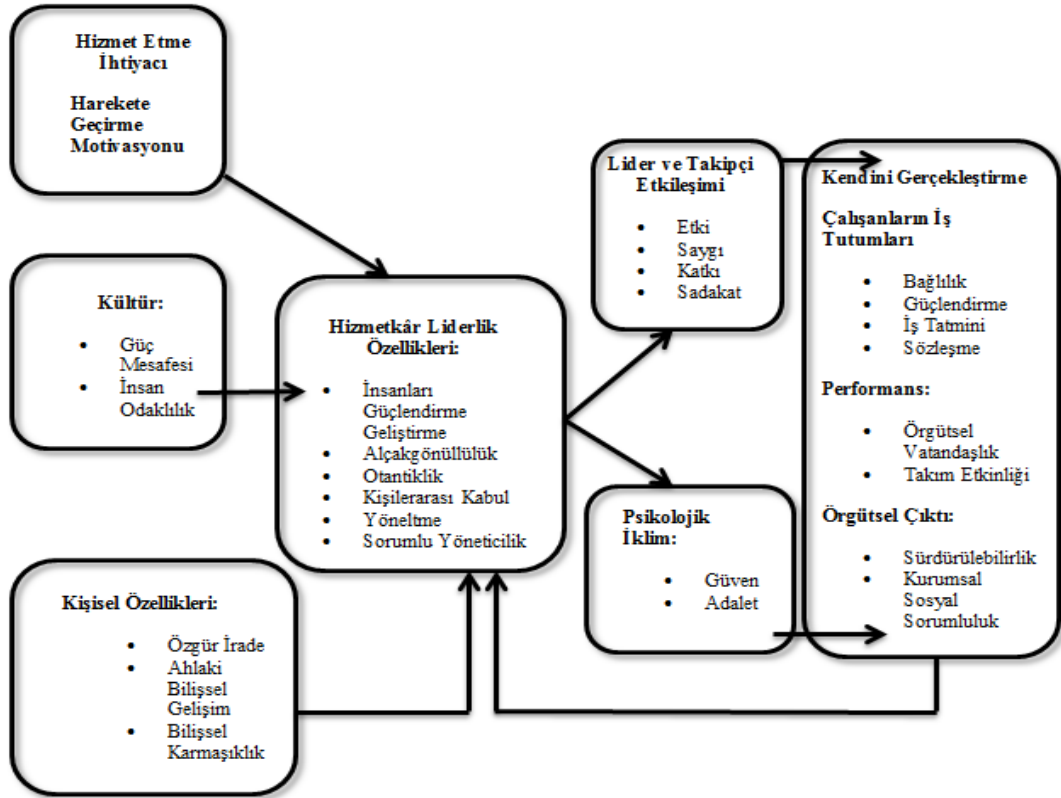
göstermenin, bu kusurları doğru olan davranış kalıplarıyla ikame etmenin birçok yol ve yöntemi vardır.

- **Hizmet Etme:** Liderin kendi kişisel menfaatlerinden ziyade başkalarının menfaatlerini de düşünerek bu temelde hareket etmesidir. Russel ve Stone (2002) hizmetkâr bir liderin özelliklerini tanımlarken, “hizmetkâr liderliğin özünün Hizmet” olduğunu belirtmektedir (Russel ve Stone, 2002: 145-157).

Patterson tarafından geliştirilen bu modeldeki boyutları ölçebilmek amacıyla Dennis ve Bocernea 2005 yılında *Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Geliştirme* adıyla yaptıkları çalışmaları sonucunda 7 boyuttan oluşan bu hizmetkâr liderlik modelinin hâlihazırda 5 boyutunu ölçebilen ilk ölçeği geliştirmiştir. Çalışmanın sonucunda fedakârlık ve hizmet boyutları bulanamamış, Hizmetkâr Liderliğin 5 boyutu: *Ahlâki Sevgi, Alçakgönüllülük, Vizyon, Güven ve Güçlendirme* olarak belirlenmiştir (Dennis ve Bocernea, 2005: 600-615).

1.6.4. Dirk Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkâr Liderlik Modeli

Dirk Van Dierendonck'un hizmetkâr liderliğin özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirttiği “Hizmetkâr Liderlik: İnceleme ve Sentez” adlı çalışmasında önceki çalışmaları da inceleyerek hizmetkâr liderliğin 6 boyutundan bahsetmektedir. Bu modele göre liderler; bireyleri güçlendirerek geliştiren, alçakgönüllü, otantik, bireyleri olduğu gibi kabul eden, yol gösteren, bütünün iyiliğini düşünen kimseler olarak ifade edilmektedir (Van Dierendonck, 2011: 1232-1233).



Şekil 4: Dirk Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Van Dierendonck, 2011: 1233-1234.

Dirk Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkâr Liderlik Modeli'ne göre, model içerisinde belirtilen özellikler birbiriyle ilişkili şekildedir. Hizmetkâr liderliğin temelini hizmet etme ihtiyacı ile harekete geçirme motivasyonunun birleşimi oluşturmaktadır. Model, motivasyon ile ilişkilendirilen kişisel özellikler ve kültürel yönleri de belirtmektedir. Takipçilerce tecrübeler sonucunda ortaya çıkan hizmetkâr liderlik özellikleri, hem bireysel lider takipçi ilişkisinde hem de örgüt içerisindeki genel psikolojik çevre üzerinde etkilidir. Bireysel düzeyde kendini gerçekleştirme, olumlu iş tutumu ve artan performans; ekip düzeyinde artan ekip etkinliği ve kurumsal düzeyde ise sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğa katkı sağlamaktadır. Model, lider ve takipçiler arasındaki karşılıklı ilişkide takipçiden lidere doğru bir geri bildirim de içermektedir.

Dierendonck'un (2011: 1233-1234) çalışmasında belirttiği hizmetkâr liderlik özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- **Takipçilerini Güçlendirme ve Geliştirme:** İnsanları güçlendirmek ve geliştirmek onları etkinleştirmeye katkı sağlayan motivasyonel bir unsurdur. Yetkilendirme; takipçiler arasında proaktif ve özgüvenli bir tutum

geliştirerek onlara kişisel bir güç sağlamaktadır. Bireylerin değerlerini belirterek onların kişisel gelişimlerine katkı sağlar.

- **Alçakgönüllülük:** Kişinin kendi başarılarını ve kabiliyetlerini uygun bir bakış açısıyla ortaya koyabilme yeteneğidir. Diğerlerinin yetenek ve kabiliyetlerinden de yararlanarak beraberinde onlara karşı sorumluluk duygusu da içermektedir. Aynı zamanda bir liderin diğerlerinin çıkarlarını ne kadar önde tuttuğuyla da oldukça yakından ilgilidir. Yapılacak olan görev başarılı bir şekilde yerine getirildiği takdirde, hizmetkâr lider geri çekilmektedir.
- **Otantiklik:** İçsel duygu ve düşüncelerle tutarlı olan özgünlük, “gerçek benlik” ile de yakından ilişkilidir. Benzer şekilde ahlâk ve etik kurallarına bağlılık, dürüstlük ile de oldukça yakından ilgilidir. Hizmetkâr liderin otantikliği denilince; verilen sözlerin yerine getirilmesi, görünür olması, dürüst ve duyarlı olması şeklinde özellikler sıralanabilir.
- **Kişilerarası Kabul:** Diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlayabilme kabiliyetidir. Sıcaklık, merhamet, affedicilikle beraber empati kurabilme yeteneğini de içermektedir. Hizmetkâr liderlikte diğerlerinin hata yapabileceklerini ve bu hataların reddedilmeyeceğini bildikleri, kabul edildiklerini hissedebildikleri bir güven ortamının yaratılması önemlidir.
- **Rehberlik ve Yön Verme:** Bireylerin kendilerinden beklenenleri bilmelerine katkı sağlamaktadır. Bu durum bireylerin hem kendileri hem de organizasyon için yararlıdır. Bir hizmetkâr liderin yönlendiriciliği, işin dinamik oluşu ve kişiye özel yapılmasıdır. Hizmetkâr liderin yönlendirici olması kaliteli kişilerarası iletişimde önemli bir boyut olan hesap verebilirlik derecesinin sağlanmasıyla alakalıdır. Eski sorunlara yeni yol ve yaklaşımlar geliştirerek, kişilerin davranışlarını yöneten değer ve inançlara kuvvetli bağlılığı da ifade etmektedir.
- **Hizmetkârlık:** Kontrol ve kişisel menfaat ve çıkarlar yerine toplum için sorumluluk olarak hizmet etme isteğidir. Hizmetkârlık; sosyal sorumluluk, takım çalışması ve bağlılıkla da ilgilidir. Lider diğerlerini kontrol eden bir bekçi gibi değil, aynı zamanda diğerleri için rol model de olmalıdır. Liderler doğru birer örnek olarak diğerlerini ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmeye yönlendiren kimselerdir.

Modele göre, araştırmacılar hizmetkâr liderliğin temel özelliklerinin farklı boyutları üzerinde durmaktadır. Daha önce konuyla alakalı gerçekleştirilen araştırmalar ve modellemeler değerlendirildiğinde, ortak liderlik özelliklerine yer verilse de araştırmacılardan hiçbirinin hizmetkâr liderliği aynı şekilde ifade etmediği görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik alanında gerçekleştirilen çalışmaların önem kazanmasıyla birlikte araştırmacılar tarafından bu liderlik anlayışının tarihçesi, özellikleri ve boyutlarının incelenmesinin ardından süreç içerisinde diğer liderlik tarzları ile olan ilişkisi üzerine de değerlendirmeler yapılmıştır. Page ve Wong (Drpaulwong, 2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada hizmetkâr liderlik ve geleneksel liderlik özelliklerinin karşılaştırılması şu şekilde ifade edilmektedir: *Geleneksel Liderlik* anlayışında; kendisine hizmet edilsin isteyen liderlerin kendi imaj ve kariyerleri oldukça önemliyken, bu liderler kendilerini diğerlerinden üstün görerek diğerlerini kendilerine mecbur kılmaktadırlar. Örgüt içerisinde oluşabilecek tüm hatalardan diğerleri sorumlu olurken, hiçbir zaman eleştiriye tahammül dahi edemeyen lider, var olan bir başarının ise ancak kendisinden kaynaklı oluşuna inanmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışında çalışanların gelişimine katkı sağlamayan lider, örgüte ait kuralları ise tek başına belirlemektedir. *Hizmetkâr Liderlik* anlayışı ise; diğerlerine gönüllü olarak hizmet eden, kendisini örgüte adayan bir liderlik anlayışıdır. Diğerlerinin ihtiyaçlarına öncelik vererek onlara verdiği önem ve değerle, gelişimlerine ve var olan potansiyellerinin ortaya çıkmasına da katkı sağlamaktadır. Yapılan hataları normal karşılayan liderler, fikir ve önerilere karşı da açıktır. Hizmetkâr liderlik anlayışında örgüt için koyulacak kurallarda katılımcılık esas, başarı ise ortaktır.

Her geçen gün hızla değişen ve dönüşen yeni dünya düzeni; tüm koşul ve şartlarda geçerliliğini koruyan tek bir liderlik tarzının olmadığını, var olan liderlik ve yönetim modellerinin ihtiyaçları karşılamak noktasında oldukça yetersiz kaldığını yeniden gözler önüne serdi. Durum ve şartların gerektirdiği niteliklere sahip, köklerini Greenleaf'ın çalışmalarından alarak yazın hayatında yer bulan hizmetkâr liderlik modelinin de bu kapsamda artı ve eksileri zamanla yapılan çalışmalarda yerini aldı. Hizmetkâr liderliğin avantajları şu şekilde belirtilmektedir: Hizmetkâr lider, insanlara değer vererek onları bir amaç olarak görür. Bireylerin gelişimine ve var olan potansiyellerinin ortaya çıkmasında katkı sağlayan bu liderlik anlayışında, koruma ve kollama kavramları oldukça önemlidir. Bu liderlik anlayışında otoriter davranmaktan

ziyade güler yüzlü olan liderler, diğerlerine vaatler sunup, yol göstererek onların gelişimine ve performanslarına da katkı sağlamaktadır (Koçel, 2011: 112).

Hizmetkâr liderliğin dezavantajları ise şu şekilde ifade edilmektedir: Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile dönüşümcü liderlik yaklaşımı arasında benzerlikler bulunmaktadır. Mevcut hiyerarşik yapının var olduğu bir düzende bu liderlik tarzı uyum sağlamamaktadır. Dini olarak algılanabilecek modern duyarlılıklara yabancı kalarak, hemşire gibi bazı meslek gruplarına zarar da verebilecektir. Hizmetkâr liderlik anlayışında hâkim olan tevazu, bir noktadan sonra zayıflık olarak algılanarak bazı çalışanlara bu yaklaşım tarzının ters gelmesi bu liderlik anlayışının eleştirilen yönleri olarak belirtilmektedir (Patterson, 2003: 13-14).

1.7. Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Araştırmalar

1990'lı yıllarla birlikte öncelikle Greenleaf'ın çalışmalarıyla literatüre kazandırılan Hizmetkâr Liderlik; Graham (1991), Buchen (1998), Page ve Wong (2000), Patterson (2003), Winston (2004) ve Van Dierendonck (2011) tarafından kavramsallaştırılarak zaman içerisinde konuyla alakalı olarak çeşitli modellemeler yapılmıştır.

Page ve Wong (2000), Dennis ve Winston (2003), Dennis Bocarnea (2005), Van Dierendonck ve Nuijten (2011) ise aynı zamanda yaptıkları çalışmalar sonucunda kavramsal modellemelerin yanında hizmetkâr liderlik ölçeğinin geliştirilmesi için de çeşitli katkılar sağlamışlardır.

Yönetim anlayışında yaşadığımız değişim ve dönüşüm, beraberinde liderlik davranışlarını da etkilemektedir. Hizmetkâr lider ve liderlik özelliklerine benzer şekilde daha insancıl ve etik değerlere sahip bir yönetim anlayışına ihtiyaç, günümüz örgütlerinin ihtiyacı olan liderlik tarzıdır (Van Dierendonck, 2011: 1228).

Konu kapsamında, Aslan ve Özata (2011: 147-150) tarafından gerçekleştirilen sağlık alanında hizmetkâr liderlik konulu ilk araştırma olarak yer alan “Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik Dennis Winston ve Dennis-Bocarnea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması” isimli çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderlik ölçekleri Türkçe yazın hayatına kazandırılmıştır.

Öner (2012: 300-316) tarafından gerçekleştirilen “Türk İş Dünyasında Hizmetkâr Liderlik ve Paternalistik Liderlik Tipleri Hakkında Karşılaştırmalı Ampirik

Bir Çalışma” isimli araştırmada ise, hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmalar ilk kez Türkiye’ye uyarlanarak araştırma gerçekleştirilmiştir. İstanbul’da bulunan farklı ölçekteki 26 işletmenin 305 orta düzey yöneticisine sorulan sorular çerçevesinde üstlerinin yöneticilik tarzları hakkındaki algıları araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre, Türkiye’de hizmetkâr liderlik ve paternalistik liderlik algı tarzları arasında çalışanlar tarafından yüksek bir ilişki algılanmıştır.

Duyan (2012: 156) tarafından gerçekleştirilen; “Hizmetkâr Liderlik ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma” da otomotiv ve tekstil sektöründe çalışan katılımcıdan toplanan veriler sonucunda; hizmetkâr liderliğin tüm faktörleri ile işe ilişkin yaşam kalitesinin ve işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu araştırmanın sonuçlarındandır. Araştırmanın genelinde pozitif liderlik davranışının çalışma hayatına ve çalışanlara pozitif etkiler yaratacağı belirtilmektedir.

Sanı vd., (2013: 63-82) tarafından gerçekleştirilen “Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışma, öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğrenciler üzerindeki etkileri bağlamında Türkiye’de ilk kez test edilme özelliği taşımaktadır. Araştırmanın ana kütlesini 5 devlet, 17 vakıf üniversitesinin işletme bölümü 3. ve 4. sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. 2 devlet ve 8 vakıf üniversitesinin işletme bölümü 3. ve 4. sınıflarda öğrenim gören 818 öğrenciden geri dönüş sağlanarak elde edilen veriler sonucunda araştırma gerçekleştirilmiştir. Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının; öğretim üyesine güven, üst yönetime güven ve üniversite arkadaşlarına güven boyutuyla ele alınarak aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Öğretim üyeleri tarafından sergilenecek olan hizmetkâr liderlik davranışlarının öğrencilerin hem öğretim üyelerine hem de üniversiteye duyacakları güveni arttıracacağı sonucuna varılmıştır. Öğretim üyeleri tarafından sergilenecek hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretim üyesine duyulan güvene %57, üniversitenin üst yönetimine duyulan güvene %15,1 ve üniversitedeki arkadaşlara duyulan güvene ise %8,1 oranındaki katkıları araştırmanın sonuçlarındandır.

Sokoll (2014: 88-104) tarafından gerçekleştirilen araştırmada hizmetkâr liderliğin çalışanların lidere olan güveni ve örgüte olan bağlılığı üzerindeki etkisi inceleme konusu olmuştur. ABD’nin güneybatı bölgesinde 207 üniversite çalışanın

118’inden anket yolu ile elde edilen veriler ışığında araştırma sonuçlandırılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin çalışanların bağlılığı üzerindeki anlamlı ve güçlü etkisi ortaya konmuştur.

Dal (2014: 97-105) “Hizmetkâr Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Bir Araştırma” konulu çalışmasında, hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi değişkenlerinin tüm boyutlarının arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Araştırmanın evrenini 4 yıllık eğitim veren fakültelerinde görev yapan bölüm başkanları ve bölüm başkanlarına bağlı olarak çalışan öğretim elemanları oluşturmaktadır. 210 öğretim elemanının vermiş olduğu yanıtlar çerçevesinde, lider-üye etkileşimini arttırmak için hizmetkâr liderliğin doğru bir liderlik tarzı olduğu araştırmanın sonuçlarındandır.

Doğan ve Aslan (2016: 61) tarafından gerçekleştirilen araştırmada çalışanlar tarafından okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının iyi düzeyde olduğu, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tokmak (2018: 964-975) “Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılama Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma” da Bursa ilinde faaliyet gösteren bir özel eğitim kurumu çalışanlarından 165 kişiden elde edilen verilerin sonucunda; gelir düzeyinin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında etkisi pozitif yönde olarak sonuçlanmıştır. Böylece gelir düzeyinin hizmetkâr liderlik davranışlarındaki etkisi belirlenerek bu konuda literatüre katkı sağlanmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu olarak ise, hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında cinsiyetin, eğitim düzeyinin ve sektör tecrübesinin bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Cinel ve Karaman (2021: 1262-1278) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, araştırmanın evrenini Giresun Belediyesindeki 452 çalışan oluşturmaktadır. Eksiksiz ve samimi olarak anketlerden geri dönüş sağlayan 151 çalışan analizin sonuçlanmasına katkı sağlamıştır. Giresun Belediyesi’nde çalışanların hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algıları orta düzeyde olup, hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu araştırmanın sonucunda

belirlenmiştir. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarındaki artışlar toplam kalite yönetimi üzerinde bir artışa yol açmaktadır.

Küçük ve Yavuz (2021: 459-469) tarafından gerçekleştirilen “Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” konulu çalışmada 10 Alışveriş Merkezinden 380 çalışana araştırma ölçeği uygulanmış olup, 336 anketin değerlendirilmeye alınmasıyla araştırma sonuçlandırılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (-0.209). Bu durumda çalışanların hizmetkâr liderlik algıları arttıkça, örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı araştırmanın bir sonucu olarak belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİYE GÜVEN

2.1. Güven Kavramı

Güven konusu bireysel ve örgütsel hayatta uzun yıllardan beri var olmakla birlikte siyaset felsefesi, siyaset bilimi, yönetim bilimleri, sosyoloji, hukuk, ekonomi, psikoloji gibi birbirinden farklı disiplinlerin yazınlarında da araştırma konusu olarak yerini almaktadır (Lewichi ve Bunker, 1996: 114-139). Türkiye'de güven konusuna ilişkin olarak ciddi bir literatür henüz oluşturulamamış olup, bu konuda gerçekleştirilen çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre; en temel ihtiyaçlardan olan fizyolojik ihtiyaçların hemen ardından güvenlik ihtiyacı gelmektedir. Teoriye göre bireyler ancak belirli sıradaki ihtiyaçlarını tam olarak gidermeden, bir üstteki ihtiyaç kategorisine geçememektedir (Wikipedia, 2021). Bu sebeple oluşabilecek tehlikelere karşı korunma isteği, sürekli olarak kendimizi güvende hissetme arzusu öncelikli bir insan ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Batı demokrasilerinde yoğun olarak hissettiğimiz güven kavramını, benzer şekilde toplum sözleşmesi kuramcılarında olan Hobbes, Locke ve Rousseau'nun doğa hali düşüncelerini de güven üzerine inşa ettikleri görülmektedir. Doğa durumundaki ilkel insandan modern insana kadar geçen bu uzun soluklu süre zarfında, bireylerin birbirine güveni ya da güvensizliği bilim dünyasında da farklı zaman ve koşullarda araştırma konusu olarak ele alınmaktadır.

Kavram olarak güvenin; sadakat ve bağlılık anlamında kullanılması ilk insan topluluklarına kadar uzanan 13. yüzyıla denk gelen bir geçmişe sahiptir (Ülker, 2008: 189). Türk Dil Kurumu (2019) *güven* kavramını; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlarken, kelimenin etimolojik olarak kökeni ise sadakat ve bağlılığa dayandırılmaktadır.

Güven çok şeyi ifade etmekle birlikte, güven hakkında tek bir tanım da bulunmamaktadır (Hoy ve Tschannen, 1999: 185). Bu sebeple Taylor (1989) güven kavramını, herkesin anladığı ancak açıklanması ve tanımlanması zor olan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Blau güveni; istikrarlı sosyal ilişkiler için gereken unsur olarak tanımlarken (Blau: 1964: 99), Rousseau ise güveni iyi niyet sözleşmesi olarak

tanımlamaktadır (Rousseau vd., 1998: 393). Kimi yazarlara göre ise, evrensel ve tek bir güven tanımı oluşturmaktan ziyade güvenin koşullarının belirlenerek bu belirlenen koşulların üzerinde durmak daha fazla önem arz etmektedir (Hosmer, 1995: 380-381). Farklı dönemlerde, farklı yazarlar tarafından güven üzerine yapılan tanımlamalar şu şekilde ifade edilmektedir:

Tablo 3: Güven Tanımları

YAZAR	YIL	TANIM
Rotter	1967	Güven; kişinin diğerlerinin yazılı ve sözlü vaatlerine karşı saygı göstereceği beklentisidir.
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, kişilerin belirsiz olaylar sonucunda faydacı beklentiye dayanan karardır.
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Güven; bireysel algılama ve tecrübelerle dayanarak olayların istenilen sonuçları hakkında faydacı öznel inançtır.
Meeker	1983	Diğer taraftan beklenen işbirlikçi davranıştır.
Butler ve Cantrell	1984	Güven, diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir ve açık olacağına dair inançtır.
Lewis Weigert	1985	Objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı nedenler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığıdır.
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin sözdür.
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancıdır.
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteğidir.
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancıdır.
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileridir.
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Karşı tarafın zorluklarını yerine getireceğine, söylediği gibi davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklentidir.
Shockley Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Karşı tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedef, değer, norm ve inançlarıyla özdeşleşmiş halidir.

Kaynak: Neveu, 2000, Organizational Trust: Definition and Measurement” Akt. Tüzün, 2007: 98.

Güven kavramı toplumların kültürel ve ahlâki değerlerine göre de farklılık göstermektedir. Farklı toplumlarda yaşayan bireyler, kendi toplumlarına özgün olan bir kültür çatısı altında yetişmektedir. Farklı kültürler etkisinde yetişen bu bireylerin olaylara bakış açısı da bu sebeple değişkenlik göstermektedir (Börü, 2001: 191).

McAllister (1995: 24-59)’ a göre güven; kişinin başka bir kişinin söz, davranış ve kararından emin olup bu çerçevede hareket etme istekliliğidir. Kişi eğer güveniyorsa,

karşı tarafın sergileyeceği davranışın kendisi için önem arz eden bir davranış olacağı beklentisi içerisinde olmaktadır. Bu yüzden davranışı sergileyen kişiyi kontrol edip izleme gereği duymamaktadır. Mayer, Davis ve Schoorman ise güveni; güvenen kişinin, güvenilen kişinin yaptığı eylemlerine karşı iyiniyetli olarak savunmasız kalma arzusudur şeklinde tanımlamaktadır (Mayer vd., 1995: 712). Öyle ki güven olduğu takdirde; liderin sergileyeceği tavır ve davranışlar karşısında astların menfi bir zarar görmeyeceklerine dair inançları tamdır. Kavramsal olarak güven ile ilgili yapılan bu tanımlamaların bir kısmının karşı taraftan beklentiye, diğer kısmın ise karşı tarafa karşı savunmasız kalma isteği üzerinde şekillendiği görülmektedir (Tüzün, 2007: 95).

2.1.1. Güvene Etki Eden Unsurlar

Güven ile ilgili yapılan tanımlarda yer alan belli kavramlar vardır. Bunlar; Şekil 5'te belirtildiği gibi *Belirsizlik*, *Risk*, *Beklenti* ve *Zarar Görme İhtimali* şeklinde sıralanmaktadır (Yücel, 2006: 14).



Şekil 5: Güven Kavramının Bileşenleri

- **Belirsizlik:** Belirsizlik, güvendiğimiz durumlarda ne ile karşılaşacağımızı bilmiyor olmaktan kaynaklanmaktadır. Belirsizlik ve bilinmezliğin olduğu yerde ise risk vardır. Güvenin oluşabilmesi için insanların davranışlarının kestirilemez olması, bir belirsizlik ortamının içerisinde bulunulması gerekmektedir (Mayer vd., 1995).
- **Risk:** Güven ilişkisinde risk unsuru oluşabilecek zarar ihtimalini de kapsamaktadır. Risk kavramı, zarara uğrama tehlikesi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Karşı taraftan gelecek her türlü

belirsizliklere ve tehlikelere karşı güvenmeyi tercih ederek bu konuda belli riskleri göze almaktır.

- **Beklenti:** Birbirine güvenen bireyler bu ilişkide olumlu beklentiler içerisine girip, kendisine karşı taraftan herhangi bir zararın gelmeyeceğini düşünerek hareket etmektedir. McAllister güveni, “bireyin diğer tarafın kararlarına, hareketlerine ve sözlerine dayalı olan davranma arzusu ve beklentisidir” olarak tanımlamaktadır (Karakoyun, 2017: 6).
- **Zarar Görme İhtimali:** Başkalarının davranışlarından kaynaklanan güven, zarar görme ihtimalini de içerisinde barındırmaktadır.

2.1.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Hesaplanmış Güven, Bilgiye Dayalı Güven ve Özdeşleşmeye Dayalı Güven olmak üzere güven olgusu 3 başlıkta incelenmektedir. Hesaplanmış güven; yapılan davranışların tutarlılığına dayanmaktadır. Bilgiye dayalı güven; kişilerin birbirleri hakkında sahip oldukları bilgi düzeyleri ile birbirlerini tanıma dereceleri. Özdeşleşmeye dayalı güven ise; davranışların birbiriyle tutarlı olup, gerçeklik payı olan, tahmin edilebilir olması halinde meydana gelen güven türü olarak ifade edilmektedir (Shapiro vd., 1992: 369).

2.2. Örgütsel Güven

Birey ve örgüt düzeyinde oluşan güven, bireye güven ve örgüte güven olmak üzere birbirinden farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır (Doney ve Cannon, 1997: 35-51). Örgüt içindeki gruplar arasında var olan güvenin, örgüte uzun vadeli bir istikrarı sağladığı yönünde fikir birliği bulunmaktadır (Cook ve Wall, 1980: 39-40). Örgüt içerisinde bulunan tüm üyelerin katılımıyla oluşan bu ortamda, üyeler kendilerine zarar verilmeyecek kararların alınıyor olduğuna dair inanç duyuyorlar ise dolaylı olarak o örgütün kendisine de güven duyuyorlar demektir.

Örgüt içerisindeki güven; üstlerin çalışanlar adına doğru kararlar verdiklerine olan güveni, yöneticilerin adil davranıp davranmadığına, çalışanların yöneticiler tarafından çıkarlarının gözetilip gözetilmediğine dair güveni ve çalışanların iş süreçlerinin adilane ve düzenli oluşuna dair örgütün kendisine duydukları güvenin tümünden oluşan bir bütündür (Galford ve Drapeu, 2003: 89).

Literatür örgütsel güveni; *Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven ve Örgüte Güven* olmak üzere 3 alt başlıkta incelemektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62).

Güvenin önemi doğrultusunda çalışmalar artsa da çalışmaların çoğunluğu doğrudan lider (yönetici, denetçi, çalışma grup lideri) üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgüte güven ve yönetime güven konuları sınırlı sayıda araştırmalara konu olmaktadır (Tan ve Lim 2009: 45).

2.3. Yöneticiye Duyulan Güven

Güven kavramına dair yapılan çalışmalar incelendiğinde güvenin birbirinden farklı şekillerde tanımlandığı, farklı boyutlarda incelendiği görülmektedir. Örgütlerde güven kavramı; kişiye ve örgüte duyulan güven olmak üzere iki başlıkta incelenirken, kişiye güven kavramının da iş arkadaşlarına ve yöneticiye duyulan güven olmak üzere iki başlıkta ifade edildiği görülmektedir (Yang, 2005: 13). Bu kapsamda *Yöneticiye Duyulan Güven*, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır (Koç, Yazıcıoğlu, 2011: 47). McAllister'a göre kişiye güven; kişinin başka bir kişinin söz, davranış ve kararlarından emin olması ve buna göre hareket etme istekliliği olarak tanımlanmaktadır (McAllister, 1995: 25-26).

Örgütlerde “*Yöneticiye Güven*”, “*Çalışma Arkadaşlarına Güven*” ve “*Kuruma Güven*” şeklinde 3 boyutta ele alınan güven kavramı (Börü, vd., 2007: 49-59), bu çalışmada “yöneticiye güven” boyutuyla araştırmaya dâhil edilerek incelenmektedir. Örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan “yöneticiye güven” boyutu çalışanların yöneticilerine duydukları güveni ifade etmektedir. Mayer, Davis ve Schoorman'a göre yöneticiye güven; kişinin yöneticisinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek o doğrultuda duyarlı davranmasıdır (Mayer vd.,1995: 712).

Konuyla alakalı olarak yazın incelendiğinde, örgütsel güven temelli yapılan araştırmalarda öncelikle yöneticiler üzerine odaklanılmış olduğu, astların yöneticilere duydukları güvenin bizzat yöneticilerin davranışları çerçevesinde şekillendiği görülmektedir (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 70). Örgüt içerisinde güven ortamının yaratılmasında, bu ortamın sürdürülebilirlik kazanmasında sorumluluk sahibi olan kişiler bizzat yöneticilerdir. Güven unsuru kendiliğinden ortaya çıkmamakta yöneticilerin yaptıkları, uyguladıkları ve verdikleri sözlerle bir örgütte güven ortamının yaratılmasına ya da yok edilmesine neden olmaktadır (Tüzün, 2007: 107). Çalışanlar yönetime güvenmek için, yönetimin temel amaçlarını gerçekleştirmek adına kendileriyle paylaşımcı olduğunu bilmek isterler (Mishra vd., 2000: 14). Yönetici çalışanları ile iyi ve güvenli davranış ilişkileri geliştirerek bu sayede onlara sosyal ödül

sağlamaktadır. Yönetici çalışanında yönetsel güveni oluşturabilmek adına etkin bir iletişim kurarak, elinde bulundurduğu denetim yetkisini onunla paylaşır, tutarlı ve saygın davranışlar sergileyerek bu sayede ona olan ilgisini de göstermektedir (Whitener, 1998: 389-404).

Örgüte Güven bazen çalışanlar tarafından *Yöneticiye Güven* ile karıştırılabilmektedir. Çalışanların, yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak algılamaları halinde yöneticilerine duyacakları bu güveni örgütün bütününe genelledebilmektedirler (Tokgöz Seymen, 2013: 63). *Örgüte Güven* ve *Yöneticiye Güven* farklı yapılar olsa da yapılan araştırmalar bu iki olgunun birbiriyle pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. *Örgüte Güven*; genellikle daha küresel değişkenler yani algılanan örgütsel destek ve adalette ilişkilendirilirken, *Yöneticiye Güven* ise; yöneticinin yetenekleri, dürüstlüğü ve yardımseverliği ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar ve yönetici arasında oluşan olumlu ilişki sebebiyle çalışanların yöneticilerine güvenirken örgüte güvenmeyebilir ya da yöneticisine duyduğu güveni örgüte duyduğu güven şeklinde de genelledebilmektedir. Bu nedenle örgüte güven ve yöneticiye güvenin farklı kavramlar olarak ele alınması gerekmektedir (Tan ve Tan, 2000: 241-242).

Güven veren bir yönetici ve yönetim ikliminin örgüt içerisinde var olabilmesi için ise yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin çalışanlarıyla sık sık bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı olarak etkileşime açık ve katılımcı bir ortamda, adil dürüst ve tutarlı davranışlar sergileyerek, örgüt içerisinde oluşturacakları vizyon çalışanların yöneticilerine duyacakları güveni de arttıracaktır (Yılmaz ve Giderler, 2007: 263-278).

Bu kapsamda İslamoğlu ve Börü (2007: 49-59) tarafından İstanbul'da birbirinden farklı kurumlar ve sektörler arasında gerçekleştirilen bir araştırmada, güvenilir bir yöneticide bulunan özellikler 10 temel madde altında belirtilmektedir.

- Çalışanlarını destekleyen
- Dürüst ve adil davranan
- Takım lideri olan
- Olumlu bir çalışma ortamı yaratabilen
- Kendine güvenen
- Bilgiyi paylaşabilen

- Gerginlik yaratmayan
- Güven veren
- Yetkin
- Yetki veren ve astını önemseyen

Yöneticinin vaatleri ve davranışları arasında tutarsızlık olduğu zaman çalışanlar hayal kırıklığı yaşamakta bunun sonucunda da olumsuz tavır sergilemektedirler. Yöneticinin vaatlerinin önem arz etmesi için uygulamalarını net bir şekilde ortaya koyması önemlidir. Yöneticinin vaatleri ile uygulamaları birbiriyle ters düşüyorsa, yönetici ve çalışanlar arasındaki güven ortamının oluşması için uygun koşullar yaratılmamakta, yerine getirilmeyen vaatler en nihayetinde olumsuz durumlara sebebiyet vermektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113). Güven duygusunun yer almadığı örgütlerde çalışanlar birbirini suçlarken aynı zamanda birbirlerine karşı sürekli olarak bir savunma mekanizması geliştirecek, sorumluluktan kaçınıp, şüpheli ve dedikoduya meyilli bir tavır içerisinde, işten kaçma arzusuyla birlikte örgütün var olan hedeflerini de benimsememe gibi tavırlar sergileyecektir (Altınöz ve Çöp, 2013: 254).

Whitener ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen çalışmada güvenin oluşumunda bireysel anlamda yöneticinin 3 özelliğinin etkisine dikkat çekilmektedir. Bu özellikler (Whitener vd., 1998: 522):

- **Güven eğilimi:** Güven eğilimi yüksek olan yöneticiler, çalışanların bu doğrultuda karşılık vereceğini beklerler. Bu beklenti yöneticilerin güvenilir olma isteklerini de etkileyecektir.
- **Öz-yeterlilik:** Yetenekleri, becerileri ve bilgi düzeyleri yetersiz olan yöneticilerin güvenilir davranışlarda bulunma oranları da düşüş eğilimindedir.
- **Değerler:** Kendini geliştirmiş, yetiştirmiş, evrensel değer kalıplarına sahip yöneticiler, diğerlerine göre daha fazla güvenilir olmaktadır.

Takipçilerinin güvenini kazanarak liderin güven vermesi, lider ve diğerleri arasındaki bağın varlığına bağlıdır. Bu bağ, gerek profesyonel gerekse kişisel anlamda güven ve saygı duyulmasıyla oluşmaktadır. Takipçiler tarafından takip ettikleri kişinin güvenilir olduğunu bilmek, yapılan işe olan inancı da arttıracaktır. Nasıl ki bir liderin inanmadığı bir hedefe, inanmadığı astları aracılığıyla ulaşması mümkün değilse benzer

şekilde çalışanlarda inanmadıkları bir liderin izinden gitmek istemeyecek, bu durumun sonucunda da istenen başarı gerçekleşmeyecektir. Liderin diğerlerinin kişilik ve gelişimine yapacağı katkılar güvenilirliğini de arttıracaktır. Bu nedenle liderin diğerleriyle olan sürekli iletişimi sayesinde, onların güven ve saygısını kazanabilmek amacıyla öncelikle onlara duyduğu güveni göstermesi gerekmektedir (Akiş, 2004: 71-72).

2.3.1. Yöneticiye Güvenin Boyutları

McAllister (1995: 26), güveni 2 ayrı boyutta incelemektedir. Boyutlardan ilki “*Bilişsel Temelli Güven*” olup hangi durum ve şartlarda kime ne düzeyde güvenileceğinden bahsetmektedir. Ona göre güven için var olan bilgiler ve iyi nedenler bilişsel güveni oluşturmaktadır. Bilişsel temelli güven; kişinin güvenilirliği, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin olarak diğerlerinin inançlarını belirtmektedir. Bilişsel temelli olarak başlayan bu karşılıklı etkileşim, süreç içerisinde duygusal temelli bağlara dönüşerek güvenin bir diğer boyutu olan “*Etki Temelli Güveni*” oluşturmaktadır. Etki temelli güvende bireylerin diğerleriyle olumlu ilişkiler kurarak birbirlerinden çekinmeden davranmaları önemlidir. Bu bağlamda güvenin duygusal temelli boyutu; çalışanların birbirlerine karşı sahip oldukları olumlu düşünceler ve beraberinde gelen olumlu davranışların bir bütünüdür. Diğerlerinin istek ve arzularının dikkate alınarak, karşılıklı anlayış ve güven içerisinde çalışan birey nihayetinde örgüt başarısına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Perry ve Mankin, 1997: 165).

2.3.2. Yöneticiye Güven Modelleri

Cook ve Wall (1980: 39-52) tarafından güven konulu yapılan çalışmada 3 yaklaşım belirtilmektedir. İlk yaklaşıma göre, örgüt içerisinde yöneticiler tarafından çalışanlar karar alma süreçlerine ne kadar dâhil edilirlerse yöneticiye güven o derecede artacaktır. İkinci yaklaşım, bir örgüt içerisinde çalışanın görev tanımının net ve belirgin şekilde iyi ayarlanması durumunda örgüte olan güvenin artacağı aynı zamanda bu durumun çalışanların birbirine olan güvenini de arttıracığı belirtilmektedir. Üçüncü yaklaşıma göre ise, yöneticiye güvenin var olduğu bir ortamda çalışanlar arasında da güven var demektir.

Dirks ve Ferrin (2002: 612-613)’ e göre ise yönetici ve çalışanlar arasında güven temelinde oluşan iki yaklaşım vardır. Bunlardan birinci yaklaşıma göre, çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını nasıl algılasa o şekilde güven algısı oluşturacağını

belirten “*İlişki Temelli Yaklaşımdır.*” Yöneticilerinin göstereceği ilgi alaka ve anlayışlı davranışlara çalışanlar da aynı şekilde karşılık vererek bu ilişkinin sonucunda yönetici ve çalışan arasındaki güven inşa edilecektir. Bir diğer yaklaşım olan “*Karakter Temelli Yaklaşım*” göre ise; yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin yöneticinin taşıdığı kişisel özellikler temelinde oluşturulmasıdır. Liderin karakterinin çalışanlar tarafından algılanışı, göreviyle alakalı tutum, eylem ve davranışlarına da etki edeceği belirtilmektedir.

Yöneticiye Güven Modellerinden diğer bir model Whitener ve arkadaşlarının (1998: 516-530) “*Yönetimsel Güvenilirlik Modelidir.*” Bu modelde, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güvenin gelişmesinde yönetsel davranışların önem arz ettiği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar, güvenin yöneticiler tarafından başlatılan bir süreç olduğu üzerinde hem fikirdir. Bu modele göre yöneticilerde bulunması gereken ve bulunduğu takdirde astların kendi yöneticilerine güven duymalarını sağlayan unsurlar 5 başlıkta belirtilmektedir. Bunlar; “davranışsal tutarlılık”, “davranış bütünlüğü”, “kontrolün paylaşımı ve devri”, “iletişimin doğruluğu ve açıklığı”, “ilgi ve özen gösterilmesi” olarak sıralanmaktadır. Bu unsurlar ise şu şekilde ifade edilmektedir:

- **Davranışsal tutarlılık:** Yöneticilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin çalışanların yöneticilerin gelecekteki davranışlarını daha iyi öngörebilmelerini sağlamaktadır.
- **Davranış bütünlüğü:** Çalışanların yöneticilerin söz ve davranışları arasındaki tutarlılığı gözlemleyerek, çalışanların yöneticilerine ahlâki özellikleri atfetmesidir.
- **Kontrolün paylaşımı ve devir:** Kararlara katılımın ve kontrol devrinin olduğu bir paylaşımın, güvenilir davranışın temelini oluşturduğu belirtilmektedir.
- **İletişimin doğruluğu ve açıklığı:** Alınan kararların açıklanıp doğru bir iletişim sağlandığı takdirde yöneticiler güvenilir olarak değerlendirilir.
- **İlgi gösterme:** Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olup onların menfaatleri doğrultusunda hareket etmektir. Bu davranışların çerçevesinde hareket eden yöneticiler güvenilir olarak algılanabilmektedir.

Modele göre güvenen bir bireyin güvenme eğilimi de yöneticiye duyulan güveni etkileyen diğer bir değişkendir. Bu unsurların, çalışanların yöneticilere güven duyması için yeterli olmadığı ancak gerekli olduğu modelde belirtilmektedir.

Yöneticiye Güven kapsamında bir diğer model olan Gabarro (1987: 295-296)'nin "*Yönetici-Çalışan Güven Modelinde*" ise, yönetici-çalışan arasındaki güven ilişkisi incelenmektedir. Bu çalışmada güvenin unsurları olarak; "karakter", "yeterlilik" ve "yargı" belirlenmiştir. Gabarro yönetici ve çalışan temelli yaptığı bu çalışmasını örgütsel ortama da taşımayı uygun görmüştür.

Hurley (2012: 35-37) bireylerin yöneticilerine güvenmeye ya da güvenmemeye karar verirken dikkate aldıkları ana faktörleri 6 başlıkta sıralamaktadır:

- **Benzerlikler, değerlerin uyumu ve ortak kimlik;** benzerliklerimizin olduğu insanlara, ortak olan değer yargılarımız sebebiyle daha fazla güveniriz. Bir ekibin parçası olmanın gururu güven oluşumu için bir temel oluşturmaktadır.
- **Güvenini sağlamak istediklerimizle çıkarlarımızın örtüşmesi;** güvenmeden önce sorduğumuz bir soru "Bu kişinin benim çıkarlarıma hizmet etme olasılığı nedir?" Bu sebeple ancak diğerleriyle çıkarlarımız net şekilde belirlenerek denkleştiği takdirde güvenmek çok daha kolay olacaktır.
- **Yardımsever olmak;** iyiliksever olup refahımızı önemseyen kişilere güvenme eğilimindeyizdir.
- **Alanında yetkin olmak;** riskli ve çalkantılı dönemlerde liderlerden beklenen belirli davranışlar vardır. Stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olup, değişimi tahmin etmek, değişim sürecinde uygulanabilecek girişimler yapabilmek, sürece odaklanabilmek, süreç içerisinde insan gruplarını harekete geçirebilme yeteneğine sahip olmak, iyi ilişkiler geliştirerek, bu ilişkilerin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek bu davranışlardan bazılarıdır.
- **Öngörü ve uyumun devamını sağlamak;** gelişigüzellik güvensizliğe sebebiyet vermektedir.
- **Açık ve net bir iletişim kurmak;** topluluk karşısında konuşabilme yeteneği lider için değerli bir araçtır.

2.3.3. Yöneticiye Güvenin Sonuçları

Literatür incelendiğinde Örgütsel Güvenin alt boyutu olarak karşımıza çıkan “Yöneticiye Güven” kavramı yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin şeffaflığını, söz ve davranışların birbiriyle olan tutarlığını belirtmektedir.

Örgüte Güven ve Yöneticiye Güven birbiriyle ilişkili olsa da, her durumunda birbirinden farklı öncülleri ve sonuçları vardır. Araştırmalar göstermektedir ki çalışanların; yöneticiler tarafından sergilenen tutum ve davranışları örgütün kurumsal yapısını temsil ettiğini düşündüğünden, yöneticiye duyulacak olan güvenin ister olumlu yönde isterse de olumsuz yönde olsun örgütün tümüne de atfedildiğidir. Yöneticilerine güven duyan çalışanların bu güveni tüm kurum için de genelleştirmeleri yöneticinin tüm kurumu temsil kabiliyetine sahip olduğunun da bir göstergesidir (Matzler vd., 2006: 1262).

Tüm liderlik modellerinde başat bir unsur olarak güven kavramı yer almaktadır. Ancak özellikle hizmetkâr liderlik ve güven arasındaki güçlü bir ilişkinin varlığı yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılan ortak bir kanıdır (Russell, 2001; Joseph ve Winston, 2005).

Yöneticilerin tutum ve sergiledikleri davranışların doğrudan veya dolaylı olarak örgüt içerisindeki güveni etkileyeceği, bu etkileşimde de önemli rolü yöneticilerin oluşturduğu belirtilmektedir (Ülker, 2008: 191). Sonuç itibariyle doğru işler yaparak verdiği sözlerin arkasında duran yöneticiler, örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulmasında odak noktayı oluşturacaktır. Liderin güvenin oluşumuna yönelik yaptığı çalışmalar aynı zamanda örgütsel etkinliğin sağlanmasında da kilit rol oynamaktadır (Kovac ve Jesenko, 2010: 10-12).

Kuruma ve yöneticiye duyulan güven arasında her ne kadar anlamlı bir ilişki olduğu belirtilse de birbirinden ayrı sonuçları da vardır. Kuruma güveni oluşturan etmenler; algılanan örgütsel destek, dağıtım ve işlemsel adalet olarak belirtilirken bundan farklı olarak yöneticiye güven; dürüstlük, alanında yetkinlik, çalışanlarına karşı ilgi ve yardımsever davranışlar olarak ifade edilmektedir (İslamoğlu vd., 2007: 30).

2.3.4. Yöneticiye Güven Araştırmaları

Davis vd., (2000: 563) yaptıkları çalışmalarında, yöneticilerin çalışanlarıyla güven içeren bir ilişki ortamı oluşturduğunda, çalışanların kendilerini güvende

hissederek bu sayede de örgüte daha sadık bir şekilde çalışacaklarını ileri sürmüşlerdir (Davis vd., 2000: 563).

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan, “Yöneticiye Güven” yerel ve yabancı yazın çerçevesinde incelendiğinde birçok değişkenle olan ilişkisinin varlığı görülmektedir. Etik liderlerin, takipçileriyle aralarındaki ilişkiyi güçlendirecek içten bir ilişkinin varlığı ve bu durumun da çalışanların güvenini kazanmayı sağladığını ileri süren araştırmalar da yapılmıştır (Caldwell vd., 2010: 157). Yüksek etik değerli ve dürüst davranışlar sergileyen liderler ile takipçileri arasında bir bağın kurulacağı, bu sayede de takipçilerin lidere duydukları güven düzeyinin artacağı bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarındandır (Chen vd., 2011: 9).

Yolaç (2011: 63-72) tarafından gerçekleştirilen “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü” adlı çalışmada liderlik tarzı olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışanlar ve lider arasında eğer bir etkileşim olmazsa hangi liderlik tarzı olursa olsun güven duyulmayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın hipotezi “Yöneticilerin algılanan liderlik tarzlarının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi, lider-üye etkileşimine göre farklılaşmaktadır” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma İstanbul’da farklı sektörlerde çalışan 240 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin yöneticiye güven üzerinde daha yüksek bir katkısının olduğu bulunmuştur. Literatürdeki çalışmaları da destekler nitelikte olan, liderin davranış tarzı, güveni belirlemede temel faktör olarak bu araştırmanın sonucunda da belirtilmektedir

Örgüt çıkarlarını kendi menfaatlerinin önünde tutarak, söyledikleri ve yaptıkları tutarlı olan liderlerin takipçilerinin gözünde güvenilir olarak algılandıklarını ileri süren çalışmalar da yapılmıştır (Zhu vd., 2013: 97).

Erkmen ve Esen (2013: 1-12) tarafından gerçekleştirilen “Hizmet Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven ile Kuruma Duyulan Güven İlişkisinin İncelenmesi” konulu araştırma farklı sektörlerde istihdam edilen 280 çalışana ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda araştırmanın ana hipotezini oluşturan kuruma güven ve yöneticiye güven ilişkisinin pozitif ve güçlü olduğu belirlenmiştir. Alt faktörler bazında ise en kuvvetli ilişkinin, kuruma güvenin ilk faktörü olan “objektif ve çalışanlarına

destek olan kurum” ile “adil ve dürüst yönetici” ilişkisinden meydana geldiği araştırmanın sonucu olarak ifade edilmektedir.

Erdem ve Aytemur (2014: 28-40) tarafından örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve çalışma arkadaşlarına güven ilişkisinin boyutunu ölçmek amacıyla Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren kuruluşlardan 550 orta düzey yöneticiden veriler elde edilerek, hem nitel hem nicel araştırma yöntemleri kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda örgütsel ilişkilerde güvenin boyutlarının farklılaştığını, kültürel bağlamında bu duruma olan katkısı belirtilmektedir. Yapılan araştırmada; yöneticiye güvenin oluşumundaki 3 unsur önemle vurgulanmıştır. Bu unsurlar; yetenek, korumacılık ve adalet olarak belirtilmektedir. İşle alakalı bilgi, tecrübe, beceri ve hâkimiyet, problem çözme performansı gibi unsurların tümünden oluşan yetkinlik boyutu ise; yöneticiye duyulan güvenin en güçlü boyutu olarak bu araştırmanın sonucunda ifade edilmektedir.

Demir ve Mete (2016: 565-572) tarafından gerçekleştirilen araştırmada Antalya, Serik ilçesi Belek bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde 262 otel işletmesinden kolayda örneklem metoduyla seçilmiş 300 çalışana ulaşılarak, etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerindeki etkisi, güvenin aracı yönü ile ölçülmüştür. Yapılan araştırmanın sonucuna göre algılanan etik liderlik davranışının, yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif düzeydedir.

Toprak vd. (2017: 105-133) tarafından gerçekleştirilen “Yöneticilerin Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” konulu çalışmada; çalışanların yöneticiye güven boyutunu etkileyen, en önemli çatışma yönetme yöntemleri boyutunun problem çözme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiye güveni etkileyen en önemli ikinci boyutun ise, uzlaşma boyutu olduğu araştırmanın sonuçlarındandır.

Tetik tarafından “Lidere Duyulan Güvenin Ardılları Üzerine Ulusal Yazın Meta-Analiz” adlı araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; lidere duyulan güven ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; lidere duyulan güven ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Tetik, 2020: 2973-2984).

Türel ve Mert tarafından gerçekleştirilen “Hizmet Sektöründe Algılanan Liderlik Tarzları ve Yöneticiye Güven: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” konulu çalışmada “Banka çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzı yöneticilerine duyulan güveni etkiler mi?” sorusuna cevap aramaktadırlar. Araştırma 258 kişiden elde ettikleri veriler ışığında; algılanan liderlik tarzının yöneticiye güveni, bilişsel güveni ve duygusal güveni etkilediği, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzının yöneticiye güveni, bilişsel güveni ve duygusal güveni etkilediği şeklinde sonuçlandırılmıştır. Bununla birlikte araştırmanın bir diğer önemli ve dikkat çeken sonucu; enstrümantal liderlik tarzının yöneticiye güveni, bilişsel güveni etkilemediği fakat duygusal güveni ise etkilediği yönündedir. Araştırma sonucunda katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı sergileyen liderlerin astları ile arasında güven ilişkisinin oluşabileceği belirtilmektedir (Türel ve Mert, 2020: 87-98).

2.3.5. Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Araştırmaları

Joseph ve Winston tarafından gerçekleştirilen, konuyla alakalı olarak yazında bilinen bu ilk çalışmada; çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyi ile yöneticiye güven ($r = 0,64$ $p = 0,000$) bununla beraber algılanan hizmetkâr liderlik düzeyi ile örgüte güven arasında ($r = 0,72$ $p=0,000$) pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı araştırmanın sonucu olarak kanıtlanmaktadır. Hizmetkâr liderlik ile her iki güven türü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmasına rağmen, hizmetkâr liderliğin lidere karşı güven seviyesinde daha yüksek bir düzeyde olduğu araştırmanın sonuçlarındandır. Gerçekleştirilen bu çalışmada, liderler tarafından sergilenecek olan hizmetkâr liderlik davranışlarının diğerlerinin lidere karşı duyacakları güveni sağlamada önemli olduğu belirtilmektedir (Joseph ve Winston, 2005: 6-22).

Sendjaya ve Pekerti tarafından gerçekleştirilen mevcut çalışma, hizmetkâr liderlik davranışı ile takipçilerin lidere güvenini ölçen ilk büyük ölçekli çalışma olarak literatürde yer almaktadır. Araştırmada örnekleme oluşturan Endonezya’da iki eğitim kurumundan 550 çalışan üzerinden elde edilen veriler kapsamında, hizmetkâr liderliğin lidere duyulan güven ile ilişkisi pozitif ve anlamlı olarak bulunmaktadır. Bu pozitif ve anlamlı sonucun çıkmasında önemli ölçüde kültürün katkısı olduğu ifade edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; yüksek bir hizmetkâr liderlik düzeyi algılayan astların, düşük düzeyde algılayanlara oranla önemli ölçüde daha yüksek bir güven seviyelerine sahip olduğu belirtilmektedir. Yapılan çalışmada güven oluşturabilmesi adına lidere; ortak bir vizyona sahip olma, diğerlerine davranış ve eylemleriyle rol model olma, saygı

ve dürüstlük çerçevesinde kararlar alabilmek gibi belirli davranışlar önerilmektedir (Sendjaya ve Pekerti, 2010: 643). Gerek Joseph ve Winston (2005) tarafından gerçekleştirilen, gerekse Sendjaya ve Pekerti (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların eğitim sektörünü kapsamı sebebiyle farklı kültürel geçmişlere sahip farklı işletmeler ve şirketler kapsamında da konunun değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir.

Chinomona ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmada hizmetkâr liderliğin çalışanlar ve lider arasındaki güven ve örgütsel bağlılığa etkisi inceleme konusu olmuştur. Güney Afrika'nın Gauteng eyaletinde Sharpeville'de çalışanlara 150 anket dağıtılarak, 146 tanesinden gelen olumlu dönüşler analizde veri olarak kullanılmıştır. Araştırmada hizmetkâr liderliğin çalışan güveni üzerindeki etkisi güçlü ve pozitif yönlü olarak belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen liderin; empati kurarak, alçakgönüllü davranışlar sergileyerek çalışanları destekleyici ve katılımcı davranışları örgüte bağlılıkları üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etki yaratacağı ifade edilmektedir. Araştırmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin çalışanların liderlerine duydukları güven ve örgüte olan bağlılıklarının üzerinde ciddi ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Mevcut çalışmanın Güney Afrika'daki sektörlerle sınırlı olması sebebiyle gelecekteki çalışmalara farklı organizasyonların ve farklı ülkelerinde dâhil edilerek sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir (Chinomono vd., 2013: 405-414).

Chan ve Mak tarafından hizmetkâr liderlik ile astların lidere olan güveni arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Çin'de bir şirkette çalışan 218 kişiden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, hizmetkâr liderliğin lidere olan güvene ve astların iş tatminine olan güçlü etkisi araştırmanın sonuçlarındandır. Öncelikle astlarına ilham vermek için astlarına hizmet eden liderin bu davranışlarının sonucunda astların da tatmin olduğu belirtilmektedir. Hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık ettiği araştırmanın sonucu olarak belirtilmektedir (Chan ve Mak, 2014: 272-284).

Pakistan'da bulunan dört devlet üniversitesinden 233 öğretim üyesi bölüm başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilen "Hizmetkâr Liderlik ile Performans Arasındaki İlişkide Güvenin Aracı Yönü" adlı çalışmada Güven iki boyutlu olarak; duygusal ve bilişsel güven şeklinde araştırmaya dâhil edilmektedir. Hizmetkâr liderlik

ile Performans arasındaki ilişkide duygusal güvenin olumlu katkıları gözlemlenirken, bilişsel güvenin önemsiz bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Görev ve faaliyetlerle yakından ilişkili bir kavram olarak nitelendirilen bilişsel güvenin buradaki önemsiz değeri oldukça şaşırtıcı bir sonuçtur. Çalışmanın alana en büyük katkısı ise, hizmetkâr liderliği ve bireysel performansı etkileyen temel mekanizmalar içerisinde güvenin anahtar bir unsur olarak varlığıdır. Araştırmanın örneklemini oluşturan Pakistan'da yüksek bir güç mesafesinin varlığı, orantısız ve eşit olmayan bir şekilde gücün toplumda dağıtılarak, mevcut otorite sahibi yöneticilerin varlığı kültürel bağlamın bir sonucu olarak bilişsel güveni baskılamış olabileceği düşünülmektedir (Saleem F., vd. 2020: 1-16).

Literatürde öne çıkan ve detaylarına değinilen tüm bu çalışmalar, hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını açıkça ortaya koymaktadır (Joseph ve Winston, 2005; Sendjaya ve Pekerti, 2010; Chinomona vd., 2013; Chan ve Mak, 2014; Saleem F., vd. 2020). Yerel kaynaklar incelendiğinde konuyla alakalı bir araştırma bulunamamıştır. Bu bağlamda çalışmanın araştırma modelinde, hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi üzerine, konuyla alakalı literatüre alanında özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK VE YÖNETİCİYE GÜVEN İLİŞKİSİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

“Hizmetkâr Liderlik” kavramı 1977 senesinde Robert Greenleaf tarafından ilk kez kullanılarak, kendisine ait olan “The Servant as a Leader” adlı makalesi ile yazın hayatına kazandırılmıştır. Alışılmış geleneksel liderlik yaklaşımlarının aksine liderin esas görevinin hizmet beklemek değil, diğerlerine hizmet etmek olduğunu belirten liderlik yaklaşımıdır. Greenleaf böyle bir liderlik tarzı sayesinde daha önceki liderlik kuramlarından farklı olarak daha anlayışlı ve duyarlı bir toplumun oluşumunu amaçlamaktadır. Hizmet eden liderlik; bencil ve bir güç ya da otoritenin temsili olan alışılmış liderlerin ötesine geçerek; karar alma süreçlerinde diğerlerini de dinleyen, duyarlı ve anlayışlı tavırlarıyla güven verip destekleyen, onların gelişimine katkı sağlayarak, kişisel menfaatlerinin aksine önceliklerini diğerlerinin iyiliğine adayan “bir yöneticiye hoşgöründen daha çok yakışacak başka bir şey yoktur” anlayışını benimseyen liderlik yaklaşımıdır.

Araştırmanın diğer boyutunu oluşturan Yöneticiye Güven kavramı ise, liderin sergileyeceği tüm tutum ve davranışlarındaki ahlâki ve etik değerlerle kendini gösterecektir.

Hizmetkâr liderler ve astları arasındaki ilişkide; hizmetkâr liderin diğerlerinin iyiliği için onların çıkarlarına odaklandığı ve bu etkileşim sonucunda astların da liderlerine güvenerek karşılık verdiği belirtilmektedir. Gelecek planlar için astlarını destekleyerek teşvik eden lider bu sayede oluşacak güvenin inşasına da katkı sağlarken, bunun sonucunda bu hizmetten yarar elde eden çalışanlar ise liderlerine güvenmek için motive olmaktadır (Whitener vd. 1998, Chan, 2014: 275). Hizmetkâr Liderlik konulu literatür incelediğinde de görülmektedir ki güven; lider ve astları arasındaki ilişkinin ayrılmaz bir parçasıdır (Greenleaf, 1977; Joseph ve Winston, 2005; Russell ve Gregory Stone, 2002). Bugüne kadar gerçekleştirilen birçok çalışmada örgütlerde liderlik anlayışı ve güven arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilmektedir (Whitener vd., 1998; Mayer ve Davis, 2000; Dirks ve Ferrin 2002; Joseph ve Winston 2005). Ancak gerçekleştirilen tüm bu araştırmalar takipçilerin lidere olan güvenini özel olarak ele

almamaktadır. Mevcut durumda “Güvenmek için neye ihtiyacımız var? Bir yöneticiye neden güveniriz?” sorularına cevap aranmaktadır.

Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda ise ortak nokta bu iki değişken arasındaki ilişkinin varlığı olarak belirtilmektedir (Joseph ve Winston, 2005; Sendjaya ve Pekerti, 2010; Chinomona vd., 2013; Chan ve Mak, 2014; Saleem F., vd. 2020). Ancak hizmetkâr liderlik davranışlar sergileyen liderlerin diğerlerinin kendilerine duyacakları güveni nasıl elde edecekleri bir eksiklik olarak varlığını korumaktadır.

Araştırmada, çalışanların yöneticiye duydukları güven algısının hizmetkâr davranışlara sahip olan lider ile ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma; Denizli ilinde taşımacılık hizmeti veren bir şirkette gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, bu şirketin Denizli’de çalışan personeli oluşturmaktadır. Örneklem; kurallar çerçevesinde belli bir evrenden seçilerek, bu evreni temsil yeterliği olduğu kabul edilen parçadır. Bilimsel araştırmalarda çoğunlukla evreni temsil yeterliliği olan bu örneklem kümeler üzerinde yapılarak, sonuçlar ilgili evrenlere genellenmektedir (Karasar, 2005: 110-111). İnsan kaynakları biriminden elde edilen bilgiler ışığında mevcut 50 kişinin çalıştığı bu şirkette çalışanların tümüne ulaşılarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın bir takım kısıtlılıkları mevcuttur. Yapılan çalışma üç ortaklı bir şirkette gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar tarafından yönetici olarak kabul edilen tek bir yönetici merkezinde çalışma gerçekleştirilerek, çalışanlar yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını kendi algılarına göre değerlendirmektedirler. Böylelikle yöneticiler tarafından gerçekte sergilenen liderlik davranışları ile çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışı birbirinden farklı özelliklere sahip olabilmektedir.

Yapılacak araştırmalarda çalışanların hizmetkâr liderlik davranışları temelinde yöneticilerini değerlendirmelerinin yanı sıra, yöneticilerin bizzat kendilerine uygulanacak hizmetkâr liderlik anketi ile kendilerini değerlendirmesi istenerek yöneticilerin kendilerince sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanlar

tarafından algılanan liderlik davranışlarının birbiriyle karşılaştırılması yapılacak olan çalışmayı daha anlamlı kılacaktır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketlerin tamamı katılımcılarla yüz yüze görüşülerek bizzat her bir katılımcının kendisine ulaştırılarak uygulanmıştır.

Anketin giriş kısmına katılımcıları bilgilendirmek amacıyla, anketin yapılma amacını belirten kısa bir yazılı açıklama eklenmiştir. Bunun yanı sıra, verilerin bilimsel araştırma kapsamında değerlendirileceği, ankete isim yazılmasına gerek olmadığı, sonuçların hiçbir kişi, kurum, kuruluş ile paylaşılmayacak oluşu hususu titizlikle belirtilmiş olup anket soruları hakkında katılımcılara sözlü açıklama yapılmıştır.

Çalışmada katılımcılara uygulanan ölçekler, anket formlarının kısa sorular içermesi, ölçülmek istenen alt boyutlardan oluşması ve literatürde yaygın şekilde kullanılması sebebiyle tercih edilmiştir.

Veri toplamak için oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, iş yerindeki pozisyon ve eğitim durumuna dair soruları içeren kişisel bilgi formu bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, işletmede çalışanların yöneticilerini Hizmetkâr Liderlik Ölçeğindeki sorular çerçevesinde değerlendirmeleri istenmektedir. **Hizmetkâr Liderlik Ölçeği**; Dennis ve Winston (2003), Page ve Wong'un (2000) 99 soru ve 4 boyutlu (**kişilik** "personality", **ilişki** "relationship", **görev** "task" ve **süreç** "process") hizmetkâr liderlik ölçeğinin (servant leadership instrument); Aslan ve Özata (2011: 146) tarafından yapılan çalışmayla 14 soru ve 3 boyut haline getirilmiş olarak Türkçe literatüre kazandırılmış olan ölçek kullanılmıştır.

Ölçekte 1-7. sorular "Güçlendirme" boyutunu, 8-11. sorular "Hizmet" boyutunu, 12-15. sorular "Vizyon" boyutunu oluşturmaktadır. Anketin orijinalinde tek bir soru olan "Liderim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır" sorusu 2 ayrı soru şeklinde düzenlenerek ankete dâhil edilmiştir. İşletmeye hizmetkâr liderlik ölçeği 5'li skala ile uygulanmıştır.

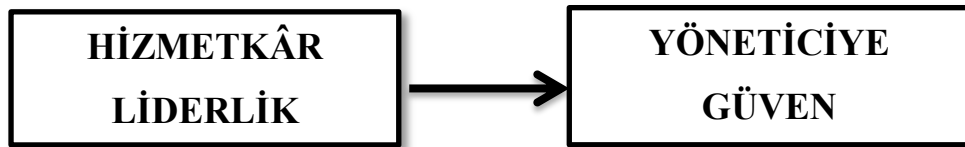
Anketin üçüncü bölümünde ise; çalışanların yöneticiye duydukları güven düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ve örgütün kendisine güvenin ölçümü için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan **Örgütsel Güven Envanteri** (Organizational Trust Inventory) kullanılmıştır. Bu 12 ifadenin ilk 8 ifadesi **yöneticiye güveni**, diğer 4'ü ise örgütün kendisine duyulan güveni tespit etmeye yöneliktir. Sadece yöneticiye duyulan güveni ölçmek amaçlandığı için ilk 8 ifade kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler 5'li likert formatında düzenlenmiş, katılımcıların ölçekteki ifadelere ne derecede katıldıklarını belirlemek amacıyla 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Puanlamaların yüksek olması liderin; hizmetkâr özelliklere ne düzeyde sahip bir lider olduğunu belirlerken, aynı zamanda çalışanların yöneticilerine duydukları güven derecesinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezini test edebilmek amacıyla SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21 paket programından yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, frekans, yüzde, ortalama, faktör analizi, korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik tasarlanmıştır.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

Şekil 6'da araştırmanın modeli belirtilmektedir. Araştırma modelinde, sadece araştırmanın temel amacı olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik şekil çizilmiştir. Araştırmanın basit modeline göre; bağımsız bir değişken olan hizmetkâr liderlik davranışlarının, bağımlı bir değişken olarak yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

3.6. Araştırmanın Hipotezi

Araştırma temel bir hipotezi test etmek için yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezi;

H₁: Hizmetkâr liderlik davranışları ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.7. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu bölümde araştırmaya ilişkin temel bulgulara yer verilecektir. Bu doğrultuda, katılımcıların demografik özellikleri, araştırmanın betimsel istatistikleri ve değişkenler arasındaki ilişki analizleri yorumlanacaktır.

3.7.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Araştırma kapsamında yapılan frekans analizlerinde, katılımcıların demografik özellikleri kullanılmıştır.

Tablo 4: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler-Cinsiyet

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	46	92,0	92,0	92,0
Kadın	4	8,0	8,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Tablo 4'te çalışanların cinsiyet dağılımı görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında toplamda 50 katılımcının 46'sı erkek, 4'ü kadındır. Yüzdeler kısmında ise %92,0'lik kısım erkeklerden oluşuyorken, %8'lik kısım kadınlardan oluşmaktadır. Bu sonuçlar işletmede çalışan ve araştırmaya katılmış olan çalışanların büyük çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir. Çalışma alanı ve sektörün niteliği bu sonuçlarda oldukça etkilidir.

Tablo 5: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler-Yaş

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
20-30	9	18,0	18,0	18,0
31-40	22	44,0	44,0	62,0
41-50	14	28,0	28,0	90,0
51 ve üstü	5	10,0	10,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Tablo 5'te çalışanların yaş dağılımı görülmektedir. Belirlenen yaş aralığındaki dağılım incelendiğinde; 9 katılımcının 20-30 yaş aralığında oldukları; 22 katılımcının 31-40 yaş aralığında oldukları; 14 katılımcının 41-50 yaş aralığında oldukları; 5 katılımcının 51 ve üstü yaş aralığında oldukları görülmektedir. Yüzdeler oranda ise;

%18'lik kısım 20-30 yaş aralığında, %44'lük kısım 31-40 yaş aralığında, %28'lik kısım 41-50 yaş aralığında, %10'luk kısım 51 yaş ve üstü yaş aralığında olduğu dağılımda gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre; işletmede çalışan ve araştırmaya katılmış olan çalışanların büyük bir çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında olduğu söylenebilir. Bu yaş grubunda yoğunlaşmasının temel nedeni yapılan işin özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 6: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler-**Eğitim**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	27	54,0	54,0	54,0
Lise	13	26,0	26,0	80,0
Önlisans	8	16,0	16,0	96,0
Fakülte	2	4,0	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Tablo 6'da çalışanların eğitim düzeyleri dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında 27 katılımcının ilköğretim mezunu oldukları; 13 katılımcının lise mezunu oldukları; 8 katılımcının ön lisans mezunu oldukları; 2 katılımcının lisans mezunu oldukları görülmektedir. Yüzdeli dağılıma bakıldığında ise; ilköğretim %54'lük, lise %26'lık, ön lisans %16'lık, lisans %4'lük kısımdan oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre; işletmede çalışan ve araştırmaya katılmış olan çalışanların istihdamında bir eğitim şartının bulunmadığı ve bu nedenle büyük bir çoğunluğunun eğitim düzeyinin ilköğretim düzeyinde olduğu araştırmanın demografik sonuçlarındandır.

Tablo 7: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler-**Kurumda Çalışma Süresi**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
1ay-5yıl	18	36,0	36,0	36,0
6-10yıl	11	22,0	22,0	58,0
11-15yıl	14	28,0	28,0	86,0
16yıl ve üstü	7	14,0	14,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Tablo 7'de çalışanların kurumda çalışma sürelerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre; işletmede çalışanların ve araştırmaya katılan çalışanların işletmede kaç yıldır çalıştığına bakıldığında 18 katılımcının 1 ay-5 yıl arasında işletmede çalıştığı; 11 katılımcının 6-10 yıl arasında işletmede çalıştığı; 14 katılımcının 11-15 yıl arasında işletmede çalıştığı; 7 katılımcının 16 yıl ve üstü yıldır işletmede çalıştığı görülmektedir. Yüzdelik dağılıma bakıldığında ise; %36'lık kısım 1 ay-5 yıl arasında işletmede çalıştığı, %22'lik kısım 6-10 yıl arasında işletmede çalıştığı, %28'lik kısım 11-15 yıl arasında işletmede çalıştığı, %14'lük kısım 16 yıl ve üstü yıldır işletmede çalışmaktadır.

Bu sonuçlara göre; işletmede çalışan ve araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun 1ay-5yıl arasında bir süredir işletmede çalıştığı görülmektedir.

Tablo 8: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler-İş Hayatında Kaç Yıl

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1ay-5yıl	4	8,0	8,0	8,0
6-10yıl	13	26,0	26,0	34,0
11-15yıl	15	30,0	30,0	64,0
16yıl ve üstü	18	36,0	36,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Tablo 8’de çalışanların iş hayatında kaç yıldır çalıştıklarının dağılımı görülmektedir. İşletmede çalışanlar ve araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında 4 katılımcının 1 ay-5 yıl arası tecrübeye sahip oldukları; 13 katılımcının 6-10 yıl arası tecrübeye sahip oldukları; 15 katılımcının 11-15 yıl arası tecrübeye sahip oldukları; 18 katılımcının 16 yıl ve üstü tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Yüzelik dağılıma bakıldığında ise; %8’lik kısım 1 ay ile-5 yıl arası tecrübeye sahip, %26’lık kısım 6-10 yıl arası tecrübeye sahip, %30’luk kısım 11-15 yıl arası tecrübeye sahip, %36’lık kısmının 16 yıl ve üstü tecrübeye sahiptir. Bu sonuçlara göre; işletmede çalışan ve araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun 16 yıl ve üstü süredir iş hayatında oldukları görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler-Pozisyon

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Büro elemanı	13	26,0	26,0	26,0
İşçi	33	66,0	66,0	92,0
Sözleşmeli personel	2	4,0	4,0	96,0
Müdür yrd/müdür	2	4,0	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Tablo 9’da işletmede çalışan ve araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı işletmedeki görevine ilişkin dağılım görülmektedir. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında 13 katılımcının büro elemanı olarak çalıştığı; 33 katılımcının işçi olarak çalıştığı; 2 katılımcının sözleşmeli personel olarak çalıştığı; 2 katılımcının ise müdür ya da müdür yardımcısı olarak işletmede çalıştığı görülmektedir. Yüzelik dağılım ise; %26’lık kısım büro elemanı olarak, %66’lık kısım işçi olarak, %4’lük kısım sözleşmeli personel olarak, %4’lük kısım müdür ya da müdür yardımcısı olarak işletmede çalışmaktadır. Bu sonuçlara göre; işletmede çalışan ve araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu işletmede işçi statüsünde çalışmaktadır.

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyi test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde bir ölçeğin maddeleri arasındaki iç tutarlılık ve güvenilirliği ölçülmektedir. 15 ifadeden oluşan Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinde yapılan iç tutarlılık ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla alfa katsayısı kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisi olan Cronbach's Alpha testi uygulanarak analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olup olmadığına bakılırken buna Cronbach's Alpha katsayı değerinin yorumlanması suretiyle karar verilmektedir. Cronbach's Alpha değeri ise, 0-1 arasında değerler almaktadır. Bu çerçevede bir ölçeğin Cronbach's Alpha değerine bakılarak belirlenen güvenilirlik değerleri;

- $0,00 \leq \alpha < 0,5$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,5 \leq \alpha < 0,6$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,6 \leq \alpha < 0,7$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,7 \leq \alpha < 0,9$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir,
- $\alpha > 0,9$ ise çok yüksek derecede güvenilirlik şeklinde ölçeğin güvenilirliği yorumlanmaktadır (Gürüş ve Astar, 2019: 306).

15 ifadeden oluşan Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinde yapılan iç tutarlılık ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla alfa katsayısı kullanılmıştır. Tablo 10'da gerçekleştirilen güvenilirlik analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 10: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	Ölçek Madde Sayısı
,961	,961	15

Tablo 10'a göre hizmetkâr liderlik ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda; Cronbach's Alpha değeri 0,961 olarak hesaplanmaktadır. 0,90 üzerinde bir değer aldığı için bu ölçeğin çok yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Cronbach's Alpha değerinin yanı sıra toplam madde-puan korelasyon değerlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Madde toplam korelasyonu, ölçekte yer alan ifadelerden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı

arasındaki ilişkiyi belirtmektedir. Bu değerin, her bir ifade için **en az 0,30** ve daha fazla olması beklenmektedir. Toplam-madde puan korelasyon değerleri ölçekteki her bir ifade çıkarıldığı zaman güvenilirliğinin ne kadar düşeceğini göstermektedir. Tablo 11’de 3 boyut ve 15 faktörden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğine ait toplam-madde puan korelasyon değerleri belirtilmektedir.

Tablo 11: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Madde Puan Değerleri

	Öge Silindiğinde Madde Ortalaması	Öge Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Kare Çoklu Korelasyon	Öge Silinmesi Sonucunda Cronbach’s Alpha
Güçlendirme 1	51,9200	156,116	,907	,898	,955
Güçlendirme 2	52,0800	159,259	,788	,790	,958
Güçlendirme 3	51,3600	168,847	,642	,630	,960
Güçlendirme 4	51,8400	160,913	,763	,859	,958
Güçlendirme 5	51,7400	162,115	,789	,801	,958
Güçlendirme 6	51,7600	160,145	,819	,745	,957
Güçlendirme 7	51,7200	158,859	,899	,899	,956
Hizmet 8	51,6400	164,480	,713	,681	,959
Hizmet 9	51,7000	163,153	,682	,564	,960
Hizmet 10	51,4200	166,902	,734	,760	,959
Hizmet 11	51,6600	167,413	,591	,436	,962
Vizyon 12	51,5000	164,173	,785	,765	,958
Vizyon 13	51,5800	159,351	,844	,884	,957
Vizyon 14	51,4800	162,704	,816	,846	,957
Vizyon 15	51,6400	162,113	,817	,899	,957

Tablo 11’de belirtilen toplam-madde puan korelasyon değerlerine göre ölçeğin güvenilir aralıkta olması sebebiyle analizde kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeğinden herhangi bir madde çıkarımı yapılmamıştır.

Araştırmanın diğer boyutunu oluşturan 8 ifadeden oluşan Yöneticiye Güven Ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı kullanılmıştır. Tablo 12 yöneticiye güven ölçeğinin güvenilirlik analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 12: Yöneticiye Güven Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	Ölçek Madde Sayısı
,953	,953	8

Tablo 12’ye göre, yöneticiye güven ölçeği için yapılan analiz sonucunda; Cronbach’s Alpha değeri 0,953 olarak hesaplanmaktadır. 0,90 üzerinde bir değer aldığı için bu ölçeğinde çok yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Cronbach's Alpha değerinin yanı sıra toplam madde-puan korelasyon değerlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Toplam-madde puan korelasyon değerleri ölçekteki her bir ifade çıkarıldığı zaman güvenilirliğinin ne kadar düşeceğini göstermektedir. Bu sebeple yöneticiye güven ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonucunda oluşan toplam-madde puan korelasyon değerleri Tablo 13'te belirtilmektedir.

Tablo 13:Yöneticiye Güven Ölçeği Madde Puan Değerleri

	Öge Silindiğinde Madde Ortalaması	Öge Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Öge Silinmesi Sonucunda Cronbach's Alpha
Güven 1	25,5200	52,949	,607	,477	,960
Güven 2	25,5800	47,881	,916	,936	,941
Güven 3	25,5400	49,968	,834	,802	,946
Güven 4	25,4200	49,269	,850	,843	,945
Güven 5	25,5800	47,718	,895	,904	,942
Güven 6	25,4600	48,539	,792	,733	,949
Güven 7	25,4600	48,131	,833	,896	,946
Güven 8	25,4200	48,412	,879	,916	,943

Tablo 13 yöneticiye güven ölçeğine ait toplam-madde puan korelasyon değerlerini belirtmektedir. Analiz sonucunda, yöneticiye güveni ölçmeye yarayan ölçeğin güvenilir aralıkta olması sebebiyle herhangi bir madde çıkarımı yapılmamıştır.

Uygun bir yöntemle bir ölçeğin güvenilirliğini saptamış olmak, ölçeğin kabul edilebilir olması için tek başına yeterli bir ölçüt değildir. Aynı zamanda ölçeğin belirlenen amaç doğrultusunda ölçülmek istenen değişkeni doğru ölçüp ölçmediği de geçerlilik yöntemiyle incelenmesi gerekmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 214).

Bir ölçeğin geçerliliği için literatürde genellikle kapsam ve yapı geçerliliği olmak üzere iki farklı yöntem kullanılmaktadır. Bu doğrultuda ölçeğin kapsam geçerliliğini değerlendirmek amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuş, yapı geçerliliği için ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett's testleri yapılarak faktör analizine uygunluğu incelenmiştir. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğu neticesinde ölçekler faktör analizine tabi tutularak araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin testi ve Bartlett's küresellik testleri uygulanmıştır. Analiz sonucunda Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri Tablo 14'te belirtilmektedir.

Tablo 14: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği		,907
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Değeri	722,095
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Tablo 14'e göre gerçekleştirilen analizler sonucunda KMO değeri hizmetkâr liderlik için 0,907 ile istenen seviye olan 0,5'in üzerinde ve Bartlett's testinin kuyruk olasılığının da 0,000 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin ardından ölçeğin kaç boyuttan oluştuğunu tespit etmek amacıyla faktörlerin öz değerleri belirlenmiştir. Tablo 15 hizmetkâr liderlik ölçeğine ait faktör öz değerlerini belirtmektedir.

Tablo 15: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Öz Değerleri

	Açıklanan Varyanslar			Öz Değeri 1'den Büyük Olan Faktörler		
	Madde Öz Değeri	Açıklanan Varyans Oranı	Açıklanan Varyans Oranlarının Artan Birikimli Değeri	Madde Öz Değeri	Açıklanan Varyans Oranı	Açıklanan Varyans Oranlarının Kümülatif Değeri
Hizmet 1	9,785	65,236	65,236	9,785	65,236	65,236
Hizmet 2	,978	6,523	71,759	,978	6,523	71,759
Hizmet 3	,756	5,040	76,799	,756	5,040	76,799
Hizmet 4	,728	4,856	81,655			
Hizmet 5	,553	3,685	85,339			
Hizmet 6	,491	3,276	88,615			
Hizmet 7	,446	2,974	91,589			
Hizmet 8	,356	2,376	93,966			
Hizmet 9	,221	1,473	95,439			
Hizmet 10	,213	1,417	96,856			
Hizmet 11	,149	,996	97,852			
Hizmet 12	,120	,803	98,655			
Hizmet 13	,086	,574	99,229			
Hizmet 14	,066	,438	99,667			
Hizmet 15	,050	,333	100,000			

Tablo 15'e göre, 15 faktörden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinde öz değeri 1'den büyük 1 faktörün ortaya çıktığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik ölçeği için gerçekleştirilen faktörlerin öz değerlerinin belirlenmesi sonucunda, Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları olan; "güçlendirme", "vizyon" ve "hizmet" boyutlarının katılımcılar tarafından tek bir boyut olarak algılanmış olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan Yöneticiye Güven Ölçeği için faktör analizine uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği

testi ve Bartlett's küresellik testi uygulanmıştır. Tablo 16 analizin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 16: Yöneticiye Güven Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği		,851
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Değeri	468,859
	Serbestlik Derecesi	28
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Tablo 16'ya göre, yapılan analiz sonucunda KMO değeri Yöneticiye Güven Ölçeği için 0,851 ve Bartlett's Küresellik Testinin Anlamlılık düzeyi ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. KMO test değerinin 0,5'ten büyük olması ve anlamlılık düzeyinin 0,000 olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin ardından ölçeğin kaç boyuttan oluştuğunu tespit etmek amacıyla faktörlerin öz değerleri belirlenmiştir. Tablo 17 yöneticiye güven ölçeğine ait faktör öz değerlerini belirtmektedir.

Tablo 17: Yöneticiye Güven Ölçeği Faktör Öz Değerleri

	Açıklanan Varyanslar			Öz Değeri 1'den Büyük Olan Faktörler		
	Madde Öz Değeri	Açıklanan Varyans Oranı	Açıklanan Varyans Oranlarının Artan Birikimli Değeri	Madde Öz Değeri	Açıklanan Varyans Oranı	Açıklanan Varyans Oranlarının Kümülatif Değeri
Güven 1	6,068	75,856	75,856	6,068	75,856	75,856
Güven 2	,702	8,770	84,626			
Güven 3	,576	7,198	91,824			
Güven 4	,223	2,784	94,608			
Güven 5	,176	2,196	96,804			
Güven 6	,154	1,930	98,734			
Güven 7	,068	,851	99,585			
Güven 8	,033	,415	100,000			

Tablo 17' ye göre, 8 faktörden oluşan Yöneticiye Güven Ölçeğinde ise öz değeri 1'den büyük olan 1 faktörün ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre katılımcılar tarafından tek bir boyuttan oluşan Yöneticiye Güven Ölçeğinin, tek bir boyut olarak algılanmış olduğu söylenebilir.

3.7.3. Betimsel İstatistik Analizine İlişkin Bulgular

İşletmenin tüm çalışanlarına yönelik yapılan bu çalışma sonucunda kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 18'de verilmektedir.

Tablo 18: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları

	Madde Ortalama Değerleri	Madde Standart Sapma Değerleri	N
Güçlendirme 1	3,4400	1,24802	50
Güçlendirme 2	3,2800	1,26233	50
Güçlendirme 3	4,0000	,96890	50
Güçlendirme 4	3,5200	1,21622	50
Güçlendirme 5	3,6200	1,12286	50
Güçlendirme 6	3,6000	1,17803	50
Güçlendirme 7	3,6400	1,13856	50
Hizmet 8	3,7200	1,10730	50
Hizmet 9	3,6600	1,22241	50
Hizmet 10	3,9400	,95640	50
Hizmet 11	3,7000	1,12938	50
Vizyon 12	3,8600	1,03036	50
Vizyon 13	3,7800	1,18304	50
Vizyon 14	3,8800	1,06215	50
Vizyon 15	3,7200	1,08872	50

Tablo 18’de analiz sonucunda elde edilen veriler belirtilmektedir. Elde edilen bu veriler incelendiğinde, ortalamaların 4,0 ile 3,2 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. 3 boyuttan (güçlendirme, vizyon ve hizmet) oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinin boyutlarındaki ifadeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde en yüksek boyutun 4,0 derecesi ile Güçlendirme boyutunun 3. sorusu olan “Yöneticim, çalışanlar hata yaptığında affeder” sorusuna ait olduğu görülmektedir. Yapılan hataların affedilir olduğunun doğal bir sonucu olarak şirket içerisinde çalışanların uzun soluklu olarak aynı iş yerinde çalışıyor olmaları da uygulamada bu durumun varlığının da bir göstergesidir. Boyutlar arasında en düşük ortalamanın 3,28 derecesi ile Güçlendirme boyutunun 2. sorusu olan “Yöneticim, takımda herkese değer verir” sorusuna ait olduğu görülmektedir.

Tablo 19’da belirtilen araştırmanın ikinci değişkenini oluşturan Yöneticiye Güven Ölçeği ise tek boyut ve 8 faktörden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen ölçek ile ilgili tanımlayıcı bulgular Tablo 19’de yer almaktadır.

Tablo 19: Yöneticiye Güven Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları

	Madde Ortalama Değerleri	Madde Standart Sapma Değerleri	N
Güven 1	3,6200	1,08590	50
Güven 2	3,5600	1,14571	50
Güven 3	3,6000	1,06904	50
Güven 4	3,7200	1,18080	50
Güven 5	3,5600	1,23619	50
Güven 6	3,6800	1,10730	50
Güven 7	3,6800	1,21957	50
Güven 8	3,7200	1,14357	50

Tablo 19'a göre tek bir boyuttan oluşan Yöneticiye Güven ölçeğindeki ifadeler ayrı ayrı değerlendirilmiştir. En yüksek boyutun 3,72'lik derece ile çalışmanın 4.sorusu olan "Yöneticim işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahiptir" ve çalışmanın 8. Sorusu olan "Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım" sorularına ait olduğu görülmektedir. Boyut içerisindeki en düşük ortalamasının ise 3,56'lık dereceler ile ölçeğin 2. sorusu olan "Yöneticim iyi düşünerek karar verir" ile ölçeğin 5. sorusu olan "Yöneticim işlerini en uygun biçimde yapar" sorularından meydana gelmektedir.

Araştırmada kullanılan Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı verilere göre, çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan hizmetkâr liderlik değişkenine ait güçlendirme, vizyon ve hizmet boyutları değerlendirildiğinde en yüksek ortalamasının 3,81 ile vizyon boyutuna ait olduğu görülmektedir.

Araştırmanın devamında yapılan analizlerde uygulanacak olan yöntemle karar verebilmek amacıyla ifadelerin normal dağılıp dağılmadığını tespit edebilmek için normallik testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 20'de gerçekleştirilen normallik dağılımının sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 20: Normallik Dağılımı

Hizmetkâr Liderlik	Ortalama	3,6907
	Standart Sapma	,90909
	Çarpıklık	-,569
	Basıklık	-,531
Yöneticiye Güven	Ortalama	3,6425
	Standart Sapma	,99777
	Çarpıklık	-,624
	Basıklık	-,476
Güçlendirme	Ortalama	3,5857
	Standart Sapma	1,00612
	Çarpıklık	-,590
	Basıklık	-,487
Hizmet	Ortalama	3,7550
	Standart Sapma	,87699
	Çarpıklık	-,484
	Basıklık	-,153
Vizyon	Ortalama	3,8100
	Standart Sapma	,98659
	Çarpıklık	-,639
	Basıklık	-,523

Tablo 20’de belirtilen, gerçekleştirilen normallik testinin sonucunda kullanılan ölçekler ve boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde sonuçların; +2 ve -2 aralığında olduğu gözlemlenerek kullanılan ölçeklerdeki verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal aralıkta olduğu gözlemlenerek araştırmanın devamında parametrik test yöntemlerinin kullanılması uygun görülmüştür.

3.7.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

İki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü korelasyon katsayısı ile ölçülmektedir. Korelasyon katsayısı “r” değeri ile ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerlerin iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1’e yakın değerlerin ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Pozitif değerler ilişkinin aynı yönlü olduğunu, negatif değerlerin ise bu iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu belirttiği kabul edilmektedir. Korelasyon katsayısının 0 (sıfır) olması durumu ise, aralarında bir ilişkinin olmadığını belirtmektedir (Field, 2009). Elde edilen korelasyon sonuçlarının değerlendirilmesi için ise genellikle şu tanımlamalar kullanılmaktadır (Şencan, 2005: 279):

- $0.00 < r < 0.39$ zayıf derecede bir ilişki
- $0.40 < r < 0.59$ orta derecede bir ilişki
- $0.60 < r < 0.74$ iyi derecede bir ilişki

- $0.75 < r < 1.00$ mükemmel derecede bir ilişki

Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları ise Tablo 21’de belirtilmektedir.

Tablo 21: Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Korelasyon Analizi Sonuçları

N=50		Hizmetkâr Liderlik	Yöneticiye Güven
Hizmetkâr Liderlik	r	1	,737**
	p		,000
	n	50	50
Yöneticiye Güven	r	,737**	1
	p	,000	
	n	50	50

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 21’de Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları görülmektedir. Analizin sonucunda korelasyon katsayısı 0,737 olarak gözlemlenmektedir. Bu durum Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven arasında, pozitif yönlü iyi derecede anlamlı bir ilişki olduğunun göstergesidir. Yani yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça, yöneticilere duyulan güven de artacaktır. Bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın hipotezi olarak belirlenen “**H₁**: Hizmetkâr liderlik davranışları ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi de kabul edilmiş olacaktır.

Tablo 22 ise; Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin boyutları ile Yöneticiye Güven Ölçeği boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir ilişkinin olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla boyutlar arasında gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçlarını belirtmektedir.

Tablo 22: Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Ölçek Boyutları Korelasyon Analizi Tablosu

		Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Yöneticiye Güven
Güçlendirme	r	1			
	p				
Hizmet	r	,797**	1		
	p	,000			
Vizyon	r	,833**	,822**	1	
	p	,000	,000		
Yöneticiye Güven	r	,707**	,579**	,771**	1
	p	,000	,000	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 22 incelendiğinde; Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin boyutları ile Yöneticiye Güven Ölçeği boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından biri olan Güçlendirme Boyutu ile Yöneticiye Güven arasında $r=0,707$ pozitif yönlü ve iyi derecede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmetkâr Liderliğin alt boyutlarından Hizmet boyutu ile Yöneticiye Güven arasında $r=0,579$ pozitif yönlü ve orta derecede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmetkâr Liderliğin alt boyutlarından Vizyon boyutu ile Yöneticiye Güven arasında $r=0,771$ pozitif yönlü ve mükemmel derecede anlamlı bir ilişki gerçekleştirilen analizin sonuçlarıdır.

3.7.5. Regresyon Analizi

Korelasyon katsayısı değişkenler arasında bulunan ilişkinin kuvvetini ve yönünü belirtirken, regresyon analizi ise en az iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak açıklamaktadır (Güriş, ve Astar, 2019: 317).

Analizde söz konusu ilişkinin bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenden oluşup, bu ilişkinin doğrusal fonksiyon ile açıklanması sebebiyle basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 23 gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 23: Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata
	,737 ^a	,543	,534	,68144

Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

Bağımsız Değişken: Hizmetkâr Liderlik

Tablo 23'e göre, gerçekleştirilen Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonucunda R Square değeri 0,543 olarak belirlenmiştir. Bu durumda hizmetkâr liderliğin yöneticiye güvene istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin varlığı araştırmanın sonuçlarındandır. Yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişikliklerin %54,3'lük kısmını açıklar vaziyettedir. Böylece hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça yöneticiye güven düzeyi de artacaktır.

3.7.6. Anova Analizi

Yapılan regresyon analizinin anlamlı olup olmadığını inceleyebilmek için; bağımlı değişken olarak yöneticiye güven, bağımsız değişken olarak ise hizmetkâr liderlik belirlenerek ANOVA Analizi gerçekleştirilmiştir. Testin sonucunda ortaya çıkan F değerine karşılık gelen sayının anlamlı olması ($p < 0,05$) söz konusu araştırma modelinin, bağımlı değişkeni açıklama konusundaki katkısını belirtmektedir. Tablo 24 gerçekleştirilen analizin sonucunu göstermektedir.

Tablo 24: Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven ANOVA Testi

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi Sig.
Regresyon	26,492	1	26,492	57,051	,000 ^b
Hata	22,289	48	,464		
Toplam	48,782	49			

Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

Bağımsız Değişken: Hizmetkâr Liderlik

Tablo 24'e göre gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda, modelin genel anlamlılığında F istatistiği 57,051 ve artık kareler toplamı 22,289 olarak elde edilmiştir. F istatistiğine ait sig. değerinin ise 0,000 olarak belirlenmesi modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 25'te belirtilen hizmetkâr liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisi incelendiğinde,

Tablo 25: Hipotezin Durumu

Model	Parametre Tahmini ve Parametre Standart Hatası		Standartlaştırılmış Kat Sayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit Sayı	,657	,407		1,616	,113
Hizmetkâr Liderlik	,809	,107	,737	7,553	,000

Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

$$Y=A+BX$$

Y=Bağımlı Değişken

X=Bağımsız Değişken

A=Sabit Katsayı

B=Bağımsız Değişken Katsayısı

$$\text{Yöneticiye Güven}=0,657+0,809*\text{Hizmetkâr Liderlik}$$

Gerçekleştirilen analizlerin sonucunda; Hizmetkâr liderlik davranışlarının, yöneticiye güveni 0,809 oranında etkilediği görülmektedir. Böylelikle bu sonuçlar çerçevesinde “Hizmetkâr Liderlik ile Yöneticiye Güven arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi” KABUL edilmiş olacaktır.

SONUÇ

Her saniye değişen yeni dünya düzeni, liderlik ve yönetim konusundaki görüş ve düşüncelerimizi de etkilemektedir. Klasik yönetim anlayışının temel ideolojisi olarak hayat bulan, insanın daha çok arka plana atılarak insanî vasıflarının çoğu zaman görmezden gelindiği, yalnızca verimliliği arttıran bir makine olarak kabul gördüğü alışılmış geleneksel liderlik anlayışı olan “emir veren, otorite sahibi lider” bugün yerini; kendi ihtiyaçlarından ziyade diğerlerinin ihtiyaçlarına öncelik verebilen, ahlâk, hoşgörü, anlayış ve insanî değerleri temel alan davranışlar sergileyen, ilham verip yol gösteren, değer verip değerli hissettiren, insanlığa faydalı, insan odaklı bir lidere bırakmaktadır.

Her birimiz dünya genelinde yaşadığımız başta salgın olmak üzere, insanî ve ekonomik krizler sonucunda belki de bugüne kadar bilerek ya da bilmeyerek görmezden geldiğimiz bir anlam arayışı içerisinde bulduk kendimizi: “Ben kimim? Neden varım? Ne için yaşıyorum?” Herhangi bir karşılık beklemeden yapılacak olan iyiliğin öneminin arttığı bugünlerde, bu anlam arayışımıza cevap verebilecek niteliklere sahip gönüllü bir lidere ve onun öncülüğünde gerçekleşecek bir yönetime duyduğumuz ihtiyaç ortadadır.

Araştırmanın ilk değişkeni olan, Hizmetkâr Liderlik tarzı; Greenleaf tarafından ortaya atılan, onun çalışmalarında hayat bulan, içerisinde sevgiyi, hoşgörüyu ve yürek gücünü barındırması, odağına her anlamda insanı koyması sebebiyle yapılan bu araştırmanın da temel yapı taşını oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderlik, örgütün amaçlarının yanında diğerlerinin amaçlarını da önemseyerek, onları geliştiren, onlarla birlikte gelişen, hiyerarşik sivri bir yönetici-yönetilen ilişkisinden uzak, daha basık ve yatay bir düzende güvenilir ve anlayışlı bir liderlik tarzıdır.

“Hizmet etmek” ve “liderlik etmek” kavramları ilk etapta birbirine zıt gibi görünen kavramlar olsa da bilinçli bir şekilde bir araya getirilerek kullanılmıştır (Spears, 2010: 25). “Bir kimse hem lider olup hem de hizmetkâr nasıl olur?” sorusunun cevabı aslında sorunun kendisinde saklıdır. Hizmetkâr davranışlara sahip bir lider; öncelikle çalışanlarını iyi tanıyarak, onların ihtiyaçlarına öncelik veren, onların gelişimi için çaba sarf eden, kuracağı ilişkileri güven üzerine inşa edip, amaç ve hedeflerin “hep birlikte ve beraber” olursak gerçekleşeceğine inanarak bu yola çıkmış, çalışanlarını da bu hedef ve gayede bu yolda birlikte yürüyebilecek olduklarına inandırmış kimselerdir. Liderlerin kendi menfaat ve çıkarlarından önce diğerlerinin faydasını düşünerek onlar için fedakârlıklar yaptığı, “kendisine yapılmasını istemediği hiçbir şeyi başkasına

yapmamaya” özen ve gayret gösterdiği takdirde bu davranışların çalışanlar nazarında kıymet ve değeri oldukça yüksektir.

Araştırmanın ikinci değişkeni olarak belirlenen Yöneticiye Güven kavramı ise; örgütsel güvenden ayrı tek başına bir boyut olarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmalar çalışanların liderlerine duyacağı güvene, liderin sergilediği davranışların ve liderlik tarzının katkısının oldukça büyük olduğunu göstermektedir. Bu sebeple liderin davranışları takipçilerin güven düzeyini belirleyen önemli bir faktör olarak belirtilmektedir (Joseph ve Winston, 2005).

Astların iyiliğine ve onların çıkarlarına odaklanan hizmetkâr liderlere karşı yönetilenler de liderlerine güvenerek karşılık vermektedirler. Bu liderler cömertçe ve güven inşa ederek gelecekteki fırsatları birlikte planlamak için astlarını teşvik ederler. Yönetilenler ise bunun sonucunda bu hizmetten fayda sağladıklarını hissettikleri takdirde, hizmetkâr liderlerine güvenmek için motive olmaktadır (Whitener vd., 1998). En temelde çalışanların liderlerine duyacakları güvenin, örgüte ve nihayetinde sisteme güven şeklinde bütüne de sirayet etmesi muhtemeldir.

Tüm bu açıklamalar ışığında, bu araştırma; her örgüt için zaruret arz eden lideri güncel liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkâr liderlik özellikleri temelinde ele alarak, bu liderlik özelliklerinin yöneticiye güven üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların yöneticilerine duydukları güven üzerinde pozitif bir etkisi olduğuna dair kurulan hipotezin geçerliliği bilimsel olarak test edilmektedir. Gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven arasında pozitif yönlü ve iyi derecede anlamlı bir ilişkinin varlığına ulaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde de hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven arasındaki pozitif ilişkinin varlığını kanıtlayan benzer sonuçlara rastlanmaktadır (Joseph ve Winston, 2005; Sendjaya ve Pekerti, 2010; Chinomona vd., 2013; Chan ve Mak, 2014; Saleem F., vd. 2020). Yerel kaynaklar incelendiğinde ise konuyla alakalı bir araştırma bulunamamıştır. Bu bağlamda çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven arasında pozitif yönlü ve iyi derecede anlamlı bir ilişkinin belirlenmesi üzerine, literatüre alanında özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Konuyla alakalı alan araştırmalarının sayıca az olması, ‐Liderin sergileyeceği hizmetkâr davranışların yöneticiye güvene etkisi nedir?‑ sorusunun cevabı için daha fazla sayıda çalışmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir. Öte yandan, yapılan çoğu araştırmada lidere güven değişkeni çoğunlukla örgütsel güvenin boyutlarından biri olarak ele alınmış olup, lidere güven değişkeninin tek boyutlu bir değişken olarak değerlendirilmesi ve çeşitli örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkisinin çalışılması bu alanda daha çok özgünlük ve konuyla alakalı çeşitlilik sağlayabilir. Sadece işletmeler özelinde değil; kamu kurum ve kuruluşları, dernekler, vakıflar ve çeşitli sivil toplum kuruluşları da dâhil edilerek sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Çalışanlara uygulanan anketin benzeri yöneticilere de uygulanarak, sergilediği hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışları arasında bir karşılaştırma yapılabilir. Kültürel geçmişimiz göz önünde bulundurularak, konuyla alakalı farklı kültürler üzerinde de yapılan araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece, uygulayıcılar ve araştırmacılar için daha fazla veri elde etme ve karşılaştırılabilir analiz imkânı doğacaktır.

Sonuç olarak; her döneme uygun tek bir liderlik yaklaşımının olmadığı, liderliğin durum ve şartlara bağlı olarak ihtiyaçlar dâhilinde sürekli değerkenlik gösterdiği unutulmamalıdır. Edelman Güven Barometresi 2021 Raporu’na göre, başta yaşadığımız COVID-19 salgını ve beraberinde ekonomik ve insani krizlerin de etkisiyle dünya çapında azalan bir güven ve artan bir güven açığı mevcuttur. Yaşadığımız tüm bu problemlerin çözümü için; güven veren, diğerlerine karşı hiçbir karşılık beklemeden yardımsever olan, ilgi ve alaka göstererek onların gelişimine katkı sağlamayı amaç edinen, etik ve ahlâki değerlerinden taviz vermeyerek, hoşgörülü, anlayışlı, güvenilir liderlerin; söz ve davranışlarındaki tutarlığı doğrudan çalışanın yöneticisine, örgüte ve en nihayetinde sisteme olan güvenini de arttıracaktır. Yönetici ve diğerleri arasındaki tüm bu karşılıklı etki ve etkileşimin güveni oluştırmaya ya da zedelemeye elverişliliği yadsınamaz bir gerçektir.

Yaşanan çeşitli problemlerin yanında her geçen gün robotların insanlaştırılmaya, insanların ise robotlaştırılmaya doğru hızla yol aldığı bir dünya düzeninde liderden yoksun bir örgüt, yalnızca birkaç insan ve kablolar topluluğundan ibaret olacaktır. Fakat şartlar ve durumlar ne olursa olsun yerine hiçbir robotun geçemeyeceği tek bir gerçek vardır ki, liderin yürek gücü... Başta çalışanlar ve örgüt olmak üzere en nihayetinde tüm insanlık namına çalışan ve çabalayan, vicdanı benliğine

yenik düşmediği, adaleti yalnızca sevdiklerine işlemediği liderler sayesinde örgütlerin her anlamda sürdürülebilir bir başarı elde edecekleri kaçınılmaz bir gerçektir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları.
- Aksel, İ. (2008). "Liderlik Teorileri" İçinde Serinkan, C. *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayını, Ankara.
- Akuchi, N. B. (1993). "The Servants and the Superstars: An Examination of Servantleadership in Light of Matthew" 20: 20–28, *Christian Education Journal*, 16/1, 39–47.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (2013). "İnsan Kaynaklarını Güçlendirmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması", *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Muğla.
- Anderson, J. (2008). "The Writings of Robert K. Greenleaf: An İnterpretive Analysis and the Future of Servant Leadership", in *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-35.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırılması", *Journal of Management & Economics*, 18/1, 140-154.
- Arslan, M. (2012). *İşletme Yönetimi-1 Ders Notları*, Şanlıurfa Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksek Okulu.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/1, 111-128.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *KMU İİBF Dergisi*, 2008/1, 13-40.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Karşılaştırması, Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması," *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12/19, 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). "Hizmetkâr liderlik", *KSÜ İİBF Dergisi*, 2/2, 1-12.

- Bayrak, S. (2001). “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi 2”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6/1, 23-42.
- Bilgin, E. ve Yıldırım, A. (2017). “Devlet Yönetiminde Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine Göre Yavuz Sultan Selim”, *Kesit Akademi Dergisi*, 10, 463-483.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Houston, TX: Golf.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Börü, D. (2001). “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsnel, M. (2007). “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7/27, 49-59.
- Buchen, I. H. (1998). “Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions”, *The Journal of Leadership Studies*, 5/1, 125-134.
- Caldwell, C., Hayes, L. A. and Long, D. T. (2010). “Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship”, *Journal of Business Ethics*, 96/4, 497-512.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. and Cheng, B. S. (2011). “Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance”, *Journal of Management*, 40/3, 1-24.
- Chan, S. C. and Mak, W. M. (2014). “The Impact of Servant Leadership and Subordinates Organizational Tenure on Trust in Leader and Attitudes”, *Personnel Review*, 43/2, 272-287.
- Chinomona, R., Mashiloane, M. and Pooe, D. (2013). “The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4/14, 405-414.
- Cinel, M. O. ve Karaman, G. (2021). “Belediye Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Algıları: Giresun Belediyesi Örneği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20/79, 1262-1278.
- Cook, J. and Wall, T. (1980). “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, 53/1, 39-52.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Davis, J. H., Schoorman F. D. and Donaldson, L. (1997). “Toward a Stewardship Theory of Management”, *Academy of Management Review*, 22/1, 20-47.

- Davis, J., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. and Tan, H. H. (2000). "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 21/5, 563-576.
- Demir, H. ve Mete, B. (2016). "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/14, 663-700.
- Demir, R. (2021). *Liderlik ve Motivasyon Ders Notu*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Dennis, R. S. and Bocarnea, M. (2005). "Development of the Servant Leadership Assessment Instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, 26/8, 600-615.
- Dennis, R. and Winston, B. E. (2003). "A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument", *Leadership and Organization Development Journal*, 24/8, 455-459.
- Diker, N. ve Ökten, A. N. (2009). "Kaos'dan Düzene; Sinerjetik Toplum, Sinerjik Yönetim ve Sinerjistik Planlama-Örnek Olay: 1999 Marmara Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi Kendine Organizasyon Süreci İçinde Bir İlkokulun Yapımı", *Megaron Journal*, 4/3, 147-162.
- Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). "Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 28, 61-72.
- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2002). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, 87/4, 611-628.
- Doğan, Ü. ve Aslan, H. (2016). "Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdürlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki", *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35/2, 51-58.
- Doney, P. M. and Cannon, J. P. (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61/2, 35-51.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, 4. Baskı, Bursa.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30/3, 211-216.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara.

- Erdem, F. ve Aytemur, J. (2014). "Context-Specific Dimensions of Trust in Manager, Subordinate and Co-Worker in Organizations", *Journal of Arts & Humanities*, 4/10, 28-40.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/29, 198-213.
- Erkmen, T, ve Esen, E. (2013). "Hizmet Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven ile Kuruma Duyulan Güven İlişkisinin İncelenmesi", *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/3, 1-12.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılırları*, Efil Yayınevi, Ankara.
- Eroğlu, F. (1994). "Geleneksel Yönetim Anlayışından Modern Yönetim", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10/3-4, 242-252.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*, Umuttepe Yayınları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Kocaeli.
- Farling, M. L., Stone, A. G. and Winston, B. E. (1999). "Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research", *The Journal of Leadership Studies*, 6/1-2, 49-72.
- Fındıkcı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, Yayın No: 10905, İstanbul.
- Fiedler, F. E. and Garcia, J. E. (2005). "Leadership in a Non-Linear World", *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, 185-203.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Sage publications.
- Gabarro, J. J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Galford, R. and Drapeau, A. S. (2003). "The Enemies of Trust", *Harvard Business Review*, 81/2, 88-95.
- Gazali, İ. (2016). *Kimyâ-yı Saâdet Mutluluğun Hazinesi*, (çev. Mehmed A. Müftüoğlu), Çelik Yayınevi, İstanbul.
- Graham, J. W. (1991). "Servant Leadership in Organizations, Inspirational and Moral", *The Leadership Quarterly*, 2/2, 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader, Business Leadership*, Jossy Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press, New York.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The Servant as Leader* (Rev. ed.), Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Güriş, S. ve Astar, M. (2019). *SPSS ile İstatistik*, Der Yayınları, İstanbul.

- Hacib, Y. H. (1988). *Kutadgu Bilig*, (çev. Reşid Rahmeti Arat), Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Hatch, M. J. and Cunliffe, A. L. (1997). *Organization Theory Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- Hill, L. A. (1999). Parlak Elemanları Geliştirmek, *Harward Business Review*, “Liderden Lidere”, (çev. Salim Atay, Edt. Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), Mes Yayınları, İstanbul.
- Hosmer, L. T. (1995). “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *the Acedemy Of Management Review*, 20/2, 379-403.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman P. W. and Gupta, V. (2006). “Culture, Leadership and Organizations”, *Journal of Applied Chiristian Leadership*, 1/1, 55-71.
- Hoy, W. K. and Tschannen-Moran, M. (1999). “Five Faces of Trust: an Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools”, *Journal of School Leadership*, 9/3, 184-208.
- Hughes, R., Ginnett, R. and Curphy, G. (1999). *Leadership*, Mcgraw Hill, Newyork.
- Hurley, R. (2012). “The Trustworthy Leader: The First Step Toward Creating High-Trust Organizations”, *Leader to Leader*, 2012/66, 33-39.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/2, 1-23.
- İncil (Sevindirici Haber), (1999). *Yuhanna 13*, Kitabı Mukaddes Şirketi, İstanbul.
- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven, Yöneticiye İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Joseph, E. E. and Winston, B. E. (2005). “A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust”, *Leadership and Organization Development Journal*, 26/1, 6-22.
- Kadioğlu, E. (2021). *Kurumsal Yönetim, Gelişimi, Teorileri ve Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Karakoyun, Z. (2017). *Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12/1, 46-57.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8. Baskı Beta Yayınları, İstanbul.

- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 11. Baskı Beta Yayınları, İstanbul.
- Kovac, J. and Jesenko, M. (2010). "The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations", *Journal for East European Management Studies*, 15/1, 9-33.
- Kırel, Ç. (2004). "Örgütlerde Liderlik ve Kuramlar", İçinde Özalp, E. *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1468.
- Küçük, B. ve Yavuz, E. (2021). "Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5/1, 453-472.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*, (Degree of Doctor of Education), Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationship", İçinde R. M. Kramer and R. T. Tyler (Ed.), *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, London.
- Matzler, K. and Renzl, B. (2006). "The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction and Employee Loyalty", *Total Quality Management*, 17/10, 1261-1271.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20/3, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect and Cognition Based Trust as Foundations of Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38/1, 24-59.
- Mc Gregor, D. (1970). *Theory X and Theory Y, Organization Theory*.
- Mishra, J. and Morrissey, M. A. (2000). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Seidman Business Review*, 6/1, 14-15.
- Nizam'ül, M. (1982). *Siyasetname*, (haz., M. Altay Köymen), Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara.
- Öner, Z. H. (2012). "Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in the Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study", *Leadership & Organization Development Journal*, 33/3, 300-316.
- Özdaşlı, K. ve Yücel, S. (2010). "Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz", *SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/11, 67-83.

- Page, D. and Wong, T. P. (2000). "A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership", In Adjibolosoo, s. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim Organizasyon, Yönetim ve Yöneticilik*, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2944.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*, (Doctor of Philosophy), Regent University.
- Perry, R. W. and Mankin, L. D. (1997). "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction", *Public Personnel Management*, 36/2, 165-179.
- Robertson, I. (2014). *Zafer Sarhoşluğu Güç Beynimizi Nasıl Etkiler?*, Say Yayınları, İstanbul.
- Rousseau, D. M., Sıtkın, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998). "Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23/3, 393-404.
- Russell, R. F. (2001). "The Role of Values in Servant Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 22/2, 76-84.
- Russell, R. F. and Stone, A. G. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model", *Leadership & Organization Development Journal*, 23/3, 145-157.
- Sadi, Ş. (2000). *Bostan-Gülistan*, (çev. Necefzâde Yakub), Bedir Yayınevi, İstanbul.
- Sakal, Ö. (2018). "Kamuda İyi İdare Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ombudsman Akademik*, 2018/1, 259-293.
- Saleem, F., Zhang Y. Z., Gopinath, C. and Adeel A. (2020). "Impact of Servant Leadership on Performance: the Mediating Role of Affective and Cognitive Trust", *SAGE Open*, 10/1, 1-16.
- Sanı, F., Çalışan, S., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 13/1, 63-82.
- Sendjaya, S. and Pekerti, A. (2010). "Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, 31/7, 643-663.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. and Cheraskin, L. (1992). "Business on A Handshake", *Negotiation Journal*, 8/4, 365-367.
- Sokoll, S. (2014). "Servant Leadership and Employee Commitment to A Supervisor", *International Journal of Leadership Studies*, 8/2, 88-104.

- Spears, L. C. and Lawrence, M. (Eds.), (2002). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, İçinde Greenleaf, R. K., *Essentials of Servant-Leadership*, 19-26, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Spears, L. C. (2004). "Leader to Leader; Practicing Servant Leadership", *ABI/INFORM Complete*, 34, 7-11.
- Spears, L. C. (2010). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*, 1/1, 25-30.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press.
- Stogdill, R. M. and Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership, a Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tan, H. H. and Tan, C. S. (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Published in Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126/2, 241-260.
- Tan, H. H. and Lim A. K. (2009). "Trust in Coworkers and Trust in Organizations", *The Journal of Psychology*, 143/1, 45-66.
- Tayfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Taylor, R. G. (1989). "The Role of Trust in Labor-Management Relations", *Organization Development Journal*, 7/2, 85-89.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/14, 1-16.
- Tetik, H. T. (2020). "Lidere Duyulan Güvenin Ardılları Üzerine Ulusal Yazın Kapsamında Bir Meta-Analiz Çalışması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12/3, 2973-2984.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, 10/39, 61-76.
- Tokmak, M. (2018). "Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32/4, 959-978.
- Toprak, L. S., Şentürk, F. K ve Kılıç G. (2017). "Yöneticilerin Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5/2, 105-133.

- Tortop, N., İsbir, E., Aykaç, B. ve Yayman, H. (1993). *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tortop, N., İsbir E., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. (2012). *Yönetim Bilimi*, 9. Baskı, Nobel Yayınları.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Türel, N. ve Mert, G. (2020). “Hizmet Sektöründe Algılanan Liderlik Tarzları ve Yöneticiye Güven: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *IDEA STUDIES Jurnal International Jurnal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 6/15, 87-98.
- Tüzün, İ. K. (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007/2, 93-118.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ülker, G. (2008). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/1, 188-208.
- Van Dierendonck, D. (2011). “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, *Journal of Management*, 37/4, 1232-1234.
- Waddel, T. J. (2006). “Servant Leadership”, *School of Leadership Studies*, Regent University, 1-9.
- Whitener, E. M. (1998). “The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust.” *Human Resource Management Review*, 7/4, 389-404.
- Whitener, E. M., Brodt, S., Korsgaard, M. A. and Werner, J. M. (1998). “Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *The Academy of Management Review*, 23/3, 513-530.
- Winston, B. (2003). “Extending Patterson’s Servant Leadership Model”, *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University, 1-9.
- Yang, J. (2005). *The Role of Trust in Organizations: Do Foci and Bases Matter?*, (Degree of Doctor of Philosophy), Louisiana State, University and Agricultural & Mechanical College, Nanjing University, China.
- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019). “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/18, 514-527.
- Yılmaz, A. ve Giderler, C. (2007). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme”, *Ekev Akademi Dergisi*, 11/30, 263-278.

- Yolaç, S. (2011). “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü-the Role of the Leader-Member Interaction in the Relationship Between the Perceived Leadership Style and the Trust in Manager”, *Öneri Dergisi*, 9/36, 63-72.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc, N.J. USA.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc, N.J. USA.
- Yusufoğlu, K. (2015). *Atatürk'ün Türklük ve Milliyetçilik Anlayışı Ne Mutlu Türküm Diyene*, Yılmaz Basım, İstanbul.
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Zhu, W., Newman A., Miao, Q. and Hooke, A. (2013), “Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference?”, *The Leadership Quarterly*, 24/1, 94-105.

İnternet Kaynakları

- Drpaulwong, (2021). Erişim Adresi: <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf> (08.12.2021).
- Edelman, (2021). *Güven Barometresi*, Erişim Adresi: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (3.12.2021).
- Etimoloji Sözlüğü, (2021). Erişim Adresi: <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/lider> (15.07.2021).
- Grove, C. N. (2017). *Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide*. Erişim Adresi: <http://www.grovewell.com/wpcontent/uploads/pub-GLOBE-intro.pdf> (17.07.2021).
- Milliyet, (2021). Erişim Adresi: <https://www.milliyet.com.tr/siirler/ey-ogul-siiri-seyh-edebali-6508303> (7.12. 2021).
- Page, D. and Wong, P. (2000). “A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership”, *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America. Erişim Adresi: <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>. (24.07.2021).
- Türk Dil Kurumu (2019). *Güncel Türkçe Sözlük*, Erişim Adresi: <http://sozluk.gov.tr/> (02.06.2019).
- Türk Dil Kurumu (2021). *Güncel Türkçe Sözlük*, Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> (30.04.2021).
- Wikipedia, (2021). Erişim Adresi: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Ahilik> (8.12.2021).

Wikipedia, (2021). Erişim Adresi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi
(8.12.2021).

EKLER

EK-1: Anket Formu

Tez Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, **liderlik** ile **işletme yönetimi** arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada elde edilen bilgiler, hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Ankette yer alan ifadeleri, dikkatli okuyarak işaretleme yapmanızı rica eder, ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. İbrahim AKSEL
Merve CEVİZ

- Yaşınız () 20-30 () 31-40 () 41-50 ()
51 ve üstü
- Eğitim Durumunuz () İlköğretim () Lise ()
Önlisans
() Fakülte () Lisansüstü
- Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
- Şu anda çalışmış olduğunuz kurumunda kaç () 1 ay-5 yıl () 11-15 yıl
yıldır çalışıyorsunuz () 6-10 yıl () 16 yıl ve Üstü
- Kaç yıldır iş hayatındasınız () 1 ay-5 yıl () 11-15 yıl
() 6-10 yıl () 16 yıl ve Üstü
- Kurumdaki pozisyonunuz () Büro Elemanı () İşçi
() Sözleşmeli Personel () Müdür
Yrd./Müdür

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Yöneticim, personele katkı sağlamak için farklılıklardan faydalanır					
2.	Yöneticim, takımda herkese değer verir					
3.	Yöneticim, çalışanlar hata yaptığında affeder					
4.	Yöneticim, açık ve gerçekçi hedefler belirler					
5.	Yöneticim, sorunları çözmeye çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümleri ileri sürer					
6.	Yöneticim, çalışanlar için en iyiyi ortaya çıkarır					
7.	Yöneticim, çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır					
8.	Yöneticim, başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez					
9.	Yöneticim, hizmet ettiklerinden bir şeyler öğrenir					
10	Yöneticim, başkalarına hizmette kendinden ödün verir					
11	Yöneticim, hizmet edilmekten çok etmeyi sever					
12	Yöneticim, her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler					
13	Yöneticim, duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular					
14	Yöneticim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir					
15	Yöneticim, toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Yöneticim, teknik olarak yeterlidir					
2.	Yöneticim, iyi düşünerek karar verir					
3.	Yöneticim, kurallar doğrultusunda hareket eder					
4.	Yöneticim, işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahiptir					
5.	Yöneticim, işlerini en uygun biçimde yapar					
6.	Yöneticimin, bana söylediklerine inanırım					
7.	Yöneticimin bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım					
8.	Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım					

ÖZ GEÇMİŞ