



**KURUMSAL KÜLTÜRÜN OLUŞUMU
VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE HİZMETKÂR
LİDERLİĞİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN

HAZIRLAYAN
Ali YILDIRIM

MALATYA - 2017

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

KURUMSAL KÜLTÜRÜN OLUŞUMU VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE
HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

Ali YILDIRIM

DANIŞMAN

Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN

MALATYA 2017

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KURUMSAL KÜLTÜRÜN OLUŞUMU VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE HİZMETKÂR
LİDERLİĞİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. S. MUSTAFA ÖNEN

HAZIRLAYAN
ALİ YILDIRIM

Jürimiz tarafından 21/06/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak Siyaset.. Bilimi.. ve.. Kamu.. Yönetimi Anabilim, ...Yönetim.. Bilimleri Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı	imzası
1. <u>Prof. Dr. Ahmet Hamdi AYDIN</u>	
2. <u>Prof. Dr. Selma KARATEPE</u>	
3. <u>Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN (Danışman)</u>	
4. <u>Doç. Dr. Mehmet DENİZ</u>	
5. <u>Yrd. Doç. Dr. Fikriye KOÇ</u>	

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- () Tezim her yerden erişime açılabilir.
- () Tezim sadece İnönü üniversitesi yerleşkesinde erişime açılabilir.
- () Tezimi.....yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezim her yerden erişime açılabilir.

ALİ YILDIRIM

ONUR SÖZÜ

Sayın Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN'in danışmanlığında, doktora tezi olarak hazırladığım "Kurumsal Kültürün Oluşumu ve Sürdürülebilirliğinde Hizmetkâr Liderliğin Rolüne İlişkin Bir Araştırma" başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün bilimsel eserlerin metin içinde ve kaynakçada yöntemine uygun şekilde oluşturduğumu belirterek onurumla doğrularım.



ÖN SÖZ

Kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde hizmetkâr liderin rolünün incelendiği bu çalışmada, kurumsal kültürün öneminin vurgulanması, hizmetkâr liderliğin kurumsal kültür üzerindeki etkisinin incelenmesi ve liderlerin hizmetkâr davranışlar sergileyerek çalışanlar tarafından rol model alınmasını ve kurumun başarısında etkin olması düşüncesinden hareketle bu alanda yapılacak diğer çalışmalara da yol gösterici olması amaçlanmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında bilgi ve tecrübesiyle katkılarda bulunan danışman hocam Sayın Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN'e, doktora eğitimim boyunca destek ve yardımlarıyla kendisinden çok şey öğrendiğim Sayın Prof. Dr. Selma KARATEPE'ye, kıymetli vakitlerini ayırarak çalışma ile ilgili önerilerde bulunan Sayın Doç. Dr. Mehmet DENİZ'e ve tezimin hazırlanmasında desteklerini esirgemeyen bütün hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezin uygulama kısmının oluşmasında anket formlarını doldurarak yardımcı olan tüm Ardahan Üniversitesi çalışanlarına da çok teşekkür ederim.

Son olarak hayatım boyunca bana nasihatleri ile yol gösterici olan, hiçbir maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen çok kıymetli anneme ve babama, çalışma boyunca kendisine çok fazla zaman ayıramadığım ancak bir an olsun bu durumdan rahatsızlığını dile getirmeyerek desteğini esirgemeyen eşime, çalışmamda gülücükleriyle neşe kaynağım olan evladım Nuh Melih'e çok teşekkür ederim.

Ali YILDIRIM

Haziran 2017, Ardahan

ÖZET

Kurumsal kültür, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Çağımızın değişen ve gelişen ortamında kurumların, çağın gereklerine uygun bir kültür oluşturarak bunu korumaları, geliştirmeleri ve sürdürmeleri gerekmektedir. Belirli amaçlar doğrultusunda çalışanları harekete geçiren liderlere, kurumsal kültürde temel değerlerin özümzenerek devam ettirilmesinde önemli stratejik görevler düşmektedir. Liderler, sözü edilen görevleri yerine getirirken fedakârlık özelliklerini de ön plana çıkarmaktadırlar. Bu nedenle çalışmada, kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde hizmetkâr liderin rolü, bir alan araştırması ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda tasarlanan araştırma Ardahan Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari olmak üzere toplam 277 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, araştırmanın konusu, amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri ve yöntemi, araştırmanın anahtar kavramları ve tanımları ve araştırmanın sunuş sırası alt başlıklarından oluşmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramına, liderde bulunması gereken özelliklere değinilmiş ve liderlik ile yöneticilik arasındaki ilişki açıklanmıştır. Ayrıca liderlik tarzları ile geleneksel ve modern yaklaşımlara yer verilmiştir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımına, hizmetkâr liderliğin çıkış noktasına ve gelecekteki işlevselliğine değinilerek hizmetkâr liderliğe ilişkin modeller üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kurumsal kültürün kavramsal çerçevesi ortaya konulmuş ve kurumsal kültürün özellikleri, amacı, öğeleri, fonksiyonları, oluşumu ve sürdürülebilirliğine değinilmiştir. Bunlarla birlikte konunun daha anlaşılabilir olması için literatürde sıkça kullanılan kurumsal kültür modellerine yer yerilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma ile ilgili analiz ve bulgular ortaya konmuştur. Yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak çalışma ile ilgili sonuçlara ve kurumlar ile daha sonra yapılacak konu ile ilgili çalışmalar için önerilere değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kurumsal Kültür, Lider, Liderlik, Hizmetkâr Liderlik

ABSTRACT

Corporate culture is seen as an important factor to achieve corporate objectives. Corporations should preserve, update and maintain their culture which they generated contemporaneously in this constantly changing environment. The corporate leaders who mobilise the employee in line with the corporate objectives and play an important role at maintaining the corporate culture and its core values, have strategic duties. To complete this duties corporate leaders should use their traits such as self sacrifice. Thus in this study the role of servant leader at formation and sustainability the corporate culture is tested with a survey. In line with this purpose the survey is taken place at Ardahan University to 277 participants including academic and administrative personnel.

This study consists of four main chapters. In the first chapter it consistis the subject and purpose, the hypotheses and methodology, the basic concepts and definitions and the presentation subheadings of the research.

In the second chapter the concept of leadership, features of a leader and difference between leadership and andministration are introduced. Besides traditional and contemporary approachs to the lieadership and ways of leading are investigated. In the chapter of this study it is given coverage to servant leadership approachs, starting point of servant leadership and models of servant leadership by refering the future performance of it.

In the third chapter conceptual framework such as features, aims, components, functions, generation and maintainability of corporate culture are introduced. In addition to this corporate culture models which investigated frequently in the literature, are reviewed to make the subject clear.

Fourth chapter of the study includes the analysis and findings of the survey. Results show that servant leadership effects corporate culture at a certain level. Finally the results and suggestions are offered.

Keywords: Culture, Corporate Culture, Leader, Leadership, Servant Leadership

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	I
BİLDİRİM.....	II
ONUR SÖZÜ.....	III
ÖN SÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar DİZİNİ.....	XIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XVI
KISALTMALAR DİZİNİ	XVII
1. ARAŞTIRMA HAKKINDA TEMEL AÇIKLAMALAR.....	1
1.1. Araştırmanın Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Konusu	4
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.4. Araştırmanın Hipotezleri	6
1.5. Araştırmanın Yöntemi.....	7
1.6. Araştırmanın Anahtar Kavram ve Tanımları.....	8
1.7. Araştırmanın Sunuş Sırası	9
2. HİZMETKÂR LİDERLİK KAVRAMI VE ANLAMI.....	11
2.1. Lider ve Liderlik Kavramları	11
2.2. Liderlik ve Yöneticilik	13
2.3. Liderliğin Özellikleri.....	16
2.4. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	18

2.5. Liderlik Davranış Tarzları	20
2.5.1. Otokratik Liderlik Tarzı	20
2.5.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Tarzı	21
2.5.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı	22
2.6. Liderlik Yaklaşımları	23
2.6.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	23
2.6.1.1. Özellikler Teorisi	23
2.6.1.2. Davranışsal Teoriler	25
2.6.1.3. Durumsallık Teorileri	28
2.6.2. Bazı Modern Liderlik Yaklaşımları	30
2.6.2.1. Dönüşümcü Liderlik	30
2.6.2.2. Etkileşimci Liderlik	31
2.6.2.3. Karizmatik Liderlik	31
2.6.2.4. Vizyoner Liderlik	32
2.6.2.5. Süper liderlik	32
2.6.2.6. Toplam Kalite Yönetimi Liderliği	33
2.6.2.7. Öğrenen Liderlik	34
2.6.2.8. Etik Liderlik	34
2.6.2.9. Hizmetkâr Liderlik	35
2.7. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı ve İşlevleri	36
2.7.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı	36
2.7.2. Hizmetkâr Liderliğin Temel Özellikleri	38
2.7.3. Hizmetkâr Liderliğe İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri	41
2.7.4. Hizmetkâr Liderliğin Davranışsal Olarak Diğer Liderlik Yaklaşımlarından Farklılıkları	43

2.7.5. Hizmetkâr Liderliğin İşlevselliği ve Geleceği	46
2.7.6. Bazı Hizmetkâr Liderlik Modelleri	47
2.7.6.1. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli	48
2.7.6.2. Laub'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	51
2.7.6.3. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	54
2.7.6.4. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	57
2.7.6.5. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	58
3. KURUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI VE ANLAMI.....	62
3.1. Kurumsal Kültür Kavramı	62
3.2. Kurumsal Kültürün Oluşumu	65
3.3. Kurumsal Kültürün Özellikleri	68
3.4. Kurumsal Kültürün Amacı ve Önemi.....	69
3.5. Kurumsal Kültürün Fonksiyonları	70
3.6. Kurumsal Kültürün Öğeleri	72
3.6.1. Temel Varsayımlar (Sayılıtlar)	74
3.6.2. Temel Değerler	75
3.6.3. Normlar	76
3.6.4. Artifaktlar	77
3.6.4.1. Dil.....	77
3.6.4.2. Hikâyeler ve Mitler	78
3.6.4.3. Âdetler ve Törenler	79
3.6.4.4. Semboller	79
3.6.4.5. Kahramanlar	79
3.7. Bazı Kurumsal Kültür Sınıflandırmaları	80
3.7.1. Deal ve Kennedy'e Göre Kurumsal Kültür.....	80

3.7.2. Harrison ve Handy’e Göre Kurumsal Kültür	82
3.7.3. Hofstede’e Göre Kurumsal Kültür	83
3.7.4. Kilmann’a Göre Kurumsal Kültür	84
3.7.5. Schein’a Göre Kurumsal Kültür	85
3.7.6. Quinn ve Cameron’a Göre Kurumsal Kültür	86
4. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN KURUMSAL KÜLTÜR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ’NDE BİR ARAŞTIRMA	89
4.1. Araştırmanın Metodolojisi	89
4.1.1. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları	89
4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	90
4.1.3. Anket Formlarının Oluşturulması	91
4.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	94
4.1.5. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi	95
4.1.6. Veri Toplama Araçlarının Faktör Analizi	96
4.1.7. Araştırmanın Modeli	105
4.2. Araştırmanın Bulguları	106
4.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	106
4.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Güçlendirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	108
4.2.3. Hizmetkâr Liderliğin Hesap Verebilirlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	110
4.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Affetme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .	111
4.2.5. Hizmetkâr Liderliğin Cesaret – Otantiklik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	112
4.2.6. Hizmetkâr Liderliğin Tevazu-Sorumlu Yöneticilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	114

4.2.7. Kurumsal Kültürün Klan-Adhokrasi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	116
4.2.8. Kurumsal Kültürün Hiyerarşı-Pazar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	118
4.2.9. Korelasyon Analizi	119
4.2.10. Model Testleri	121
4.2.11. Çalışanların Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Demografik Değişkenler Açışından Karşılaştırılması.....	127
4.2.11.1. Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açışından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması.....	128
4.2.11.2. Çalışanların Yaş Değişkeni Açışından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	129
4.2.11.3. Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açışından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	131
4.2.11.4. Çalışanların Öğrenim Durumu Değişkeni Açışından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	132
4.2.11.5. Çalışanların Meslekteki Yıl Değişkeni Açışından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	135
4.2.11.6. Çalışanların Kurumdaki Süre Değişkeni Açışından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	137

4.2.11.7. Çalışanların Kurumdaki Pozisyon Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	139
4.2.11.8. Çalışanların Kurumdaki Birim Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	141
4.2.11.9. Çalışanların Unvan/Kadro Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	145
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	152
KAYNAKÇA.....	161
EKLER	184
Ek 1. Anket Formu.....	184

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Bazı Modern Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	44
Tablo 2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modelinin Kavramsal Çerçevesi	56
Tablo 3. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	96
Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği KMO and Bartlett's Test Değerleri.....	97
Tablo 5. Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	98
Tablo 6. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	99
Tablo 7. Kurumsal Kültür Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Test Değerleri	101
Tablo 8. Kurumsal Kültüre İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 9. Kurumsal Kültür Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 10. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	106
Tablo 11. Hizmetkâr Liderliğin Güçlendirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	109
Tablo 12. Hizmetkâr Liderliğin Hesap Verebilirlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	111
Tablo 13. Hizmetkâr Liderliğin Affetme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	112
Tablo 14. Hizmetkâr Liderliğin Cesaret - Otantiklik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	113
Tablo 15. Hizmetkâr Liderliğin Tevazu - Sorumlu Yöneticilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	115
Tablo 16. Kurumsal Kültürün Klan - Adhokrasi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	117
Tablo 17. Kurumsal Kültürün Hiyerarşi - Pazar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	119
Tablo 18. Hizmetkâr Liderlik İle Kurumsal Kültür Boyutları Arasındaki İlişki Analizi	120
Tablo 19. Araştırma Model 1 Uyum İndeksleri	121

Tablo 20. Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Kültürü Etkileme Durumu.....	123
Tablo 21. Araştırma Model 2 Uyum İndeksleri	124
Tablo 22. Klan-Adhokrasi Kültürünün Etkilenme Durumu	126
Tablo 23. Hiyerarşi-Pazar Kültürünün Etkilenme Durumu	127
Tablo 24. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları	128
Tablo 25. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	129
Tablo 26. Yaş Değişkeni Açısından Klan - Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	130
Tablo 27. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları.....	132
Tablo 28. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	133
Tablo 29. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Klan – Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	134
Tablo 30. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Hiyerarşi – Pazar Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	135
Tablo 31. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	136
Tablo 32. Kurumdaki Süre Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	137
Tablo 33. Kurumdaki Süre Değişkeni Açısından Güçlendirme Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	138
Tablo 34. Kurumdaki Süre Değişkeni Açısından Tevazu – Sorumlu Yöneticilik Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	139
Tablo 35. Kurumdaki Pozisyon Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi....	140
Tablo 36. Kurumdaki Pozisyon Değişkeni Açısından Klan – Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	141
Tablo 37. Kurumdaki Birim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	142
Tablo 38. Kurumdaki Birim Değişkeni Açısından Klan – Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	143

Tablo 39. Kurumdaki Birim Değişkeni Açısından Hesap Verebilirlik Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	144
Tablo 40. Ünvan Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	145
Tablo 41. Ünvan/Kadro Değişkeni Açısından Klan - Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	146
Tablo 42. Ünvan/Kadro Değişkeni Açısından Hiyerarşi-Pazar Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	148
Tablo 43. Ünvan/Kadro Değişkeni Açısından Güçlendirme Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	150



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Patterson’a Göre Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	48
Şekil 2. Winston’a Göre Hizmetkâr Liderlik Modeli	51
Şekil 3. Laub’un Örgütsel Liderlik Değerleme Modeli ve Örgüt Sağlığı Aşamaları.....	53
Şekil 4. Russell ve Stone’e Göre Hizmetkâr Liderlik Modeli	58
Şekil 5. Dierendonck’un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	59
Şekil 6. Schein’e Göre Kurumsal Kültürün Ögeleri.....	74
Şekil 7. Quinn ve Cameron’un Kurumsal Kültür Sınıflandırmaları.....	87
Şekil 8. Hizmetkâr Liderlik Faktörlerine Ait Yol Analizi.....	100
Şekil 9. Kurumsal Kültür Faktörlerine Ait Yol Analizi	104
Şekil 10. Araştırmanın Modeli	105
Şekil 11. Araştırma Model 1 Testi.....	122
Şekil 12. Araştırma Model 2 Testi.....	125

KISALTMALAR DİZİNİ

Adh	: Adhokrasi
AF	: Affetme
AGFI	: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi
Ces	: Cesaret
CESOTAN	: Cesaret-Otantiklik
CFI	: Karşılaştırmalı uyum indeksi
df	: Serbestlik derecesi
GFI	: İyi uyum indeksi
Güç	: Güçlendirme
HesVer	: Hesap Verebilirlik
Hiy	: Hiyerarşi
HİYPAZ	: Hiyerarşi-Pazar
HLÖ	: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği
KKÖ	: Kurumsal Kültür Ölçeği
KLANADH	: Klan-Adhokrasi
NNFI	: Normlaştırılmamış uyum indeksi
OCAI	: Organizational Culture Assessment Instrument
Paz	: Pazar
RMSEA	: Kök ortalama kare yaklaşım hatası
SorYön	: Sorumlu Yöneticilik
Otan	: Otantiklik
TDK	: Türk Dil Kurumu
Tev	: Tevazu
TEVSOR	: Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
X²	: Ki-kare İstatistiği
vd.	: ve diğerleri

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA TEMEL AÇIKLAMALAR

Bu başlık altında araştırmanın önemi, konusu, amacı, hipotezleri, yöntemi, anahtar kavram ve tanımları ile sunuş sırası açıklanmıştır.

1.1. Araştırmanın Önemi

Devlet yönetiminin sistemli bir şekilde yürütülmesinde kamu kurumları önemli bir yere sahiptirler. Günümüzde söz konusu organizasyonların başarıyı yakalayabilmesi için açık sistem özelliği taşıyarak çevreleriyle etkileşim içinde bulunmaları gerektirmektedir. Dolayısıyla, kamu kurumları insan anatomisine benzer şekilde sürekli değişen ve gelişen bir yapıya sahip olmalıdır. Tarihsel süreç içerisinde yönetim alanında yaşanan gelişmeler ve değişimler, yönetimde insan merkezli olma anlayışının benimsenmesini de gerekli kılmaktadır. Yönetim alanında yaşanan gelişmeler, insana özgü olan kültürün değer kazanmasını da sağlamaktadır. Bununla birlikte organizasyonların gelişmelere ayak uydurmaları, varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Kamusal yarar amacıyla hizmet üreten kamu kurumları, hizmetlerin üretilmesinden yararlanıcılara sunulmasına kadar birçok kaynağa ihtiyaç duymaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, kurumların varlığını sürdürebilmesinde en çok ihtiyaç duyduğu kaynağın insan kaynağı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bireyin kurumlar için bir beşeri kaynak olduğu anlaşıldığından başarıyı da insan unsurunun belirlediği gözlenmektedir. Ancak etkinlik ve verimlilik esasıyla kurumlarda yönetim faaliyetleri sergilenirken insanın beşeri bir varlık olmasının yanında sosyal bir varlık olduğu da unutulmamalıdır. İnsan, hem çevresini etkileyen hem de çevresinden etkilenen bir varlık olarak kurumun faaliyet alanının her yerinde bulunmaktadır ve sosyal bir varlık olarak duygu ve düşünceleri ile hareket etmektedir. Bu nedenle kurumun değer yargıları, kurumsal davranış biçimleri gibi kuruma ait pek çok unsurdan etkilendiği gibi bu unsurlardan oluşan ya da oluşacak olan kültürü de etkilemektedir. Bu bağlamda başarılı bir organizasyon için kurumun insan kaynağının organizasyon için çalışmaya hazır olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle kurum çalışanı, kurumda kendi yeterliliğini, yetki ve sorumluluğunu, kurumda çalışarak neyi amaçladığını, organizasyonun sahip olduğu değerleri ve amaçları bilmeli, paylaşmalı ve hedeflere ulaşmak için çaba gösterme

eğiliminde olmalıdır. Ayrıca kurumun sahip olduğu insan kaynağı, kurum ve çevresi ile sosyal bir etkileşim içinde bulunmalıdır.

Sosyal etkileşim açısından temel alınması gereken önemli değişkenlerden biri kurumsal kültür kavramıdır. Kültür, bir arada yaşayan insanların yaşamları süresince tecrübeleriyle oluşturdukları, sosyalleşme yoluyla bir sonraki nesle aktarabildikleri ve bireylerin yaşamlarını şekillendiren davranışlar ve değerler bütünüdür. Bireylerin bir araya gelerek değer ve davranışlarla toplum kültürünü tesis etmeleri gibi organizasyonlar da kendilerini tanımlayabilecekleri kültürleri oluşturabilmektedir. Çünkü kültür, toplumsal yaşamın her alanında etkili olmaktadır.

Bireylerin zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdikleri kurumlar, toplumsal yaşamın en önemli unsurlarından biridir. Bu kurumların sahip olduğu kültür, ortak değerler, semboller, inanışlar ve davranışlar bütünü olarak kurumun çevrece bilinmesini istediğı yapısını sunmaktadır. Kurumların değer yargılarını öğrenebilmek, anlayıp yorumlayabilmek ise ancak kültürünün kapsadığı değerleri, onların neler olduğunu, kurum içinde nasıl gelişip yayıldığını bilmek ile mümkün olmaktadır. Kurumsal kültür, ortak inanç, değer ve normlar etrafında bireylerin bir araya gelmelerini, kurumsal amaçlar ile kendi amaçlarını bütünleştirmelerini, kurum içinde fikir birliği ve hatta gönül birliği oluşturabilmelerini ve kurumu daha yakından tanıyabilmelerini sağlamaktadır.

Kurumsal başarıyı yakalamada kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliği de üzerinde önemle durulması gereken bir başka konudur. Kurumsal kültürün, söz konusu kuruma yayıldıktan sonra değiştirilebilmesi oldukça güçtür. Dolayısıyla oluşumunda kurumun çoğunluğu tarafından kabul görmeyen bir kültür, kurumun başarılı bir faaliyet sergilemesine de engel olabilecektir. Diğer yandan kurumsal faaliyetlerin gerçekleştirilerek amaçlara ulaşılmasında iş bölümünün yapılması ve rollerin tanımlanması da gerekmektedir. Örneğin iş bölümünün yapılması, rollerin paylaştırılması, hangi koşulda hangi rolün yerine getirilmesi gerektiğı de belirlenmelidir. Bu belirlemeyi etkin yapabilen ve sunan kişinin kurumlarda lider olduğı da görülmektedir. Burada çevresel değişimleri dikkate alarak söz konusu parçaları bir bütün hâline getiren, kurumu geleceğe taşıyacak vizyon sunan, kurumda strateji ve hedefleri

belirleyen ve böylece kurumda kültürün oluşumu ve sürdürülebilmesinde en önemli katkıyı sunan unsurun lider olduğu yönünde fikir birliği bulunmaktadır.

Lider, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde insan kaynağını etkileme süreci içinde olduğundan belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş olan grubu yönlendiren kişidir. Çünkü liderin tutum ve davranışları, kurumun amaç ve hedeflerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin ortaya konulması açısından önemlidir.

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında son yıllarda klasik liderlik yaklaşımlardan modern liderlik yaklaşımlarına doğru artan bir eğilim görülmektedir. Klasik, otoriter, baskıcı ve “ben bilirim” anlayışı ile hareket eden liderlik tarzı, sosyal düzeni devam ettirmek ve kurumsal başarıyı sağlamak açısından olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Çünkü bu tarz liderlerin, takipçilerinin kalbine, ruhuna, zihnine hitap edemediği, karar alma ve yönetime katılma konusunda takipçilerine danışmadığı, takipçilerinin amaçlarına değer vermediği görülmektedir. Tüm bu gerekçeler, yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında önemli bir etken olmuştur. Bu yeni liderlik yaklaşımlarından biri de hizmetkâr liderliktir.

1970’li yıllarda Robert Greenleaf tarafından ortaya atılan ve araştırmacılarca geliştirilen hizmetkâr liderlik kavramı, kendisini hizmete adanmış lider olarak tanımlanmıştır. Hizmetkâr lider, kendisini kurumun ve çalışanların amaçlarının gerçekleşmesine adanmış kurumsal motivasyonun sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir ve bununla birlikte çalışanların çabalarını, düşünceleri ve önerilerini, onların faydasına sunulmak üzere organize etmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte yönetimin işleyişinde yeni bir yapılanma öngörülmüştür. Bu yapılanma rekabet edilebilirliği, piyasada uygulanan ve başarı sağlayan yöntemlerden yararlanmayı, süreçten ziyade sonuç odaklı olmayı, vatandaş merkezli bir yaklaşımı benimseyen bir temele dayanmaktadır. Bu temel, kurumlarda işin doğru yapılması yapılmadığını takip eden yöneticilerden ziyade kamusal yarar düşüncesiyle hareket edecek ve kuruma vizyon sunacak hizmetkâr liderlere ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesidir.

Devlet yönetiminin kamusal hizmet üreten en önemli kurumlarından biri de yükseköğretim kurumlarıdır. Bu kurumlar, bireylerin eğitim seviyelerinin artması,

nitelikli iş gücünün sağlanması, işsizliğin azalması, toplumsal verimliliğin artması ile ülkenin bilimsel, ekonomik, kültürel ve sosyal gelişiminin sağlanmasında önemli katkılar sunmaktadırlar. Dolayısıyla kurum liderinin bu amaçların sağlanmasında belirli stratejiler ortaya koyması ve fedakârca davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Tüm bu düşüncelerden hareketle bu çalışma ile kurumu bir bütün olarak başarıya taşımada önemli bir etken olan kurumsal kültüre; ayrıca kurumu başarıya götüren ve çalışanlara sadece iş yaşamında değil sosyal hayatlarında da bir vizyon kazandıran hizmetkâr liderin etki düzeyine odaklanılarak literatüre ve özellikle kurum çalışanları ile kurumu yönlendirenlere katkı sunacak bulgulara ulaşılması amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Konusu

Günümüzde kurumların çeşitli faktörler değerlendirilerek başarıları ölçülmektedir. Kuruma başarıya taşıyacak bir vizyon sunan, kurumsal birlikteliğin önemini vurgulayarak kurum üyelerinin gelişimlerini sağlayan önemli bir faktör de liderlerdir. Liderin kurumda sergilediği davranışlar, kurumun başarıyı yakalamasında ya da başarısızlığında önemli bir etken olarak görülmektedir.

Geleneksel liderlik teorilerinden bu yana yönetim konusunda yaşanan değişimler, farklı liderlik yaklaşımlarına gereksinim duyulmasını da beraberinde getirmiştir. Değişen ve gelişen yönetim anlayışı ile birlikte yönetimde bir takım değerlerin öneminin artması insan merkezli yönetim anlayışının benimsenmesi ve buna benzer pek çok etken, organizasyonlardaki liderlik yaklaşımlarını da etkilemektedir.

Değişen ve gelişen yönetim anlayışı çerçevesinde faaliyet gösteren organizasyonlar geleneksel yönetimlerde var olan baskıcı, gücünü kötüye kullanan, etik dışı uygulamalarla yönetim gerçekleştiren liderlerden ziyade takipçilerine değer veren, karar alma mekanizmasına katılımlarını sağlayan, “birlikte kazanalım” düşüncesine sahip liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bir takım yazarlar da organizasyonların bu ihtiyacını karşılamak için çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalara bakıldığında bir kurumda liderin, takipçilerine gereken değeri vermesiyle takipçilerinin de kuruma değer vermesi arasında doğru orantı olduğu görülmektedir. Yani lider takipçilerine değer verip onları desteklediğinde, onlar da kurumlarına değer vermekte ve hem kendileri için hem de kurumları için en iyiyi yapmaya çalışmaktadırlar.

Takipçilerini önemseyen, onlara değer vererek gelişimlerinin sağlanmasında gerekli fedakârlığı gösteren, başarıda kendisini arka plana alarak takipçilerini ön planda tutan ve kısacası takipçilerine hizmet eden hizmetkar liderlik anlayışı da bu arayışlar sonucu ortaya çıkmış bir modern liderlik tarzıdır.

Kurumları başarıya ulaştıran bir diğer önemli etken ise kurumsal kültürdür. Kurumun çevrece bilinmesini sağlayan kültürü, hem iç hem de dış çevre faktörleri ile oluşmakta ve sürdürülmektedir. Ancak kurumsal kültürün oluşumunda ve sürdürülmesinde en önemli etken olarak lider görülmektedir. Çünkü organizasyonlar, liderin belirleyeceği vizyon çerçevesinde faaliyetlerde bulunmaktadır. Özellikle bu organizasyonların içinde lidere en çok ihtiyaç duyan kurumlar üniversitelerdir. Bir üniversitede takipçiler tarafından kabul gören bir vizyon çerçevesinde oluşturulan kültürün, sadece mevcut çalışanlar tarafından değil üniversite ile bir bağı olan herkes tarafından hissedileceği düşünülmektedir. Liderin hizmet etme bilinci ve fedakârlık anlayışı çerçevesinde belirleyeceği vizyon ile oluşacak kurumsal kültürün tüm bireylerce benimsenmesi ve kurumu başarıya taşıması önemli görülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın konusu, hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde etkisini çalışan algısı üzerinden incelemek ve bunu Ardahan Üniversitesi örneğinde araştırmaktır. Hizmetkâr liderlik ve kurumsal kültür kavramlarının tanımları, özellikleri, modelleri ve alt boyutları ile veri analizi sonucu elde edilen bulguların, literatüre, üniversiteye, diğer kurumlara ve bu alanda yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlayabilecek olması bakımından önem taşımaktadır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte yönetimin işleyişinde, piyasa ve toplumla ilişkisinde yeni bir yapılanma öngörülmüştür. Bu yapılanma rekabetçi yönetim anlayışını, piyasada başarıyı sağlayan mekanizmalardan istifade etmeyi, sonuca yönelik bakış açısını, odağında vatandaşın olduğu bir yaklaşımı ve özelde yönetim sürecinde uygulanan tekniklerinin bazılarının kamuda da uygulanabilmesini benimseyen bir temele dayanmaktadır (Eryılmaz, 2013: 57). Bu duruma bağlı olarak değişimin, rekabetin, çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımının önemimin arttığı günümüzde güvenli, kabul görmüş kurumsal kültüre sahip ve sağlam kurulmuş iletişim kanalları olan

kurumlar, çalışanların daha verimli iş görebilmelerinde önem arz etmektedir. Diğer taraftan ilgili literatür incelendiğinde kuruma vizyon kazandırmada önemli bir yere sahip olan liderlerin, hem çalışan üzerinde hem de kurumun işleyişinde etkilerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Çeşitli yazarlar, günümüz dünyasında yaşananların bireyleri maddi çıkar konusunda kaygıya düşürdüğünü vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda hayat süren bireylerin sadece kendi hedeflerine odaklandıklarını ve kendi amaçları gerçekleştiği zaman mutlu olabildiklerini ileri sürmektedirler. Bu açıdan bakıldığında söz konusu kişiler başkalarının hedeflerini görememekte ve önemsememektedirler. Kendi çıkarlarından vazgeçip sadece takipçilerinin hedeflerine odaklanan ve iş gördüğü kuruma belli bir vizyon kazandırarak kurumun başarıyı yakalamasında son derece fedakar davranışlar sergileyen hizmetkârlık anlayışı ile hareket eden liderlerin bu olumsuz durumu ortadan kaldıracabileceği, en azından etkilerini hafifletebileceği düşünülmektedir. Özellikle kamu kurumlarında bu liderlik anlayışı ile birlikte kurumu başarıya taşıyacak bir kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinin sağlanması başarının da sürekliliğini sağlayabileceği öngörülmektedir.

Çalışanların hizmetkâr liderlik ve kurumsal kültür algıları, bir kurumun bu kavramlara yaklaşımını da göstermektedir. Kurumu başarıya taşımakta önemli bir yere sahip olan bu kavramların çalışanlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu tespit etmek temel amaçtır. Araştırma kapsamında anket çalışmasının uygulanması için yeni kurulan bir kurum olmasının yanında kurumsal kültürünün de oluşum aşamasında olmasından dolayı Ardahan Üniversitesi seçilmiştir. Bu bağlamda araştırma ile Ardahan Üniversitesi'nde hizmetkâr liderlik algısının kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde ne derecede etkili olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan araştırma kapsamında ilgili literatür dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir. Belirlenen hipotezler, çalışmanın veri analizi kısmında test edilerek yorumlanmıştır.

- H1.** Çalışanların hizmetkâr liderlik davranışı algılamaları kurumsal kültürü pozitif yönde etkiler.
- H2a.** Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H2b.** Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H3a.** Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H3b.** Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H4a.** Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H4b.** Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H5a.** Hizmetkâr liderliğin cesaret-otantiklik boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H5b.** Hizmetkâr liderliğin cesaret-otantiklik boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H6a.** Hizmetkâr liderliğin tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H6b.** Hizmetkâr liderliğin tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.

1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada öncelikle kavramların açıklanmasında "ikincil veri analizi" yönteminden yararlanılarak kaynak taraması yapılmıştır. Ardahan Üniversite'sinde kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilmesinde hizmetkâr liderin rolünün ortaya

konulması için üniversite çalışanlarına anket uygulanarak veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel bir analiz için uygun olan SPSS 22. for Windows ve AMOS 20 adlı istatistik programları aracılığı ile analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular değerlendirilerek araştırma sonuçlandırılmıştır.

1.6. Araştırmanın Anahtar Kavram ve Tanımları

Kültür: Herhangi bir toplumun üyesi olan bireylerin bilgi, sanat, ahlak ve gelenekleri ile bunlara benzer alışkanlıklarının bütünü olarak ifade edilmektedir (Şişman, 2007: 2). Kültür, nesilden nesile aktarılarak devam eden, belirli bir zamana yayılarak da tarihi geçmişe sahip olan ve bireylerin birbirleriyle iletişime geçerek öğrendikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Güvenç, 2010: 118). Schein kültürü, bireyin hem kendi çevresiyle hem de başkaları ile olan iletişimi sonucu ortaya çıkan ve genellikle lider aracılığı ile yönlendirilen kural ve normlar bütünü şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 2004: 1). Kültür, bireyin hayatı boyunca öğrendiği ve sergilediği davranışların bütününe kapsamaktadır.

Kurumsal Kültür: Kurumsal kültür, bir grup insanın adaptasyon ve bütünleşme problemlerini gidermek için keşfettikleri, düşündükleri ve hissettiklerinin toplamıdır (Schein, 1994: 3). Diğer bir ifadeyle kurumsal kültür, kurumdan faydalanıcıların yapısı ile tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve yeni katılanların da işe kabul edilmek için öğrenmeleri ve paylaşımları beklenen yöntemlerdir (Brown, 1998: 7). Ataman'a göre kurumsal kültür, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütsel görüntüyü şekillendiren, örgüte ait çeşitli semboller ile öğrenilerek sonraki nesillere aktarılabilen, zaman içinde değişebilen karaktere sahip düşünce ve normlardan oluşan bir sistemdir (Ataman, 2002: 520). Kısacası kurumsal kültür, kurumun üyelerince uyulması gereken davranış kalıplarıdır.

Liderlik: Liderlik, daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için belirli durumlarda başkalarının davranış ve iş yapma biçimlerini etkileme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 309). Bir başka tanıma göre liderlik, belirli bir grubu ulaşılmak istenilen amaçlar etrafında toplayarak bu amaçların gerçekleşmesi için onların harekete geçirilmesi için sahip olunan bilgi ve yetenekler toplamı şeklinde ifade

edilmektedir (Eren, 2009: 501). Liderlik belirli amaçlar doğrultusunda bireyleri yönlendirme kapasitesi ve isteğini yansıtmaktadır (Maxwell, 2006: 5).

Hizmetkâr Liderlik: Hizmetkâr lider, “benlik duygusunu aşmış, gönlünden gelerek hizmet etmeye istekli olan kişi” olarak tanımlanmaktadır (Demirel vd., 2012: 71). Hizmetkâr liderlik, takipçilerin organizasyonun çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik takipçilere odaklanmayı içermektedir (Melchar ve Bosco, 2010: 76). Etkili liderlere bakıldığında takipçilerin kalbine ulaşabilmek için samimi bir çaba ve merhamet gereksinimi duydukları ve bunun için gayret içinde oldukları görülmektedir. Hizmetkâr liderlik de takipçilerin desteğinin alınmasından önce onların kazanılması gerektiğine dayanan bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Brewer, 2010: 3).

1.7. Araştırmanın Sunuş Sırası

Kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde hizmetkâr liderin rolünün incelenmesine ilişkin bu araştırma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “Araştırma Hakkında Temel Açıklamalar” ana başlığı altında; araştırmanın konusu, amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri ve yöntemi, araştırmanın anahtar kavramları ve tanımları ve araştırmanın sunuş sırası alt başlıklarından oluşmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde “Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Anlamı” başlığı altında liderlik kavramına, liderde bulunması gereken özelliklere değinilmiş ve liderlik ile yöneticilik arasındaki ilişki açıklanmıştır. Ayrıca liderlik tarzları ile geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir. Çalışmanın önemli bir bölümünü oluşturan hizmetkâr liderlik yaklaşımına, hizmetkâr liderliğin çıkış noktasına ve gelecekteki işlevselliğine değinilerek hizmetkâr liderliğe ilişkin modeller üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde kurumsal kültürün kavramsal çerçevesi ortaya konulmuş ve kurumsal kültürün özellikleri, amacı, öğeleri, fonksiyonları, oluşumu ve sürdürülebilirliğine değinilmiştir. Bunlarla birlikte konunun daha anlaşılabilir olması için literatürde sıkça kullanılan kurumsal kültür modellerine yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma ile ilgili analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışma ile ilgili genel bir değerlendirme yapılarak konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara ve kurum hakkında önerilerde bulunulmuştur.



2. HİZMETKÂR LİDERLİK KAVRAMI VE ANLAMI

Bu bölümde hizmetkâr liderlik kavramına, özelliklerine, diğer liderlik yaklaşımından farklılığına ve modellerine yer verilecektir. Ancak konunun daha anlaşılabilir olması için öncelikle lider ve liderlik kavramlarına, liderde bulunması gereken özelliklere, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklara, lidere ihtiyaç duyulma nedenlerine ve liderlik tiplerine değinilecektir.

2.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında liderlik teorileri ile ilgili, liderlerin hangi özelliklere sahip oldukları, hangi eylemler ile ne tür faaliyetler içinde bulundukları, karar verme yöntemleri, kurumsal süreçlerde kurumun temel ihtiyaçlarına çözüm arama metotları ve kurumdaki etkinlikleri gibi konularda araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Acar, 2002: 56). Ancak yapılan çalışmalarda liderliğin evrensel, beşeri ve sosyal bir özellik taşıması, açık ve kesin bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır (Şahin ve Temizel, 2007: 182). Bununla birlikte liderin ve liderliğin tanımına ilişkin zengin bir literatür bulunmaktadır. Literatürdeki bazı tanımlamalar şu şekildedir:

- Lider, belirli organizasyon üyelerini bir araya getirerek onları organizasyonun amaçlarına yönlendiren kişidir. Liderlik ise, organizasyon üyelerini söz konusu amaçlara yöneltmeye ve onları kabullendirmeye ikna etme becerisidir (Doğan, 2007: 32).
- Liderlik, üye ile lider arasında iletişim sürecinin bulunduğu bir yapıda, kurumun daha önce belirlenmiş olan amaçlarına ulaşılma sürecidir (Zel, 2006: 109).
- Liderlik, daha önce düzenlenmiş planların ve alınmış kararların grup üyeleri tarafından faaliyet sürecine dâhil edilmesini sağlayan bir beceridir (Şahin ve Temizel, 2007: 183).
- Liderlik, birbirinden farklı birden çok etken arasında, izleyicilerin çevrelerinde gözlemlediklerini algılamalarını ve bunları anlamlandırarak ona göre davranış sergilemelerini sağlayan bir yetenektir (Doğan, 2007: 34). Bu yönüyle lider, çevrede gerçekleşen durumlara karşı yapılması gerekenleri planlayan kişidir.

- Liderlik, herkeste bulunmayan ya da özellikleri ile diğer insanlardan farklılaşan bir tarzın olmasıdır. Başkalarının başarılı olamayacağını düşünülmesi kimi durumlarda başarılı olabilmektir (Mejia vd., 2005: 541).
- Liderlik, izleyiciler arasındaki ya da kurumsal anlamda ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesinde kabiliyet gerektiren karmaşık bir alanı ifade etmektedir (Hedlund vd., 2003: 121).
- Liderlik, lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı amaçlara dayalı olan etkileşim sürecidir (Rost, 1991: 102).
- Liderlik, sağlam iletişim kanalları ile insan ilişkilerini ve karmaşık konuları basite indirgeyerek izleyicileri karmaşıklıktan kurtarma sanatıdır (Kaya, 2002: 17).
- Liderlik, bireyin ve içinde bulunduğu grubun amaçlarının gerçekleşmesi için onların etki altına alınarak yönlendirilmesidir (Önen ve Kanayran, 2015: 45).
- Lider, çevresine korku salmaktan ziyade esin kaynağı olan, üyeleri motive eden ve içinde bulunduğu ortamı dikkate alarak izleyicileri etrafında birleştiren kişidir (Rosen, 1998: 29).
- Liderlik, bireylerin belirli bir amaca yönelik olarak bir araya gelmelerini sağlama ve onları etkilemek için sahip olunan bilgi ve yeteneklerinin bütünüdür (Eren, 2009: 501).
- Liderlik, takipçilerin faaliyetlerini daha önce belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesi sürecidir (Koçel, 2010: 572).
- Lider, alışılmışın dışında düşünen ve belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş topluluğa yol gösteren kişidir (Vries, 2007: 20).
- Liderlik, izleyicileri çevresel değişimlere ayak uydurmaya ve kurumsal gelişimin sağlanmasına ikna etme becerisidir (Aytürk, 2007: 33).
- Lider, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş insan topluluğunun sergiledikleri davranışlar ve kendilerini adadıkları inançlar üzerinde etkili olmaya kabiliyetli kişidir. (Taylor vd., 2007: 335).
- Lider, bir grubu etkileyebilen ve yönlendiren otoritedir. Liderlik de söz konusu grubu etkileme ve yönlendirme sürecidir (Robbins vd., 2013: 301).

Bu güne kadar liderlik hakkında yapılan tanımlar incelendiğinde, tanımların ortak özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu ortak payda konumundaki özellikler ya da

liderliğin belirleyicileri; yönetilecek ya da yönlendirilecek bir grubun olması, söz konusu grubu yönlendirecek ve adına lider denilecek bir kişinin olması ve bu iki etmenin belirli bir amacı gerçekleştirmek adına bir araya geliyor olmasıdır (Zel, 2006: 110). Bu çerçevede liderlik, bireylerin belirli amaçları gerçekleştirmeleri için bir arada bulunmalarını sağlayabilmek ve söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek için grup üyelerini harekete geçirmek adına ortaya konulan performanstır.

2.2. Liderlik ve Yöneticilik

Literatürde yapılan liderlik tanımlarına göre liderlik ile yöneticilik kavramları kimi zaman birbirlerinin yerlerine kullanılmaktadır. Uygulamaya bakıldığında ise liderlik ve yöneticilik yapacak kişilere farklı sorumluluklar yüklenilmektedir. Yöneticilik bireye, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile ilgili sorumluluklar yüklerken; liderlik bir eylemin gerçekleşmesinde bireyleri motive ederek onları etkileme ile ilgili bir sorumluluk yüklemektedir (Leblebici, 2008: 63). Lider ile yönetici davranışları yönlendirilen izleyiciler ve organizasyonlar ile organizasyonel amaçların farklılığına göre değişiklik göstermektedir.

Kurumsal ihtiyaçların giderilmesi için kullanılan araçlar, lider ve yönetici ayrımındaki farklılığın nedenleri arasında sayılmaktadır. Yönetici, astlarının daha önce planlanmış hedeflere ulaşmalarında yetkisinden faydalanırken; lider ise, bu süreçte izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanmaktadır. Bu durumda yönetici yetki lider ise güç sahibi olmaktadır (Özsalmanlı, 2005: 144).

Yönetici işleri doğru, lider ise doğru işi yapar anlayışı çerçevesinde liderlik, yöneticilikten farklı eylemler ortaya koymayı gerektiren bir durumu ifade etmektedir (Şahin ve Temizel, 2007: 183).

Yöneticiler, kurumsal bir eylemin yapılmasında çalışanlara emir vererek onları etkilemek için uğraşırlarken, liderler ise bireyleri amaçların gerçekleştirilmesi için motive etmektedirler (Atlıoğlu ve Şahin, 2002: 156). Bu durumda bir faaliyet, onu yapmaya gerçekten istekli kişilerce yerine getirilmesiyle etkinlik sağlayabilir. Bir zorunluluk neticesinde yerine getirilen bir eylemin, sonucu başarılı olsa dahi istenilen etkiyi sağlaması güçtür.

Kurum içinde sergilenen davranışlar da yönetici ile lideri birbirinden farklı kılmaktadır. Belirli bir kuruma yöneticilik yapan kişi daha mantıklı ve rasyonel davranarak kararlı bir yönetim anlayışına sahip olmaktadır. Ancak belirli bir organizasyonda lider, çevresel etkilere duyarlı olarak belirli bir vizyon ortaya koyan, daha sempatik davranan, gerektiğinde esnek bir tutum sergileyen ve takipçilerine ilham kaynağı olabilen bir kişidir. Bunlara göre; yöneticinin bu davranış şekillerine sahip olması ve emri altındakilerini etkileyebilmesi için gerekli olan gücü kurumun kendisine uygun gördüğü statüden kaynaklanmaktadır. Liderin grup üyelerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi ise güçten ziyade doğuştan var olan özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Çırpan, 1999: 3).

Bir grup araştırmacı (Genç, 2005: 25; Arıkan, 2001: 287; Aytürk, 2007: 35–36; Vries, 2007: 234–235; Peker ve Aytürk, 2000: 52–55, Koçel, 2010: 574) liderlik ile yöneticilik arasındaki farkları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yönetici kendisinden öncekinin bir kopyası olabilir. Çünkü yönetici değişse bile kurum ve işleyişi aynıdır. Lider ise kendisini diğerlerinden farklı kılan davranışlar sergiler.
- Yöneticilik kişiye verilecek bir yetkidir. Liderlik ise kişide var olan bir yetenektir.
- Yönetici mevcut durumu muhafaza edebilmek için hareket eder. Lider ise gerektiğinde gerekli şeyleri değiştirir ve onları geliştirir.
- Yönetici bir işin yapılış sistemine ve yapıldığı organizasyonlara odaklanmıştır. Lider ise işi yapanlara odaklanır.
- Yönetici bulunduğu kademeye göre tek adamdır, lider ise etrafında mutlaka ekip olan kişidir.
- Yönetici sürekli kendisinden önceki taklit eder. Lider ise daima yenilik odaklıdır.
- Yönetici işlerin nasıl yapılacağına yani sürece yoğunlaşmıştır. Lider süreçlerden çok yapılan faaliyetin sonucuna yoğunlaşır.

- Yönetici dar görüşlüdür ve sadece kendisinden istenileni yapar. Lider ise olaylara geniş bir perspektif ile bakar.
- Yönetici mevcut düzeni kabul eder ve sürdürür, lider ise sorgulayarak bir farklılık peşindedir.
- Yönetici gerektiğinde kurumsal amaçların gerçekleşmesi için astlarını çalışmaya zorlarken lider ise takipçilerinin motivasyonunu sağlamaya çalışır.
- Yönetici işlerin yapılması konusunda astlarına emretmesi gerektiğini düşünerek hareket eder. Lider ise izleyenlerin de karar alma sürecine katılması için onlara danışır ve onlardan görüşlerini belirtmelerini ister.
- Yönetici astlarını kontrol eder, lider yetkilendirir.
- Yöneticinin daha önce yapılmış bir görev tanımı vardır ancak liderin ise görev tanımı yoktur.

Gelenekçi olma, mevcut durumu koruma, yönetimi yasalara dayandırma ve sorumlu olduğu görevlerle ilgili sıkıntı yaşadığı durumlarda “ben kazanayım, sen kaybet” düşüncesine sahip olma yöneticiliğin genel özelliklerini yansıtmaktadır. Bu tarz bir yönetim anlayışında astların düşünce ve fikirlerine pek değeri verilmaz. Ancak lider ise daha çok yenilikçidir, mevcut durumda başarıyı daha üst seviyelere taşıma noktasında vizyon sahibidir, birey önceliklidir, izleyicilerle kendisi arasında var olan ilişkilerde güveni önemser, karşılıklı güvene değeri verir, olağanüstü durumlarda bile kazancın paylaşılmasını ister ve izleyicilerle her zaman fikir alışverişindedir (Köse, 2016).

Yönetici ve lider ayrımında bir diğeri konu onların yapacakları işin başına geliş şekilleridir. Yönetici atama ile göreve gelmektedir. Lider ise belirli amaçlar için bir araya gelmiş bireyler tarafından seçilen kişiye söz konusu grup üyelerince atfedilen bir niteliktir. (Gümüşeli, 2001: 536). Ayrıca lider, biçimsel bir organizasyon içinde biçimsel olmayan yollarla göreve gelebilir. Dolayısıyla lider için biçimsel yetki çok önemli görülmemektedir. Yönetici ise hem biçimsel yollarla göreve gelir hem de faaliyetlerini biçimsel yapının gereği yasalar çerçevesinde sürdürmektedir (Keklik, 2012: 76).

Her kurumun kendine ait özel bir yapısı olduğu düşünüldüğünde yöneticinin ve liderin sahip olduğu özellikler bazen birlikte kullanılması söz konusu olabilir (Doğan, 2007: 46). Bununla birlikte yöneticilik ile liderlik ayrımını yapmak ya da aralarında bir

karşılaştırma yapmak güçtür. Çünkü kimi kurumlarda yöneticilere ihtiyaç varken kimisinde ise lider davranışları sergileyen vizyon sahibi bireylere ihtiyaç duyulabilmektedir.

2.3. Liderliğin Özellikleri

Günümüzde yönetim alanındaki değişmeler kurumların kendilerini yenilemelerini de gerekli kılmaktadır. Başarılı odaklı bir yönetimde yönetici ya da liderlerin rolü düşünüldüğünde onların kurumu başarıya götürmede bir takım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

İzleyicilerini ve başında bulunduğu kurumu başarıya taşımak isteyen lider, onlara her konuda içtenlik ve samimiyetle yaklaşmaktadır. Sergilediği davranışlar, toplumsal ahlaki kurallarla çelişmeyen özellikler taşımaktadır. Adaletli olmak, paylaşmayı sevmek, her konuda dürüst davranmak, gerektiğinde alçak gönüllü olmak gibi özellikleriyle takipçilerinin rol model alabileceği bir kişidir (Tunçer, 2011: 62).

Başarıya ulaşmak isteyen lider, dürüstlük, saygınlık, dinleme, algılama, sorumluluk alma ve karar verme gibi özelliklere sahiptir. Takım halinde iş görebilmek ve başarılı bir yönetim ortaya koymak için lider izleyicilerini dinleyen, sorumluluk alarak onlara güçlü bir karakter olduğunu göstermektedir. Böylece lider izleyicilerini motive ederek onları yaptıkları işte daha istekli hale getirmiş ve kendisine olan güveni ve saygıyı da sağlamlaştırmış olacaktır (Doğan, 2007: 34).

Byrd, liderde bulunması gereken özellikleri basiret (hiçbir şey yokken bir şeyin olacağını sezme) sahibi olma, vizyon belirleme yeteneğine sahip olma, kurumun ve izleyicilerin değerleri ile uyumlu olma, izleyicilerine yetki verme olarak sıralamıştır (Byrd, 1987: 36).

Liderin usta bir kişilik olması bir takım özelliklerinin var olmasına bağlıdır. Dolayısıyla bir liderde,

- Dürüst davranma,
- İzleyicilerine değer verme,
- Her konuda anlayış gösterme,

- İnsan ruhunu tanıma,
- İlişkilerde cesaretli olma,
- Mizah duygusuna sahip olma,
- Merak duygusuna sahip olma,
- Tutarlı davranışlar sergileme,
- Her an her koşula göre hazırlıklı olma,
- Geçmişi bilerek anlama ve yorumla yeteneğine sahip olma,
- Bugünkü duruma bakarak geleceğe saygı duyma,
- Vizyon sahibi olma ve onu kullanma,
- Kuruma ait kültürü ve değerleri oluşturarak izleyenlerine öğretme,
- İzleyenlerine örnek olabilecek davranışlar sergileme,
- İzleyenleri iş görme konusunda gayretlendirme,
- Güvenli bir ortam oluşturma,
- İyi performans gösteren izleyicileri ödüllendirme gibi özellikler bulunması

onu amaçların gerçekleştirilmesinde etkin kılacağı düşünülmektedir (Doğan, 2007: 36).

Kurumsal anlamda başarıya odaklanan ve izleyicileri etkileyen lider;

- Değişimi görebilmeli ve ne yapacağını bilmeli,
- Kurumun geleceğini göz önünde bulundurarak bir vizyon sahibi olmalı,
- İzleyicilerinde güven duygusu meydana getirmeli,
- Amaçlara ulaşım noktasında paylaşımcı olmalıdır (Leblebici, 2008: 66).

Başarılı bir lider, kendi amaçlarını değer verdiği gibi izleyicilerinin ve kurumun amaçlarını da bilerek onlara değer vermektedir. Hatta onların amaçlarını kendi amaçlarından daha üstün görmekte ve onların gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarf etmektedir. Bunlarla birlikte başarılı lider, işlerini bir plan çerçevesinde yürütmekte ve hızlı düşünmektedir (Fındıkçı, 2009: 50-54).

Lider, kurumu ve izleyicilerini hareketlendirmek için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler hem doğuştan var olan hem de sonradan kazanılabilen özelliklerdir. Buna göre liderde bulunması gereken özellikler:

- İzleyicilerini ve kendisini iyi tanımak,
- İzleyicilerini de karar alma mekanizmasına dâhil etmek,
- Gerçekleştirilecek faaliyetlerde uzmanlaşmak,
- Demokratik davranarak kendisi gibi düşünmeyenleri davet etmek,
- Amaçların gerçekleşmesi için sabırlı ve yüreklilikle çalışmak,
- Karamsarlığa düşmeden iyimser bakmak,
- İçinde bulunduğu çevreye güven duygusu aşılayarak izleyicilerine moral vermek,
- Daima mütevazı davranmak,
- Zamanını iyi bir şekilde değerlendirmek,
- Bütün zamanlarda dürüst bir şekilde davranmak,
- İhtiyaç duyulduğunda risk alabilmek,
- Kurumun hedef ve standartlarını takım ruhu içinde belirlemek,
- Sıkı denetimlerden ziyade astlarına özgürce davranma fırsatı vermek,
- Eleştirildiğinde bundan memnun olarak ders çıkarmak olarak sıralanmaktadır

(Şahin ve Temizel, 2007: 183; Wadsworth, 1999: 16-17).

Kısacası lider, başarıyı hedefleyen, duygularını kontrol altına alabilen, izleyicilerini motive etmek ve empati kurarak onları anlamak gibi özelliklere sahiptir (Baltaş, 2000: 125).

2.4. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Tarih boyunca birlikte yaşadığı toplulukları etkilemiş ve yönlendirmiş, hatta diğer topluluklara dahi ilham kaynağı olmuş liderler kendi kendilerine ortaya çıkmamıştır.

İnsanoğlunun fitratı gereği giderilmesini beklediği ihtiyaçları, liderlerin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Fındıkçı, 2009: 72). Beşeri özellik taşıyan insanlar, yaratılış itibarıyla birlikte yaşamaktadırlar. Bir araya gelerek oluşturdukları topluluğu yönetecek, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için kendilerini yönlendirecek ve topluluklarını sahiplenecek idarecilere ihtiyaç duymaktadırlar (Eraslan, 2004). Yönetim faaliyetinin ilk insanın yaratılması ile başladığı düşünüldüğünde yönetilme arzusu da o dönemlere rastlamaktadır. Dolayısıyla insan bir yandan yönetme ya da hükmetme arzusu taşıırken bir yandan da yönetilme ya da yönlendirilme arzusuna sahiptir.

Kurumsal çerçevede incelendiğinde, herhangi bir yapı devamlılığını sağlayabilmek için lidere gereksinim duyabilir. Örneğin bir kurum, faaliyetlerini, çevre ile ilişkilerini, vizyonunu, güven ortamında iş görebilecek bir yapıyı, plan ve program dâhilinde oluşturmaya yeteri kadar donanımlı olmayabilir. Bunlarla birlikte söz konusu kurum, çevreyle devamlı etkileşimde bulunmak durumunda olduğundan değişen çevre şartlarına yeterli seviyede uyum sağlamayabilir. Kurum üyelerinin değişime tepkisi, önceden tahmin edilemeyecek çeşitli davranışlar şeklinde ortaya çıkabilir (Zel, 2006: 113). Vizyon sahibi, kurumu ve üyelerini iyi tanıyan, belirlenen hedefler doğrultusunda hareket eden bir lider, kurumun hangi şartlarda nasıl yönetilmesi gerektiğini bilecek ve kurumun başarıya ulaşmasında engel olabilecek etmenleri önceden tahmin ederek bu durumlara göre kurumu yönlendirecektir.

Bir organizasyon,

- Organizasyonun stratejik yönü ve vizyonunu belirleme,
 - İhtiyaç duyulan motivasyon ve koçluk,
 - Organizasyon politikalarının ve kültürünün yorumlanması ve uygulanması,
 - Gerekli kaynakların sağlanması ve yerlerine zamanında ulaştırılması,
- ihtiyaçlarından lidere ihtiyaç duyabilmektedir (Arun, 2008: 5-8).

Bir kurumun stratejik yönü ve vizyonunun belirlenmesi aşamasında lidere ihtiyaç vardır. Hangi amaçla yapıldığı ve nereye yönlendiği bilinmeyen bir faaliyetin yapılması kuruma faydadan çok zarar getirebilir. İzleyicilerin motivasyonunun sağlanması ve yönlendirilme istekleri lideri gerekli kılabilir. Motive edilmiş çalışanların iş görmeleri, verimli bir yönetimi ortaya koyacağı düşünüldüğünde bu durumu sağlayacak

unsurlardan birinin de kendisini kurumun çıkarlarına adanmış bir lider olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte kurumun kültürünün yorumlanması, üyelerin davranışlarında etkili olabilmektedir. Çalışanlar liderin düşünceleri ekseninde davranış sergileyecekleri için kurumsal kültürün lider tarafından iyi bir şekilde yorumlanması gerekecektir. Kurum politikalarının uygulanması da lideri gerekli kılmaktadır. Çünkü alınan kararlar ancak bir lider eliyle kararlılıkla uygulanabilir. Kurum için gerekli kaynakların sağlanması ve bu kaynakların iyi bir örgütlenmeyle yerlerine zamanında ulaştırılmasında da lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumu iyi tanıyan bir lider kurumun ne zamanda hangi kaynaklara ihtiyacının olduğunu bilir ve gerekli yerlere bu kaynakların dağıtımını sağlayabilir.

Kurumun başarıya ulaşmasında kurumu yönlendiren liderin etkisi büyüktür. Lider, kurum içerisinde en fazla sorumluluk sahibi olan kişi konumunda olduğundan kendisini de buna göre şekillendirmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki; bir geminin kaptan köşkünde kaptan ne ise bir organizasyonda da lider odur.

2.5. Liderlik Davranış Tarzları

Liderliğin koşullara göre ortaya çıktığı düşünüldüğünde her lider gerektiğinde çok çeşitli tarzlarda davranabilmektedir. Bu durum liderin izleyicilerle olan ilişkisindeki tutumu ile ilgilidir (Doğan, 2007: 66). Her kurumun farklı amaçlarının olması ve liderin söz konusu amaçların gerçekleşmesinde ortaya çıkan davranışları, farklı liderlik davranışlarının olduğunu göstermektedir. Böylece liderlik davranışı çeşitlenmekte ve farklı isimlerde liderlik tipleri ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda bu sınıflandırma otokratik, demokratik - katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranış tarzları olarak sınıflandırılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 7).

2.5.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderlik tipinde lider tüm yetkileri kendisinde toplamıştır. Ayrıca kurumda her türlü kararlar otokratik lider tarafından alınmaktadır. İzleyiciler, amaçlar ve politikalar belirlenirken görüş bildirme hakkına sahip değildirler. Otokrat lider, izleyicilerden verilen emir ve talimatlara eksiksiz uyulmasını istemektedir. Otokratik

tarzda liderlik sürdürenlerin başarılı olabilmeleri için izleyicilerin saygınlıklarını kazanacak ve bağlılıklarını oluşturacak bir biçimde güçlü, zeki ve kararlarını rahatça uygulatabilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. (Şafaklı, 2005: 134).

Otokratik liderlik davranışını sergileyen lider, izleyicilerini güdülemede ve işlerin yapılmasında genellikle yasal otoritesini kullanarak onları zorlamakta ve kimi zaman da ödüllendirme sistemleriyle motivasyonlarını sağlamaktadır. İzleyici, toplumsal yaşamın her alanında geleneklerine bağlı bir şekilde hayat sürme, büyüklerine tecrübelerinden dolayı sürekli saygı gösterme ve herhangi bir durum karşısında son kararı büyükten bekleme gibi alışkanlıklara sahipse, kendisine liderlik eden kişiyi büyüğü olarak kabullenecek ve ondan tam yetkisini kullanmasını bekleyecektir. (İbicioğlu vd., 2009: 5-6).

Genellikle merkeziyetçi bir anlayış çerçevesinde yönetim süreci ortaya koyan otokratik liderler, kurumsal otorite ve sorumluluğun kendilerinde olması gerektiğine inanmaktadırlar. Böylece yönetimde belirli standartlar getiren otokratik lider, kararların alınması ve uygulanmasında kurumda tek söz sahibi kişidir (Çetin ve Beceren, 2007: 122).

Otokratik liderler izleyicileri yönetimin dışında tutarak onların sadece iş görmeleri gerektiğini düşünmektedir. Başka bir ifadeyle otokratik liderlik yönetim yetkisinin tamamen liderde toplandığı liderlik tarzıdır (Arun, 2008: 11).

2.5.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Tarzı

Demokratik liderlik, kurumda katılmalı bir yönetim uygulanmasını öngören liderlik anlayışıdır. Bu çerçevede demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen liderler, yönetim yetkilerini astlarla paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Demokratik-katılımcı liderlikte izleyenlerle lider arasında iletişim kanalları olabildiğine açıktır. İzleyenlerine etkin işgücü desteği sağlayan, motivasyonu sağlayan, onların yeteneklerini açığa çıkaran, uyumlu takımlar oluşturarak verimli yönetimi sağlayabilen ve adil ödüllendirme sistemi oluşturabilen demokratik-katılımcı liderler, izleyenlerinde aitlik duygusu oluşturabilmektedir (İnce, 2013: 3).

Demokratik - katılımcı liderlik türünde lider, izleyenlerine rehberlik ederek onlara değer vermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşan demokratik liderlik tarzı, izleyicilerin faaliyetler açısından bilgilendirilmesi ve düşünce ve önerilerinin dile getirilmesi hususunda onlara yardımcı olmayı gerekli kılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 8). Bununla birlikte demokratik - katılımcı liderler, izleyenleri üzerinde baskı kurmadıkları müddetçe onların gerçekleştirilen faaliyetleri benimsemiş olmalarından otoritelerini hem sahip oldukları yetkilerden hem de izleyicilerinden almaktadırlar (İbicioğlu vd., 2009: 6).

Amaç, plan ve politikaların belirlenmesi aşamasında izleyenlerin düşüncelerinden yararlanılan demokratik – katılımcı liderlik tipinde (Tengilimoğlu, 2005: 8), bazı durumlarda karar alma mekanizması her zaman istenilen gibi işlemeyebilir. Karar verme sürecine daha fazla kişinin katılması işleri yavaşlatabilir. İzleyenlerin her durumda destekleniyor olması da işe olan saygınlığını yitirmesine sebep olabilir. Bu durumda lider, izleyenlerine karşı farklı davranışlar sergilediği takdirde izleyenler ondan uzaklaşabilir.

2.5.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı

Yetki kullanma haklarını astlarına bırakan tam serbesti tanıyan liderler, sadece kendilerine danışılan konularda ya da sorulan sorulara cevap niteliğinde görüş bildirmektedirler (Şahin vd., 2004: 659). Diğer bir ifadeyle yönetim yetkisine duyulan ihtiyacın az olduğu tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, takipçiler serbest bırakılarak her takipçinin emrine verilen kaynakların çerçevesinde plan yapmasına ve uygulamasına izin verilmiştir. Bu durumda izleyiciler karar alınması gereken zamanlarda lidere ihtiyaç duymadan karar alıp uygulama noktasında motive edilmişlerdir (Arun, 2008: 11).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, yapılan faaliyette uzmanlaşmayı, faaliyetlerle ilgili tecrübe ve bilgi sahibi takipçilerin uygun şartlara göre yeni fikirler sunmasını temel alan bir liderlik anlayışını ortaya koymaktadır. Ancak kültür düzeyi düşük ve sorumluluk almakta isteksiz davranan izleyiciler için de yönlendirilme noktasında başarısız olabilecek bir liderlik davranışdır (Erdal, 2007: 18). Bununla birlikte izleyicilerin farklı düşünce ve amaçlara hizmet etmeleri durumunda birlikte çalışma ruhu zedelenerek grubun dağılmasına neden olabileceği de düşünülmektedir (Taşdemir, 2009: 159). Tam serbesti tanıyan liderlik davranışı, kendisini sorumluluk altında hisseden ve yaptığı işin

lideri olarak gören, alanında uzman, kendisi karar alıp uyguladığında daha verimli bir yönetimi ortaya koyacak izleyicilerin bulunduğu kurumlarda başarılı olabilir.

2.6. Liderlik Yaklaşımları

Günümüze kadar liderlik ve davranışları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında pek çok teorelin geliştirilerek ve ileri sürüldüğü görülmektedir. Bass ve arkadaşları liderlik ile ilgi yapılan çalışmaların çok eskilere dayandığını ancak araştırmacıların konuyu farklı şekillerde ele almalarından konunun amaç, kapsam ve boyut olarak değiştiğini ileri sürmüşlerdir (Bass vd., 1987: 10). Liderlik yaklaşımları, araştırmacılar tarafından tarihsel süreç içerisinde klasik/geleneksel ve modern dönemler şeklinde ele alınmıştır. Çalışmanın temel konusu olan hizmetkâr liderlik, modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer almaktadır. Ancak konu bütünlüğü açısından geleneksel liderlik yaklaşımları da ele alınmıştır.

2.6.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Liderlerin sergiledikleri davranışlarla ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Ancak literatürde bu sınıflandırmaların geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları başlıkları altında toplandıkları görülmektedir.

Genel çerçevede belirli bir durum ya da koşulda belirlenen amaçlara ulaşılması için grup üyelerinin tutum ve davranışlarını etkileme sanatı olarak isimlendirilen önderlik kuramları, özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları şeklinde sınıflandırılmıştır (Şimşek, 2002: 192).

2.6.1.1. Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımı, bir lideri diğerlerinden ayıran ve tanımlayan temel liderlik yaklaşımlarındandır. Özellikler teorisinin temelinde yatan düşünce, kurumun liderin diğer bireylere göre sahip olduğu çeşitli özelliklerle farkındalığının bulunması gerektiğidir (Fındıkçı, 2009: 61). Bu teoride kurumun liderlerinin sahip oldukları fiziksel,

sosyal ve kişilik özellikleri önemli araştırma alanları olarak görülmektedir (Bolat vd., 2008: 172).

Özellikler teorisinin liderin kişisel nitelikleri üzerine odaklanan bir teori olarak ortaya çıkmasında “büyük adam¹” düşüncesi önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte sosyal bilimler alanında çalışmalar yapan araştırmacılar, liderlerin özelliklerini daha yakından incelemeye ve bireylerdeki önderlik niteliklerinin sonradan da kazanılabileceği ya da öğrenilebileceği üzerinde durmaya yönelik çalışmalarını 1900’lü yılların başından itibaren yapmaya başlamışlardır. Böylece “büyük adam” düşüncesi yerini liderin özellikleri üzerinde duran “özellikler teorisi” ne bırakmıştır (Şahin, 2012: 144).

Özellikler teorisinde liderliğin konu edinilmesinin, tarihi süreç açısından bakıldığında milattan öncesine dayandığı görülmektedir. Antik Yunan düşünürleri tarafından geliştirilen diyalog ve tartışma yöntemlerinde devlet yönetiminin nasıl işlemesi ve liderlerin hangi niteliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Fiziksel özellikler, kişinin bireysel özellikleri ve sosyal yanını yansıtan özellikler bir lideri diğer liderlerden ayıran niteliğe ilişkin özellikler olarak sıralanmaktadır (Fındıkçı, 2009: 61). Özellikler teorisine göre bir liderin grup üyelerinden daha fazla sahip olması gereken özellikler:

- Yaş,
- Cinsiyet,
- Yakışıklılık,
- Olgunluk,
- Başkalarına güven verme,
- Güzel konuşma yeteneği,
- Zeki ve bilgili olma,
- Başkaları ile sağlam ilişkiler kurma yeteneği,
- İleriyi görebilme,
- İnisiyatif sahibi olma,
- Duygusal olgunluk,

¹ Thomas Carlyle göre tarih, büyük adamların özgeçmişlerine ilişkin öykülerden ibarettir. Onun tarih inancına göre belirli özelliklerle doğan kişilerin yani büyük adamların, bu özelliklerle daima önder olmaları söz konusudur (Şimşek, 2002: 192).

- Dürüstlük,
- Samimiyet,
- Kendine güven duyma ve kararlılık,
- Doğruluk ve açık sözlülük,
- İş başarma yeteneği şeklinde sıralanmaktadır (Şimşek, 2002: 193).

Liderlik anlayışını sadece liderin sahip olduğu özellikler çerçevesinde değerlendiren bu teori, herkes tarafından kabul görmemiştir (Gül, 2003: 9). Liderliğin, salt bir kişilik üzerinde düşünülmesi, izleyicilerin, liderin bulunduğu ortamın ve liderin hangi şartlarda ne tür davranışlar sergileyeceğinin dikkate alınmaması bu teorinin fazlaca eleştirilmesine neden olmuştur. Bir sonraki araştırmalarda araştırmacılar, liderin sadece özelliklerinin değerlendirilmesinin lider için yeterli olamayacağını, liderin hangi durumlarda hangi davranışlarda bulunduğu da değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüşler ve davranışsal teorileri ortaya atmışlardır.

2.6.1.2. Davranışsal Teoriler

Liderlik teorilerinden bir diğeri de davranışsal liderlik teorisidir. Davranışsal liderlik teorisi, liderin özellikleri yerine onun, izleyicilerin sergilediği davranışlara karşı gösterdiği tepkiler üzerinde durmuştur. Dolayısıyla bu teori, liderin davranışları üzerinde durarak sergilenen davranışlara göre liderleri kategorize etmektedir. (Koçel, 2010: 577).

Davranışsal teorilerin temel dayanağının ve lideri kurumda etkili kılanın, liderin sahip olduğu özelliklerden çok liderliği sürdürürken sergilediği davranışların neler olduğudur (Tengilimoğlu, 2005: 4). Diğer bir ifadeyle lideri takipçileri üzerinde etkili kılan ve onu başarılı bir lider olarak değerlendirilmesini sağlayan şey, liderlik yaptığı süreçte sergilediği davranışlardır (Bolat vd., 2008: 174).

Davranışsal teorilere göre lider, izleyenlerinin hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabaları desteklemeli, onların kişisel değerlerini önemseydiğini göstermeli ve kurumsal süreçleri ortaya koymalıdır (Zel, 2006: 124). Bu şekilde davranış sergileyen lider kurumsal anlamda başarıyı yakalayabilir anlayışının hâkim olduğu davranışsal liderlik teorisinde lider bu davranışları sergileyecek özellikte bulunmasa bile öğrenerek ya da kendisini geliştirerek kurum üyelerini etkisi altına alabileceği savunulmuştur.

İlgili literatür incelendiğinde davranışsal teoriler konusunda farklı şekillerde çok sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir. Davranışsal teoriler ile ilgili yapılan ilk ve en bilinen çalışmalar “Ohio State ve Michigan Üniversiteleri’nde” yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaları Likert’in “Sistem Modeli Çalışması”, Blake ve Mount’un “Liderlik Gridi Çalışmaları”, Tannenbaum ve Schmidt’in “Liderlik Doğrusu Teorisi Çalışmaları” ile Bale’nin “Harvard Üniversitesi Araştırmaları” izlemiştir (Fındıkçı, 2009: 66).

1945 yılında liderin nasıl tanımlandığının tespit edilmesi için askeri ve sivil yöneticiler üzerinde yapılan “**Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**” nda, lider ve liderlik sürecini açıklayan durumlar belirlenmiştir. Çalışma sonunda lideri ve liderlik sürecini tanımlayan, anlayış ve yapıyı harekete geçirme olarak iki faktör olduğu tespit edilmiştir (Yukl, 1989: 75). Kişiyi önemseyen tip de denilen anlayış faktörü, bireylerle kurulan ilişkilerdeki güveni, takipçilerin fikir ve düşüncelerine olan saygıyı ve onların bireysel sıkıntıları ile ilgilenmeyi kapsamaktadır. Lideri ve liderlik sürecini tanımlayan yapısal hareketlilik faktörü de kurumda liderin görevini, iş görenlerin görevlerini ve bu görevlere ilişkin fiilleri, kurumun amaçlarını açıklamayı, gerektiğinde görev ve amaçları şekillendirmeyi içermektedir (Zel, 2006: 125).

Davranışsal teoriler kapsamında değerlendirilen “**Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**”, Ohio State Üniversitesi’nde yapılan liderlik çalışmaları ile aynı döneme rastlamaktadır. Yapılan çalışmalarda lider davranışları üzerinde durulmuş ve kişiye yönelik davranışlar ile işe yönelik davranışlar olmak üzere iki davranış biçimi ortaya atılmıştır (Küçüközkan, 2015: 91). Yapılan çalışmalarda işe yönelik davranışlar sergileyen liderin çalışanların performansını izlediği ve denetlediği görülmüştür. Bu çerçevede liderin yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanarak hareket ettiği izlenmiştir. Lider, işe yakın ilgi göstererek izleyenlerine sürekli olarak ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi verme davranışlarında bulunmuştur. Kişiye yönelik davranış sergileyen lider ise çalışanların mutluluğuna özen göstermiştir. Çalışanlar arasında grup oluşturarak takım halinde çalışmalarına vurgu yapmıştır. Çalışanların kendilerini geliştirme ve karar alma süreçlerine katılmaları konularına ağırlık vermiştir (Can vd., 1998: 321). Yapılan çalışmalar, kişiyi merkeze alan ve ona yönelik liderlik davranışı sergileyen liderin çalışma ortamında daha etkin olduğunu göstermektedir (Koçel, 2010: 579). Söz konusu çalışmalara göre kişi yönelimli lider, çalışanların motivasyonunu

sağlama ve onların kurumla bağlılıklarının artması ve sürmesi noktasında daha verimli olabilmektedir.

İnsan kaynağının yadsınamayacak kadar değerleri olması Likert ve arkadaşlarını, insan kaynağını organizasyon içinde en verimli şekilde kullanması gerektiğine inanılan yöneticiler üzerinde çalışma yapmaya yönlendirmiştir (Eren, 2009: 45). Bu çerçevede **Yönetim Sistemi Yaklaşımı** olarak adlandırılan çalışmada Likert, çeşitli organizasyonlardaki yöneticiler üzerinde bir anket çalışması düzenleyerek farklı özelliklere sahip organizasyonların performans özellikleri üzerinde durmuştur. Yapılan çalışmanın sonuçları, liderlik davranışlarının dört grupta toplanabileceğini ortaya koymaktadır (Bakan ve Bulut, 2004: 157). Bu davranışlar Sistem-1'den Sistem-4'e kadar sırasıyla Sömürücü-Otoriter, Yardımsever-Otoriter, Katılımcı, Demokratik Liderlik davranışlarıdır (Akçakaya, 2010: 98). Sömürücü-otoriter yaklaşım, yönetim içerisinde çalışanlar ile amirler arasında ilişkilerin az ve güvensizliğin hâkim olduğu bir yaklaşımı (Bakan ve Bulut, 2004:157), yardımsever-otoriter yaklaşım, çalışanlar ile yöneticiler arasında az da olsa karşılıklı güvene dayanan bir yaklaşımı (Darman, 2015: 19), katılımcı yaklaşım, yöneticinin çalışanlara kısmi güven duyduğu bir yaklaşımı (Koçel, 2010: 582), demokratik liderlik yaklaşımı, çalışanların karar verme sürecine dâhil edildiği bir yaklaşımı ifade etmektedir (Boone and Kurtz, 2013: 235).

Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi çalışmalarının boyutları doğrultusunda adını **Liderlik Gridi** olarak belirledikleri bir yönetsel kafes geliştirmişlerdir. Bu kafes bir grafik şeklinde tasarlanarak grafikte üretim ve insana yönelik olmak üzere iki farklı davranış tarzı belirlenmiştir. Ayrıca modelde liderin davranış tarzını belirten beş farklı yönetsel tarzdan bahsedilmiştir. Bunlar zayıf liderlik, görev liderliği, şehir kulübü liderliği, orta yolcu liderlik ve takım liderliğidir. Zayıf liderlik, hem insana hem de üretime önem vermeyen liderlik tarzıdır. Lider, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini ifade eder ancak işin takibini yapmamaktadır. Görev liderliği, üretime aşırı önem verildiği ve verimliliğin lider tarafından önemsendiği ancak çalışanların taleplerinin ve tatmin durumlarının geri plana atıldığı liderlik tarzıdır. Şehir kulübü liderliği, insana yönelik olarak onların yüreklendirilmesi ve desteklenmesi hatta hatalarına göz yumulması anlayışına dayanmaktadır. Ancak üretime verilen değer geri planda tutulduğundan üretim ile ilgili sorunların çözümü güçleşmektedir. Orta yolcu liderlikte, üretim düzeyi için gereken ölçüde baskı yapılması ve insana gerektiği kadar önem verilmesi anlayışı

hâkimdir. Takım liderliği, hem insana hem de üretime yönelik olmanın yüksek seviyelerde olması gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Örgütsel başarının sağlanmasında verimliliğin önemsendiği ancak bu başarının insan unsuru ile sağlanabileceğinin farkındalığı ile hareket edilerek insana da verilen değerin yüksek olduğu liderlik tarzıdır. (Daft, 2007: 497; Robbins vd., 2009: 424; Saruhan ve Yıldız, 2013: 310-311; Zel, 2006: 133).

Tannenbaum ve Schmidt, liderlik davranış tarzları ile ilgi yaptıkları çalışmalarda **“Liderlik Doğrusu Teorisi”** ni ortaya atmışlardır. Bu teoriye göre liderlik doğrusunun bir tarafında otokratik liderlik tarzı, doğrunun diğer tarafında ise demokratik liderlik tarzı bulunmaktadır. Yetki ve karar mekanizmasına katılıma göre yedi ayrı liderlik davranış biçiminin yerleştirildiği bu doğruya yetki astlara devredildikçe lider, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru yönelmektedir (Zel, 2006: 134).

Robert Bale tarafından gerçekleştirilen **“Harvard Üniversitesi Araştırmaları”** nda lider davranışları “Görev Yönelimli” ve “Birey Yönelimli” olarak ele alınmıştır. Bu çalışmalarda “iş lideri” ve “sosyal lider” olmak üzere iki tip lider olduğu üzerinde durulmuştur. Buna göre, fikir ve önerileriyle ön planda olan kişi iş lideri; takipçileri psikoloji yönünden motive ederek iletişim ihtiyaçlarını gidermeye çalışan kişi ise sosyal lider şeklinde değerlendirilmiştir (Aslan, 2013: 113).

2.6.1.3. Durumsallık Teorileri

Her yerde geçerli olan tek ve en iyi liderlik tarzının bulunabileceği üzerinde durulan davranışsal teorilere eleştirel olarak ortaya çıkan durumsallık teorilerinde en mükemmel liderlik davranışının ortama göre farklılık gösterebileceği öne sürülmektedir (Zel, 2006: 139-140). Liderliğin yapıldığı mekânın ve şartların, liderin faaliyetlerinde etkili olabileceği üzerinde durulan durumsallık yaklaşımında ortam değiştikçe farklı liderlik tarzlarının da çıkabileceği üzerinde durulmuştur (Eren, 2015: 245). Dolayısıyla durumsallık yaklaşımları hangi şartlarda hangi liderlik davranışının daha etkili olabileceğini test etmeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 312). Bu çerçevede farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkabileceğini ön gören ve literatürde en bilinen teoriler, Fred Fiedler’in Durumsal Liderlik Teorisi, House

ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi ve Vroom ve Yetton'un Liderlik ve Karar Ağacı Teorisi'dir.

Fred Fiedler, liderlik tarzını görev odaklılık ve ilişki odaklılık olarak açıkladığı **“Durumsal Liderlik Teorisi”** inde takipçileri ile ilişkisi iyi olan ve yetki gücü fazla olan liderin en yüksek etkililiğe ulaştığını; yetki gücünü kullanmada sorun yaşayan ve takipçileri ile ilişkisi güçlü olmayan liderin ise kurumdaki etkinliğinin düşük seviyelerde olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte kurum üyelerinin etkin olmasını farklı durumlarda sergilenecek olan liderlik davranışlarının niteliğine bağlı olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla Fiedler'e göre her şarta uygun olabilecek tek ve en iyi liderlik tarzı bulunmamaktadır (Çetin, 2008: 78-79).

Durumsallık teorilerinden bir diğeri de House ve Evans'ın literatüre kazandırdığı **“Amaç-Yol Teorisi”** dir. Bu teoride liderin sergilediği davranışların takipçilerin motivasyonu ve başarılı olmalarındaki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır (Zel, 2006: 139-140). Otokratik (yönetim yetkisinin liderde toplandığı), destekleyici (anlayışlı ve takipçilerinin ihtiyaçlarını önemseyen), katılımcı (takipçilerinin fikirlerini önemseyen ve yeri gelince kullanan) ve başarıya yönelik (takipçilerinin performanslarında mükemmeliyetçiliği bekleyen) liderlik olmak üzere dört farklı liderlik tarzının olabileceği ifade edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 314).

Vroom ve Yetton tarafından ortaya atılan **“Liderlik ve Karar Ağacı Teorisi”** de bir diğer durumsallık teorisi olarak değerlendirilmektedir. Vroom ve Yetton, bu modelde liderin hangi durumlarda çalışanların kararlarına ne kadar katılması gerektiği üzerinde durmuşlardır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 315). Onlara göre her koşulda kararların verilmesi anlamında en verimli olabilecek bir süreç bulunmamaktadır. Takipçilerin etkinliğinin sağlanmasında ve kurum liderinin verimliliğinin artırılmasında her durum için farklı karar yöntemi kullanılmalıdır. Bununla birlikte Vroom ve Yetton, lider tarafından alınacak kararların etkinliğinin, izleyenlerin kararları kabul etmelerine ve hatta bu kabullerin yüzde olarak değerlendirildiğinde ortaya çıkacak yüksek derecelere bağlı olacağını vurgulamışlardır (Zel, 2006: 150-158).

2.6.2. Bazı Modern Liderlik Yaklaşımları

Organizasyonlar açısından bakıldığında küresel rekabetin ve değişimin etkisinin sadece ekonomik alanda değil yönetsel alanda da kendisini gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla değişen şartlar ve ortamlar, liderlerin de değişime ayak uydurmasını gerekli kılmıştır. Buna bağlı olarak da yeni liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bu bölümde günümüzde sıkça kullanılan liderlik türlerine ve bu liderlik türlerinin nasıl ortaya çıktığına değinilmiştir.

2.6.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Burns tarafından literatüre kazandırılan ve irade, özgüven, ahlaki üstünlük ve vizyon gibi özelliklere atıfta bulunan dönüşümcü liderlik, takipçileri daha önce lider tarafından belirlenmiş vizyona katkılarının bulunması için gerekli çabayı göstermek için hedefler belirleyen bir liderlik yaklaşımını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik, kurum içinde belirli koşullara göre değişimler yaparak takipçilerinin yaptıkları işin daha güzelini ve fazlasını yerine getirebileceklerini düşünmelerini sağlayan bir yaklaşımdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62-64). Liderin takipçileri kurumun amaçları doğrultusundaki etkileme yöntemi (Zel, 2006: 189), takipçilerin gruba dahil oldukları zamana göre daha fazla faaliyette bulunabilmeleri için yönlendirilmesinde etkin olan dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmaktadır (Asgari vd., 2008: 228).

Karizmatik nitelikler taşıması yönünden dönüşümcü lider, takipçilerin rol model olarak gördükleri hatta gıpta ettikleri bir kişilik olarak değerlendirilmektedir (İşcan, 2006: 164). Dönüşümcü lider, kurumsal düzeyde kendisiyle izleyici arasındaki etkileşimin güçlü olmasına güvenmektedir. Dönüşümcü lider, izleyicilerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu durum onların özgüvenini artırmakta ve uzun dönemli amaçların gerçekleşmesinde kendisiyle birlikte hareket etmelerini ya da eylemde bulunmalarını sağlamaktadır (Keklik, 2012: 78).

Dönüşümcü liderler, cesaretli, sürekli öğrenmeye açık, kendilerini bir değişim unsuru olarak gören, yetenekleri üst düzeyde olan ve vizyon oluşturma becerisine sahip kişilerdir (Yıldırım, 2010: 18).

2.6.2.2. Etkileşimci Liderlik

Geleneksel bir yönetim anlayışı içerisinde takipçilerin çevresel değişim taleplerini dikkate almadan faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik esasıyla yerine getirilmesini sağlayan liderlik anlayışıdır (Bakan vd., 2015: 204). Bu yönüyle etkileşimci liderliğin, merkeziyetçi bir anlayışa dayandığı ileri sürülmektedir. Görev yerinde görevin gerektirdiği standartlara uyulması, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi ve amaçlara ulaşılması halinde iş görenlerin ödül alabilmeleri, etkileşimci liderlik davranışıyla mümkün olmaktadır (Yılmaz, 2008: 47). Bu liderlik tarzına göre daha önce başarılı bir şekilde gerçekleştirilen ve sonuçlanan uygulamaların standartlaştırılarak devam ettirilmesi gerekmektedir.

Etkileşimci liderlik anlayışı, izleyen ile lider arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır. Etkileşimci liderlik, karşılıklı istek ve taleplerin yerine getirilmesidir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18-19).

Etkileşimci lider, istek ve taleplerin karşılıklı olarak gerçekleştirilmesine önem verdiğinden izleyicilerin koşullarını, beklentilerini ve bireysel hedeflerini doğru olarak tanımlamaya çalışmaktadır. Kurumda izleyicilerin rol ve görevlerini açıklığa kavuşturmak için önceden belirlenen hedefler doğrultusunda onları motive ederek rehberlik etmektedir (Yılmaz, 2008: 47). Dolayısıyla etkileşimci lider, daima izleyenlerine motive kaynağı sunarak onların hedefe odaklanmasını sağlayan kişidir.

2.6.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, sözcük anlamı olarak “İlahi ilham yeteneği” anlamında kullanılmaktadır. Kavramın geçmişinin de Eski Yunan uygarlığına dayandığı ileri sürülmektedir (Oktay ve Gül, 2003: 404-405). Literatüre bakıldığında karizmanın, takipçilerin liderlerinde ve sergilediği davranışlarında hayretle izledikleri gücü ifade ettiği görülmektedir. Bununla birlikte karizma, bireyin bazı özel istisnai güçlere sahip sayılmasını sağlayarak diğer bireylerden ayrılmasında etkin olan bir nitelik taşımaktadır (Weber, 1947: 82).

Karizmatik liderlik, olağan üstü yetenekleri olan, genellikle toplumsal hayatta yaşanan kriz durumlarında ortaya çıkan, söz konusu krizi sadece onun çabalarıyla ya da

vesilesiyle çözüleceğine inanılan ve kendisini sadakatle takip eden bir gruba sahip bir kişiliktir (Serinkan, 2005: 94).

Bir kurtarıcı olarak genellikle krizin yaşandığı zaman ve mekanlarda ortaya çıkan karizmatik liderin, alışılmışın dışındaki güçlü kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Çünkü karizmatik liderler, özgüven ve cesaret sahibi olma, takipçilerini etkileme ve motivasyonlarını sağlama özellikleriyle takipçilerin hayranlıkla izlediği kişilerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Olağan yeteneklerden daha farklılarına sahip olduğu düşünülen karizmatik liderlerin, izleyenlerinin neye ihtiyacının olduğunu bilmeleri ve buna önem vermeleri, izleyiciler tarafından hayranlıkla karşılanmaktadır. Bununla birlikte karizmatik liderlerin, grubun etkilendiği çevreye duyarlılık göstermesi, değişime uyum sağlanması noktasında etkili olmaktadır (Bolat vd., 2008: 184).

2.6.2.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik anlayışı, geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyarak izleyenleri etkisi altına almayı ve belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme özelliklerine sahip kişileri ifade etmektedir (Erdoğan, 2002: 48). Vizyoner liderlik, gelecekle ilgili önsezilerde bulunarak şimdiden geleceğin planlamasını yapmayı ve buna göre izleyenleri harekete geçirmeyi tanımlamaktadır. Bu çerçevede vizyoner liderler, belirsiz durumları iyi analiz eden, karşılaşılan sorunlar varsa onların çözümü ile ilgili fırsatları arttırabilecek fikirleri ortaya koyan ve hedefe giden yolda ortaya çıkan engelleri ortadan kaldırarak kendisini takip edenlere yardımcı olan kişilerdir (Doğan, 2007: 97).

2.6.2.5. Süper liderlik

Süper liderlik, kendi kendinin lideri olma anlamında kullanılmaktadır. Süper liderlikte izleyici merkeze alınmakta ve “beni takip et”, “arkamdan gel” gibi anlayışlara yer verilmemektedir. Genel olarak diğer liderlik yaklaşımlarına bakıldığında liderlerin takipçiler üzerindeki etki gücü ön planda tutularak tanımlamalar yapılmaya çalışılmıştır. Bu liderlik anlayışında ise liderlik sürecinin grup üyeleri tarafından paylaşılması söz konusudur. Bu yönüyle süper liderlik anlayışı, izleyen bir lider tarafından

yönlendirilmesinden ziyade bireyin içinde bulunan liderliğinin ortaya çıkarılmasını ve böylece kişinin kendi kendisine liderlik yaparak kendisini yönlendirmesini öngörmektedir (Çelik, 2000: 84).

Zaman içerisinde kurumsal liderliğin yerini alarak tüm liderlik anlayışlarını kapsayacağı varsayımından hareketle ortaya çıkan süper liderlik yaklaşımında, üyelerin kendilerini gerekli koşullara göre geliştirdikleri takdirde kendilerinin liderleri olabilecekleri anlayışı hâkimdir (Doğan, 2007: 92).

Süper liderlik yaklaşımı bağımsız eylemi teşvik etmek, fırsat düşüncesini teşvik etmek, ekip çalışmasını teşvik etmek, kendi gelişimini teşvik etmek, katılmayı teşvik etmek ve ımcı hedef belirleme kullanma ve cesaretli olmayı teşvik etmek gibi özelliklere sahip olmayı gerekli kılmaktadır (Pearce ve Sims, 2002: 175).

2.6.2.6. Toplam Kalite Yönetimi Liderliği

Toplam kalite yönetim liderliği, kurumsal başarıya ulaşılmasında ve kurumun şimdiki durumdan daha iyi olması için kuruma gelecek sunulmasında mevcut durumun değerlendirmesini esas almaktadır. Bu liderlik yaklaşımında, daha önceden iş bölümü yapılarak belirlenen görevlerin yerine getirilmesinde ortaya konulacak analizlerin grup halinde yapılması vurgulanmaktadır. Bununla birlikte toplam kalite yönetimi liderliği yaklaşımı, kurumda değer yargılarının oluşumunun ve faaliyet biçiminin üyelerin katılımına dayanan bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilmesini savunmaktadır. Toplam kalite yönetimi liderliği, kurumca yapılan bütün eylemlerde kurumdan faydalanicılara en yüksek değer kazandırılmasına ve mükemmeliyetçi olunmasına odaklanan bir sistem öngörmektedir (Dağlı, 2003: 64-69).

Toplam kalite yönetimi liderliğinde lider, tepe yöneticisi olarak vizyon belirlemelidir. Lider, zaman kaybetmemek için günlük rutin işlerin içine girmek yerine vizyon geliştirerek, geliştirilen vizyonun uygulanmasını sağlamaya yönelmelidir (Akdemir, 2008: 80).

Lider, izleyicilerine belirli amaçlar çerçevesinde hareket etmeleri için yetki ve sorumluluk veren ve onların kendi yeteneklerini ortaya çıkaran kişi olduğundan, toplam kalite yönetimi lideri de iş görenler herhangi bir sorunla karşılaştığında onlara yardımcı

olmalı, önerilerde bulunmalı yapılan eylemin dışında ancak onların yanında olmalıdır (Gürgen, 1997: 188).

2.6.2.7. Öğrenen Liderlik

Öğrenen liderlik yaklaşımı, kurumsal ve toplumsal değerleri ön planda tutan, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen liderlik anlayışıdır. Öğrenen lider, izleyenlerinin öğrenmesinden birinci derecede sorumlu görülen kişidir. Öğrenen lider, öğrenme sorumluluğunu yerine getirdiği takdirde takipçileri ile birlikte faaliyette bulundukları organizasyonda etkili öğrenen bir yapıyı da oluşturabilmektedir (Doğan, 2007: 89-90).

Hayatı boyunca öğrenme sorumluluğunu ön planda tutan öğrenen liderler, öğrenen organizasyonların taşıdığı özelliklere bağlı olarak hareket etmektedir. Organizasyonda öğrenmeye engel olabilecek tüm etmenleri ortadan kaldırmak için gayret gösteren ve izleyenlerinin belirli stratejiler çerçevesinde sistematik bir şekilde düşüncelerini sağlayan öğrenen liderler, öğrendiklerini kurum üyelerine öğrettikleri takdirde, yaşam boyu öğrenmeyi kurumsal kültüre dâhil edebilecektir (Çelik, 2000: 117-128). Böylece kurumda öğrenme eylemine yönelik bir kültür oluşacaktır.

2.6.2.8. Etik Liderlik

İzleyiciler üzerinde güçlü bir etki oluşturarak onların kurumsal amaçları gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özelliklere sahip olan etik lider (Çelik, 2000: 90), dürüst, güvenilir ve adaletlidir. İzleyenlerini ve toplumu en iyiye ulaştırmada sürekli bir düşünce içindedir (Uğurlu, 2009: 52).

Etik liderlik, liderde bulunan ahlaka ve etiğe ilişkin karakterlerin bütünüdür (Yılmaz, 2006: 29). Bu çerçevede “karakter” ve “doğruluk” ekseninde davranış sergilemektir. Ayrıca etik liderlik, izleyicilerine itibar eden ve onların haklarına saygılı bir şekilde davranan kişidir. Etik liderlik yaklaşımı, liderin kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde yasalara ya da belirlenen politikalara uyması gerektiği gibi mesleğin gerekli gördüğü etik ilkelere de uygun davranışlar sergilenmesini gerekli görmektedir (Yıldırım, 2010: 39-40).

Etik lider, açık sözlü olup hislerini belli eder ve amacının ne olduğu izleyiciler tarafından bilinir (Freeman ve Steward, 2006: 3). Bulunduğu ortamın sağlam ilişkilerle donatılmasını sağlayan, kurumun genişletmesi ve kurumun uzun vadede güven ortamında devamlılığı için çaba sarf eden kişidir (Pickett, 2005: 52).

Vicdani muhasebenin her an yapılması gerektiği etik liderlik anlayışında lider, kendisine en yakın olan kişiden en uzak olan kişiye kadar herkesle olan iletişiminde ve alış verişinde çok dikkatli olmalıdır. Bununla birlikte kurumda lider, söylediği vaatleri gerçekleştirmek için son derece titiz davranmalıdır (Hermond, 2005-2006: 4). Bu da etik liderliğin bir anda edinilerek sürdürülen bir yaklaşım tarzı olmadığını göstermektedir.

2.6.2.9. Hizmetkâr Liderlik

İnsanlığın başlamasıyla ortaya çıkan ancak son dönemlerde çalışma alanı bulan, liderlerin kendisini geri plana alarak kuruma hizmet etmesi anlayışından hareketle ortaya çıkan hizmetkâr liderlik anlayışı, çalışmada ana değişkenlerden biri olması sebebiyle aşağıda ayrı bir başlık hâlinde incelenmiştir.

2.7. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı ve İşlevleri

Çalışmanın bu bölümde hizmetkâr liderlik kavramına, hizmetkâr liderliğin özelliklerine, hizmetkâr liderliğe ihtiyaç duyulma nedenlerine, hizmetkâr liderliği diğer liderlik türlerinden farklı kılan özelliklere, hizmetkâr liderliğin gelecek için neyi ifade ettiğine ve literatürde hizmetkâr liderliğe ilişkin sunulan modellere yer verilmiştir.

2.7.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Bir gruba hizmet etme özelliği olarak kabul gören hizmetkârlık, liderlik yaklaşımları içerisinde liderin odak noktasında bulunan bir anlayışı ifade etmektedir. Yapılacak faaliyetlerde hizmeti merkeze almayı gerekli kılan hizmetkârlık anlayışı, bireyin herhangi bir çıkarı olmaksızın başkalarının ihtiyaçlarına kendisini adanmasını, onların giderilmeyi bekleyen ihtiyaçlarının istenilen ölçüde karşılanmasını hatta bireyin başkaları için hayat sürmesi anlamını içermektedir. Buna göre hizmetkârlık, bireyin bencillikten sıyrılarak “ben” duygusuyla hareket etmek yerine “biz”, “sen” ya da “siz” duygularıyla hareket etmesini gerekli kılmaktadır (Findıkçı, 2009: 378).

Merkezin hizmet alan ve ona odaklanan hizmetkâr liderlik anlayışı her ne kadar yeni bir liderlik türü olarak karşımıza çıksa da tarihi antik dönemlere kadar uzanmaktadır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 8). Ancak bireyin kendisini liderlik yaptığı gruba adanması gerektiğini savunan hizmetkâr liderlik anlayışı, modern liderlik yaklaşımları arasında sayılmaktadır. Çünkü hizmetkâr liderlik literatürdeki yerini 1970 yılında Robert Greenleaf’ın, Herman Hesse’nin “Journey to the East” (Doğu’ya Yolculuk) kitabından etkilenecek yazdığı “The Servant as Leader” (Lider Olarak Hizmetkâr) eseriyle almıştır (Greenleaf, 2003: 10). Eserde, en iyi liderlerin önce hizmetkârlar olduğunu ve bir hizmetkâr liderin eylem ve işlemlerde ihtiyaç duyduğu en önemli araçların dinleme, ikna, sezgi ve öngörüler olduğunu dile getirmiştir (Frick, 2016). Greenleaf’a göre hizmetkâr lider şu özelliklere sahip olmaktadır (Greenleaf, 2016):

“Hizmetkâr bir lider öncelikle insanların ve onların ait oldukları toplulukların büyümesi ve esenliği üzerine odaklanmaktadır. Geçmişte görülen liderlik anlayışları genellikle yönetimin ve buna bağlı olan gücün iktidarda ya da tepe noktada toplanmasını ve buradan verilecek talimatlara göre yönetim sergilenmesini gerektirmekteydi. Ancak hizmetkâr liderlik farklıdır. Yani hizmetkâr

lider, iktidarı ve gücü paylaşır, başkalarının ihtiyaçlarını en öne çıkarır ve insanları olabildiğince geliştirmek ve gerçekleştirmek için yardımda bulunur.”

Kâhyalık Teorisi² de Greenleaf'ın ortaya koyduğu hizmetkâr liderliğin ortaya çıkmasında diğer bir etkidir (Turhan, 2007: 30). Bu teoriye göre liderin güvene ve ahlaki ilkelere bağlı bir şekilde grup üyelerinin tamamının çıkarlarına hizmet etmesi ve böylece organizasyona ve takipçilerine uzun dönemli bağlılık duyan davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Aslan ve Özata, 2011: 140). Buradan hareketle hizmetkâr liderlik, başkaları için kişinin kendi çıkarlarından vazgeçmesi olarak ifade edilebilir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, kendisine hizmet edilmesini isteyen kişinin öncelikle ait olduğu gruba hizmet etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede bir grubun lideri, takipçilerine ve grubun amaçlarına hizmet etmeli ve takipçilerin gelişimi için onlara gerekli olan şartları sağlamalıdır (Kahveci ve Aypay, 2012: 20). Bu çerçevede Greenleaf, “benlik duygusunu aşmış, gönlünden gelerek hizmet etmeye istekli olan kişi”yi hizmetkâr lider olarak tanımlamaktadır (Demirel vd., 2012: 71).

Hizmetkâr liderlik, takipçilerin organizasyonun en iyi çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamayı ve takipçilere odaklanmayı içermektedir (Melchar ve Bosco, 2010: 76). Etkili liderlere bakıldığında takipçilerin kalbine ulaşabilmek için samimi bir çaba ve merhamet gereksinimi duyarlar ve bunun için gayret gösterirler. Hizmetkâr liderlik de takipçilerin desteğinin alınmasından önce onların kazanılması gerektiğine dayanan bir liderlik anlayışıdır (Brewer, 2010: 3).

Hizmetkâr lider, insanlık onurunu onaylayan, insanların ihtiyaçlarına merhamet ve dikkat göstererek topluluğun bağını artıran, insanları güçlendiren ve onların karakterlerini geliştirmelerine yardımcı olan bir liderlik anlayışıdır (Wallace, 2007: 127).

Hizmetkâr lider, toplumsal faydanın sağlanması ve buna yönelik değer hissedilmesinin mevcut organizasyonun tümüne yayılmasında, organizasyona bağlı yararlanıcıları da kapsayan bir sistem meydana getirerek kurumda hizmete ilişkin bir kültürün oluşumunda etkili bir liderlik tarzıdır (Ürü vd.,2013: 64).

²Kâhyalık Teorisi, 1977 yılında Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmet etme niteliği ön plana çıkmış hizmetkâr lideri ifade etmektedir. Kâhyalık Teorisi'ne göre lider, güven ve ahlaki değerlere bağlı bir şekilde kendi çıkarlarından vazgeçerek, hizmeti ve gönlünden gelen yardım etme isteğini ön plana çıkarmalıdır.

Hizmetkâr liderliğe ilişkin yaklaşımın merkezinde takipçilerin çıkarlarını kendi iradesinin üzerine yerleştirme bulunmaktadır (Vondey, 2010: 5).

Spears, birçok örgütte ve özellikle kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşların başkalarıyla ilişkide bulunmanın bir yolu olarak daha gelenekselleşmiş otokratik ve hiyerarşik liderlik modellerinden hizmetkâr liderliğe doğru hızla bir değişim yaşandığını söylemektedir. Bu çerçevede hizmetkâr lideri, karar verme sürecine takipçilerin de katılmasını sağlayan, etik davranışlarla çevresine güven veren ve kurumsal başarıya ulaşılmasında takipçilerin güçlenmesini sağlayarak takipçilerin taleplerinin yerine gelmesi için çaba gösteren kişi olarak tanımlamaktadır (Spears, 2010: 26). Bu tanıma göre hizmetkâr lider, kurumun kalitesinin artmasında önemli roller üstlenmektedir.

Yapılan tanımlar ışığında hizmetkâr lider bir kurumda özellikle takipçilerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli çabayı gösteren ve kendi çıkarlarını geri plana alan kişidir. Böylece hizmetkâr lider, hizmeti merkeze almakta ve hayatını başkaları için feda ederek sürdürmektedir.

2.7.2. Hizmetkâr Liderliğin Temel Özellikleri

Kişinin bilgi ve yeteneğine bağlı olarak bireysel ilişkilerin önemli noktalarında yer alan tek liderlik biçimi hizmetkâr liderliktir (Dinçer ve Öksüz, 2011: 9). Dolayısıyla özelde değerlendirildiğinde hizmetkâr lideri diğer liderlik türlerinden farklı kılan bir takım özellikler vardır. Hizmetkâr liderin sahip olduğu ya da sahip olması gerektiği düşünülen özellikler çeşitli yazarlarca ele alınmıştır.

Greenleaf, hizmetkâr liderin hizmet etme özelliğinin dışında hizmetkâr liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Greenleaf'den aktaran Ürü vd., 2013: 64):

- İnisiyatif sahibi olma,
- Takipçileri dinleme ve anlama,
- Sağlıklı hayal gücüne sahip olma,
- Başarıyı başkalarına atfederek geri çekilme düşüncesine sahip olma,
- Hataları kabul etme ve empati becerisi,
- Olayları sezebilme yeteneği,

- Öngörü sahibi olma,
- Kurumsal farkındalık oluşturabilme,
- Güçlü ikna kabiliyeti,
- Topluluk oluşturarak onları iyiye yönlendirme becerisi.

Hizmetkâr liderde bulunması gereken özelliklerin sınıflandırılmasına ilişkin yapılan çalışmalardan bir diğeri de Spears'ın hizmetkâr liderliğin karakteristiğine yönelik yaptığı çalışmadır. Spears bu çalışmada, Greenleaf'ın sınıflandırdığı özellikleri genişleterek hizmetkâr liderliğin on temel özelliğini şu şekilde sıralamaktadır (Spears, 2010: 27-29):

- *Dinleme*: Bir kurumda lider, iletişim ve karar verme yeterliliği açısından değerlidir. Hizmetkâr liderler bir grubun iradesini belirlemeye çalışmakta ve bu konunun netleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu yönüyle hizmetkâr lider, takipçilerinin düşüncelerini dikkatle dinlemeli ve düşüncelerini söylemeleri için onları güçlendirmelidir. Bununla birlikte dinleme özelliği kişinin kendi iç sesini işitmeyi de kapsamaktadır. Dolayısıyla dinleme, hizmetkâr liderin büyümesi ve esenliği için gerekli görülmektedir.

- *Empati*: Lider, kendisini takipçilerin yerine koyarak onları anlama eğiliminde olmalıdır. Hizmetkâr lider, takipçilerinin iyi niyetli olduğu varsayımından hareketle onların bazı davranışlarını ya da kurumda sergiledikleri performanslarını reddetme ihtimali olsa bile kabul etmelidir. Çünkü en başarılı hizmetkâr lider, empati duygusuyla takipçilerini dinleyen kişidir.

- *İyileştirme*: İlişkilerin iyileşmesi, değişim ve kurumsal bütünleşmenin sağlanmasında etkili olan bir gücü yansıtmaktadır. Hizmetkâr liderliğin en önemli güçlü yönlerinden biri de kendisini iyileştirmesi ve takipçileri ile olan ilişkisini güçlendirmesidir. Bu yönüyle hizmetkâr lider, takipçileri ile temas kurduğunda onlara yardımcı olma ve hizmet etme fırsatına da sahip olmaktadır.

- *Farkındalık*: Kişinin kendisinin, takipçilerinin ve kurumun sınırlılıklarının, kurumda var olan ve olabilecek sorunların ve çevresel değişimlerin farkında olmasıdır. Hizmetkâr lider, farkındalık özelliği ile etiği ve değerleri içeren konuları da anlamaya çalışır. Böylece farkındalık özelliği, olaylara bütünsel bakarak gerçekleşen durumların analizini yapmaya da yardımcı olmaktadır.

- *İkna etme*: Bir organizasyonda kararların alınması ve uygulanmasında lider bulunduğu statüden kaynaklanan yetkiye değil etkilime gücüne odaklanmalıdır. Liderde bulunan ikna kabiliyeti geleneksel otoriter model ile hizmetkâr liderlik arasındaki en belirgin özelliktir. Hizmetkâr lider, takipçilerini yapılacak faaliyetler için ikna etmeye çalışır. Hizmetkâr liderde bulunan ikna etme özelliği gruplar arasındaki fikir birliğinin sağlanmasına da yardımcı olur.

- *Kavramsallaştırma*: Hizmetkâr liderin günlük hayatın ötesinde bir düşünce yapısına sahip olmasını ifade etmektedir. Geleneksel otoritelerdeki yönetim anlayışına bakıldığında kısa vadeli kurumsal hedeflere ulaşılma amacı görülmektedir. Ancak hizmetkâr liderlik anlayışında, düşüncelerin daha geniş tabanlı kavramsal düşünceyi kapsayacak şekilde genişletilmesi ve uzun dönemli amaçlara ulaşılması söz konusudur. Dolayısıyla hizmetkar liderden kurumu başarıya taşıyacak uzun dönemli bir vizyon sunması beklenmektedir.

- *İleri görüşlülük*: Gerçekleşmesi beklenen bir durumun muhtemel sonucunun tahmin edilmesidir. Hizmetkâr liderin tecrübelerine dayanılarak öngörü sabi olduğu düşünülmektedir. Öngörü ya da ileri görüşlü olma özelliği, hizmetkâr liderin geçmişte yaşananlar ile mevcut durumu harmanlayarak geleceğe yönelik vereceği kararın muhtemel sonuçlarını anlamasına yardımcı olmaktadır.

- *Kâhyalık ya da sorumlu yöneticilik*: Hizmetkâr liderin öncelikli amacının takipçilerine hizmet etmesi olduğunu bilerek buna ilişkin sorumluluğunu ifade etmektedir. Hizmetkâr lider, takipçilerin ihtiyaçlarının giderilmesi için çalışacağını taahhüt eden kişidir. Verilen vaatlerin yerine getirilmesinden de sorumludur. Bu sorumluluk, takipçilere güven vermektedir.

- *Bireyin gelişimine katkı sağlamak*: Takipçilerin maddi gelişimlerinin yanında kişisel ve mesleki gelişimlerine de olanak sağlanmasıdır. Hizmetkâr lider, takipçilerini kurumun beşeri sermayesi olduğu kadar değeri olarak da görmektedir. Bu nedenle, kurumdaki her takipçin kendi alanlarında güçlenmelerini önemsemekte ve buna yönelik davranışlar sergilemektedir. Hizmetkâr liderin takipçilerinin güçlenmesinde gerekli mali kaynağı edinme, herkesin fikir ve önerilerine kişisel ilgi duyma, kararların alınmasında katılımı teşvik etme ve birebir ilgilenme gibi eylemlerde bulunmaktadır.

- *Topluluk oluşturma*: Bireylerin birlikte yaşayarak topluluk oluşturmalarını ifade etmektedir. Kurumsal anlamda değerlendirildiğinde hizmetkâr lider, takipçilerin

birlikte yaşayarak mutlu olacakları ve değerleri paylaşabilecekleri bir topluluğu inşa etmelidir. Çünkü bireyler kendilerini iyi hissedebilecekleri ve geliştirebilecekleri bir topluluğun içinde daha etkin faaliyetlerde bulunacaklardır. Bunu sağlaması gereken kişi de hizmetkâr liderdir.

2.7.3. Hizmetkâr Liderliğe İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Yönetim fonksiyonlarının başarılı bir şekilde işleminde organinasyonu yönlendirecek bir öndere ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte önderin sergilediği davranışlar organizasyonun olumlu ya da olumsuz sonuçlarla karşılaşmasında etkili olmaktadır. Buna göre liderin davranış tarzı kurum için büyük önem arz etmektedir. Herhangi bir kurumun faaliyetleri gerçekleştirirken hangi lidere ihtiyaç duyduğu bulunduğu sektör yapısı, takipçileri, faaliyet türleri ve alanları, yaralanıcıları gibi iç ve dış çevre koşullarına da bağlıdır.

Bireysel bir liderin değerlerinden ve eylemlerinden daha fazlası olarak tanımlanan hizmetkâr lidere, bir kurumun iklimini karakterize edebileceği düşünülerek ihtiyaç duyulmaktadır (Tischler vd., 2016: 5). Bununla birlikte Harwiki, hizmetkâr liderliğin hem kurumsal kültür hem de çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca hizmet merkezli oluşacak kültürün çalışanların performansını da etkilediğini ileri sürmektedir. Bundan dolayı kurumların güçlü bir kültüre sahip olmasında, rekabetçi bir şekilde büyüyüp kendisini değişen dış çevreye uyarlamasında ve çalışanların performansının artırılmasında ya da istenilen seviyeye ulaştırılmasında hizmetkâr lidere ihtiyaç olduğunu belirtmektedir (Harwiki, 2013: 56).

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin uyarlamasına ilişkin yapılan çalışmada, içerisinde yaşadığımız çağın hizmet edilen olmaktan çok hizmet eden liderlik anlayışını geçerli kıldığını ve hizmet eden olmayı yaşam biçimi haline getiren liderlerin, takipçilerine yol gösteren ve takipçileriyle birlikte hareket eden liderler olduğu ortaya koyulmuştur (Demirel vd., 2012: 80).

Hizmetkâr liderler, kendi amaçlarından ziyade takipçilerinin amaçlarına öncelik vermektedirler. Böylece takipçilerin kendilerini taklit etmeleri durumunda kurumda hizmet etme bilinci oluşturmaktadırlar (Liden, 2014: 1434).

Hizmetkâr liderlik, "eşitlikçiliğin temelinde yatan bir tutum" anlayışı çerçevesinde takipçileri motive etmektedir. Bu motivasyon ise kurumda manevi olarak üretken bir görünüm arz eden bir kültür oluşturmaktadır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik, kurumlarda şu değerlerin oluşmasında da etkili olmaktadır (Melchar ve Bosco: 2010: 77-78):

- Misyon ve değer odağı,
- Yenilikçilik,
- Tepki verme ve esneklik,
- İç ve dış hizmetlere bağlılık,
- Çalışanlara saygı,
- Çalışan bağlılığı.

Hizmetkâr lider, mantıksal ve mekanik olmaktan ziyade insancıl ve ruhsal davranışlar sergilemektedir. Faaliyetlerin odağına takipçilerine hizmet etmeği koyarak onların güçlenmelerini ve gelişmelerini sağlamaktadır. Böylece takipçilerini motive etmektedir. Bununla birlikte hizmetkâr lidere;

- Mütevazı ve fedakâr bir tutuma sahip olduğundan,
- Takipçilerin kaybedilmemesine ve gelişimlerine odaklandığından,
- Yeniliği teşvik eden ve içsel motivasyonu artıran güvenli ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturmakla yükümlü olduğundan,
- Takipçilerinin meşru ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının üstünde tuttuğundan,
- Açık fikirlilikle çalışanlarını dinlediğinden,
- Empati, şefkat, nezaket ve duygusal zekâ ile iyi ilişkiler geliştirerek bunu sürdürmeye çalıştığından,
- Ekip oluşturma çalışmalarına değer vermesi ve takipçileri karar alma sürecine dahil ederek güçlü bir işbirliği oluşturabileceği düşünüldüğünden dolayı kurumlarda ihtiyaç olduğu ileri sürülmektedir (Wong ve Davey, 2007: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışının hizmetkâr liderlik ile geliştirilebileceği düşüncesinden hareketle yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına katkı sağlayan liderlik biçimlerinden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 17).

Cerit (2007: 95), ilköğretimde bulunan okul müdürlerinin hizmetkâr davranışlarını sergileme durumları üzerine yaptığı çalışmada, okuldaki yöneticilerin hizmetkâr davranışlar sergilemesinin öğrencilerin gelecekte ihtiyaç duyacakları yeteneklere sahip olmalarında ve onların gelişmesinde olumlu katkılar sağlayacağını vurgulamaktadır.

Genel olarak yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderliğin bir gereklilik olduğu savunulmaktadır. Çünkü hizmeti merkeze alan bir anlayışın tüm sorunlara çözüm arayışı içine girmesi, çevresindekilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına çaba göstermesi, yönetimde adil ve etik davranışlar sergilemesi, organizasyon içinde örgüt kültürünü ve örgütsel adaleti sağlayabilmesi ve en önemlisi faaliyetleri yerine getirirken bunları içtenlikle yapması liderin içerisinde bulunduğu organizasyonun daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

2.7.4. Hizmetkâr Liderliğin Davranışsal Olarak Diğer Liderlik Yaklaşımlarından Farklılıkları

Kendi çıkarını düşünmeden hareket eden ve başarılı bir yönetim sergilendiğinde kendisini gizleyerek izleyicilerini destekleyen, onların yönetime katılmalarını teşvik eden ve bireysel davranmayı önemseyen hizmet odaklı liderlik anlayışı, güven veren bir sosyal ortamın sürekliliğinin sağlanmasında, izleyenlere sunulan olumlu havanın devam ettirilmesinde, rol model olarak düşünölmelerinin sağlanmasında etkili olması bakımından diğer liderlerden farklılaşmaktadır. Bununla birlikte hizmetkâr liderin, izleyenlerin tutum ve davranışlarının düzeltilmesi noktasında gösterdiği katılımcı, fedakâr ve içten yaklaşım kurum içinde ve dışında takdirle karşılanmaktadır. Aslında liderin bu şekilde davranış sergilemesi, kurumsal olarak örgütsel vatandaşlık davranışları seviyesinin yükselmesinde de önemli bir etkiye sahiptir (Dinçer ve Öksüz, 2011: 6-7).

Belirli bir organizasyonda sergilenen liderlik davranışları ve takipçilerin tutumuna ilişkin karşılaştırma yapılmıştır. Tablo 1’de hizmetkâr liderlik ile bazı modern liderlik yaklaşımlarının hem lider hem de takipçiler açısından karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 1. Bazı Modern Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Liderlik Tarzı	Liderin Odağında Olan Hedefler	Liderin Sergilediği Davranışlar	Takipçilerin Sergilediği Davranışlar	Çıktılar
Süper ya da Güçlendirici Liderlik	Takipçilerin karar alma mekanizmalarına katılımı için motive edilmesi	Takipçilerin yeteneklerinin geliştirilmesi için girişimci performans sağlamaya yönelik davranışlar	Verilen yetkilerle kendini yönetme	Güçlendirilmiş davranışlar
Etkileşimci Liderlik	Takipçilerin etkilenme düzeyi	Takipçiler ile düzenli ve sağlıklı iletişim kurmak	Lider ile güçlü ilişkiler kurma	Karşılıklı güven, yüksek tatmin duygusu ve takipçilerin çabalarında artış
Dönüşümcü Liderlik	Organizasyon amaçları	Organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesi için takipçileri yönlendirmek	Organizasyonun amaçları için çalışma	Takipçilerin çabalarında verimlilik, tatmin duygusunda artış ve organizasyonel kazançlar
Etik Liderlik	Düzen sağlayan kurallar	Kurallara uyarak takipçilere rol model olmak	Norm ve standartlara uygun davranışlar sergileme	Ahlaki kurallara bağlılık
Hizmetkâr Liderlik	Takipçilerin ihtiyaçları	Takipçilere hizmet etmek	Yetenekleri geliştirme ve kendi kendini yönetme	Hizmete ve toplumsal iyileşmeye bağlılık, takipçilerde gelişme ve güçlenme

Kaynak: Akdöl, 2015: 40

Güçlendirici liderlik yaklaşımında takipçilerin gelişimi, güçlenmesi ve sorumluluk üstlenerek kendisine liderlik yapacak yetkinliğe ulaşması üzerinde durulmaktadır. Böylelikle takipçinin karar alma mekanizmasına katılımı sağlanarak motive olacakları düşünülmektedir (Pearce ve Sims, 2002: 175). Bu yönüyle güçlendirici ya da süper liderlik anlayışı ile hizmetkâr liderlik anlayışı arasında bir benzerlik olabileceği öngörülebilir. Ancak hizmetkâr liderlik sadece takipçilerin gelişimi ve güçlenmesi için değil onların amaçlarının gerçekleşmesine yönelik de hizmet etmektedir. Hizmeti

merkeze alan bir anlayış çerçevesinde hizmetkâr liderin tevazu sahibi olması, otantik davranışlar sergilemesi ve sorumlu yöneticilik anlayışına sahip olması bakımından ise güçlendirici liderden farklılaşmasından ziyade onu da kapsayan bir yaklaşım olduğu görülmektedir (Akdöl, 2015: 52).

Etkileşimci liderlik, lider ile takipçiler arasındaki karşılıklı iletişimin düzeyine odaklanan bir liderlik anlayışıdır. Burada önemli olan şey, lider ile takipçi arasındaki iletişimin güvene, sadakate, saygıya, muhabbete ve liderin bir katkı sunarak takipçileri etkilemesine bağlı olmasıdır (Kinicki ve Kreitner, 2006: 357; Bauer ve Graen, 1996: 1539). Hizmetkâr liderlik anlayışında da lider ile takipçi arasında aynı ilkelerin olduğu görülmektedir. Ancak bazı nitelikler açısından hizmetkâr liderlik ile etkileşimci liderlik birbirinden ayrılmaktadır. Hizmetkâr liderin odağında takipçilerine hizmet etmek bulunmaktadır. Oysa etkileşimci liderlik anlayışında liderin takipçiler ile iletişim kurması merkezdedir (Barbuto ve Wheeler, 2006: 305) . Böylece hizmetkâr lider, takipçilerini bütünüyle etkileyerek onlara rol model olmaktadır.

Liderlik yaklaşımları ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderliğin yakın anlamlar taşıdığı ancak takipçilerin motivasyonları açısından hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderliğin daha da ötesinde bir anlam içerdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlerin odağında takipçileri örgütsel amaçlara ulaşmak için stratejik olarak kullanma bulunurken hizmetkâr liderlikte merkezde takipçilere gerçekten hizmet etmek bulunmaktadır. Hizmetkâr liderliğin, takipçileri üzerinde odaklanmayı vurgulayan temel özelliklerle dönüşümcü liderlikten ayrıldığı vurgulanmaktadır (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 257).

Etik liderlik anlayışı, liderin çevresini algılama ve kavramsallaştırma yoluyla tanınması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde uyulması gereken kurallara son derece bağlı olmasını ifade etmektedir (Yıldırım, 2010: 39). Lider, bunu yaparken aynı zamanda takipçilerinden de etik davranış ilkelerine uymalarını beklemektedir. Bununla birlikte etik lider sadece kendi çıkarını değil takipçilerin çıkarlarını da gözetmektedir (Aykanat, 2014: 65). Oysa hizmetkâr lider, takipçilerinin düzen sağlayan kurallara uyulmalarını sağlamanın yanı sıra onların güçlenmesi için de gayret etmektedir. Başka bir ifadeyle etik lider organizasyonda uyulması gereken kurallara odaklanırken hizmetkâr lider bu kurallara uyulmasının yanında organizasyonda üyelerin ihtiyaçlarına da

odaklanmaktadır. Bu yönüyle hizmetkâr lider, etik liderliği de kapsayan bir anlayışa sahiptir.

2.7.5. Hizmetkâr Liderliğin İşlevselliği ve Geleceği

Hizmetkâr liderliğin, “hizmet almak isteyenlerin önce hizmet etmesi” anlayışı çerçevesinde kendisini gönüllü olarak hizmet etmeye adanmış liderlerin içinde yaşadığı toplumun ihtiyaçlarını karşılama noktasında diğer liderlik türlerinden ayrıldığına bir göstergesidir. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik, en küçük toplum birimi olan aileden başlayarak tüm ülke geneline ve nihayetinde maddi menfaatin ya da bireysel anlamda kişisel çıkarların ön plana alındığı dünya geneline yayılması gerekmektedir. Bu durumun sağlanamaması, önce bireysel olarak daha sonra toplum olarak çıkarların üstün tutulması sonucunu doğuracaktır. Sağlıklı organizasyonların kurulması ve var olan organizasyonların daha işler hale getirilmesi noktasında hizmet merkezli liderlik anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmeti merkeze alan bu liderliğin, organizasyonları da hizmet merkezli bir yapı haline getirerek içerisinde yaşanan ülkenin de “hizmet devleti” anlayışı çerçevesinde yönetilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Küreselleşme ile birlikte her alanda yaşanan gelişmeler ve değişimler liderlik anlayışında da yaşanan gelişmeler üzerinde ve farklı liderlik türlerinin çıkmasında etkili olmuştur. Liderlik alanında da yaşanan değişim, takipçilerine yol gösteren, takipçilerin amaçlarının gerçekleşmesi yönünde hizmetlerde bulunan, takipçileriyle ekip halinde faaliyet gösteren ve fedakârca davranışlar sergileyerek hizmet etmeyi bir yaşam biçimi haline getiren liderleri ortaya çıkarmıştır.

Günümüz dünyasının her alanında takipçilerinin gelişimini yakından izleyecek, yeni fikirlerin üretilmesini sağlayacak ve özellikle statüsünün ona kazandırdıklarıyla motive olmak yerine kendi liderliğinde takipçilerinin kazandıklarıyla motive olan liderlere ihtiyaç vardır. Takipçilere yol gösteren, takipçilerin amaçlarının gerçekleşmesi için onlara hizmet etmeyi merkeze almış ve gücü nispetinde en iyiyi yapmaya çalışan liderlerin, takipçilerini geliştirerek güçlendirdikleri düşünülmektedir. Bununla birlikte hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan bir takım eleştiriler de bulunmaktadır. İleri sürülen bu eleştirilerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Akdöl, 2015: 103-104; Waterman, 2011: 26):

- Hizmetkâr liderlikte genel amacın takipçilere hizmet etmek olması lideri gereğinden fazla idealist konuma getirebilir. Bununla birlikte takipçiler liderin bu yaklaşımını suiistimal ederek onu daima kendi amaçları için kullanabileceklerdir. Bu durumda lider hem kurumun hem de kendi amaçlarından uzaklaşarak kurumsal başarıya ulaşmada zorluk yaşayabilecektir.

- Hizmetkâr liderliğin stratejik öneme sahip kurumlarda kolay bir şekilde uygulanamayacağı ileri sürülmektedir. Çünkü diplomasi, güvenlik ve savunma faaliyetlerin yürütüldüğü kurumlarda lider stratejik kararların alınmasına ve kurumun bu kararların uygulanmasındaki başarısına odaklanmaktadır. Oysa hizmetkâr lider, takipçilerin amaçlarının gerçekleşmesine odaklanmaktadır.

- Hizmetkâr liderlik yaklaşımı liderin birçok özelliğinin bir arada bulunmasını öngörmektedir. Ancak bütün özelliklerin aynı anda bir kişide toplanması oldukça güçtür.

- Hizmetkâr liderlik bürokratik kurumlarda hiyerarşik yapılanmaya zarar verebilir. Çünkü bürokratik yapılarda bir hiyerarşi zinciri söz konusudur ve herkes kurumun amaçlarına hizmet etmektedir. Ancak hizmetkâr liderlikte çalışanların amaçları ön planda tutulmakta ve hiyerarşik yapılanmaya bağlı otoriter güce pek fazla yer verilmemektedir.

- Hizmetkâr liderin sorumlulukta ön planda başarıda ise arka planda durarak mütevazı davranışlar sergilemesi takipçilerinde onun zayıf bir kişiliğe sahip olduğu hissi uyandırmasına sebep olabileceği düşünülmektedir.

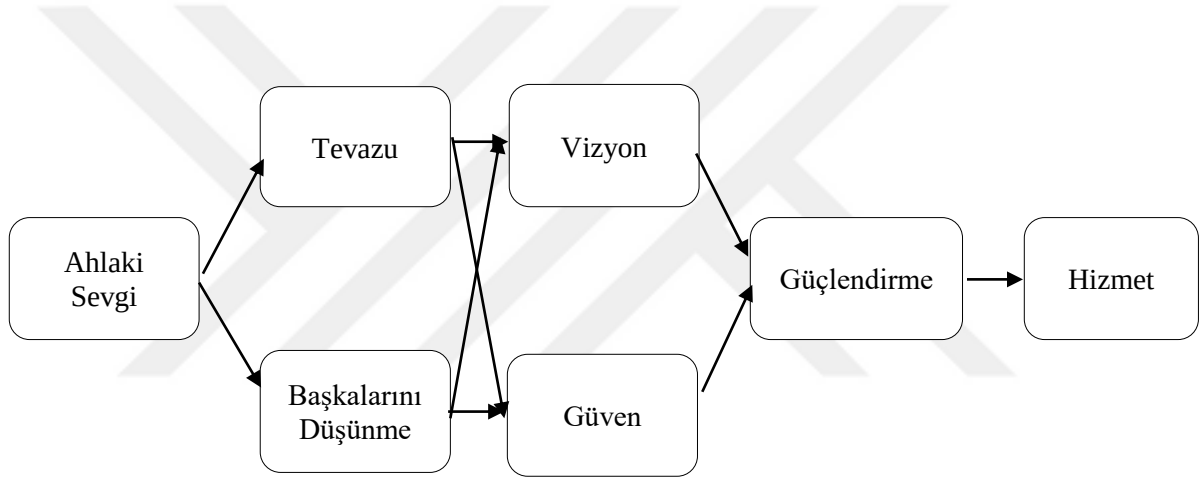
2.7.6. Bazı Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Hizmetkâr liderlik anlayışı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ele alınarak incelenmiştir. İlgili literatür irdelendiğinde hizmetkâr liderlik ile ilgili yaklaşımlar, farklı organizasyonlarda farklı şekillerde kendisini göstermektedir. Çalışmanın bu kısmında hizmetkâr liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için hizmetkâr liderlik modellerine yer verilmiştir.

2.7.6.1. Patterson’ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Teorik olarak hizmetkâr liderliğe bir model sunmak amacıyla yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik yedi farklı boyutta ele alınmış ve bu boyutlarla açıklamaya çalışılmıştır. Patterson’a göre hizmetkâr liderliğin boyutları; ahlaki sevgi, başkalarını düşünerek hareket etme, tevazu, güven, vizyon, güçlendirme ve hizmet etmedir (Patterson, 2003, 6). Patterson’a göre bu boyutlara sahip olan bir lider, izleyenlerinin istek ve arzularıyla birlikte kurumun çıkarları doğrultusunda hareket ettiği ölçüde hizmetkâr liderlik davranışı sergileyecektir. Hizmetkâr liderliğin boyutları kavramsal olarak aşağıda açıklanmıştır.

Şekil 1. Patterson’a Göre Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Patterson, 2003: 7.

Ahlaki Sevgi: Bir Yunan terimi olan *agapao love*, ahlaki aşk ya da sevgi anlamında kullanılmaktadır. Greenleaf’in deyimiyle ahlaki sevgi ya da aşk tanımlanması zor ve karmaşık bir duygudur (Patterson, 2003: 3). Hizmetkâr lider, kendisini başkalarına feda eden bir kişi olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ahlaki sevgi, bir çabanın ötesinde liderin varlık âleminde olan bir durumdur (Earnhardt, 2008: 15). Lider, doğru zamanda doğru işi yaptığı sürece ahlaki sevgiyi kendisinde barındırır (Patterson, 2003: 3) ve bu süreçte hizmetkâr liderlik özelliği gösterir.

Tevazu: Liderin izleyenleri ile ilişkisinde karşındakilerin durumunu düşünmesi ve kendisinin farkında olmasıdır. Alçakgönüllülük olarak da kullanılan tevazu, kişinin kendi saygınlığını yitirmeden, özgüven sahibi ve mütevazı şekilde davranmasıdır. Tevazu, liderlerin kendi çıkarlarının ötesinde davranmayı ve çalışanların kurum içinde kendilerini

daha iyi tanımlarını sağlamaktadır (Earnhardt, 2008: 15-16). Tevazu sahibi lider, uysal ve hoşgörölü olup ve kendisini övmekten kaçınarak erdemli davranan liderdir. (Patterson, 2003: 5). Hizmetkâr liderlik anlayışının tevazu boyutu, kurum üyelerinin aralarındaki bağı güçlendirmede ve onları kurum hedeflerine yönlendirmede önemli bir yere sahiptir (Karra vd., 2006: 864). Bu açıdan mütevazı davranmak, liderin başarılı olabilmesinde zorunlu bir davranış olarak görölmektedir.

Başkalarını Düşünme: Karşılığında ödöl veya herhangi bir beklenti olmadan başkalarının çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi ve fedakâr davranmayı irade etmektedir (Karra vd., 2006: 863). Literatürde fedakârlık olarak kullanılan başkalarını düşünme davranışında lider, iyi niyetli olarak yetinmeyip, izleyenlerinin refahı noktasında endişe duyan kimsedir. Başka bir ifadeyle fedakârlık, başkaları için kendi çıkarlarından vazgeçmektir (Patterson, 2003: 4). Hizmetkâr liderlikte fedakâr olmak, iyi olanı kendisi için değıl izleyenleri için istemektir.

Vizyon: Başkalarını harekete geçirme, motive etme ve geleceğı umutla taşımak için izlenilmesi gereken bir yol olarak tanımlanmaktadır Vizyon, çalışanların ve kurumun hedeflerinin uyumlaştırılmasında usul ve yöntemlerin neler olması gerektiğı hususunda lidere yardımcı olmaktadır (Earnhardt, 2008: 16). Patterson (2003: 5)'a göre hizmetkâr lider, çalışanların yetenekleri görerek ve onların vizyonlarını dikkate alarak organizasyonun vizyonunu oluşturmaktadır. Bu yönüyle hizmetkâr lider, izleyenlerini de dikkate alarak doğru yönlendirilmiş bir yönetim sağlamaktadır. Ayrıca organizasyonun güçlenerek köklü bir yapı haline gelmesine yardımcı olmaktadır.

Güven: Hizmetkâr liderliğıın yapı taşlarından biri de güven olgusudur. Bir organizasyonda mükemmelliğı varan yönetim sunmak, çalışanların güven duygusu içinde lidere inandıkları ortamı hazırlamaya bağılıdır. Güven, liderin diğerklerine karşı iyi niyet davranışı sergileme anlayışı üzerine inşa edilmiştir. Hizmetkâr lider, karşılıklı güven duygusu içinde iş görülen bir ortamda çalışanların örgütsel bağılılığını da temin edebilir. Hizmetkâr lider, korku yerine güven aşılama ve güvenilir olmaya odaklanmalıdır (Patterson, 2003: 5-6). Liderin, organizasyonda güveni temin edemediğı takdirde nifak ve uyumsuzluklarla karışılacağı kaçınılmazdır.

Güçlendirme: İzleyicilere sevgi ve eşitlik çerçevesinde ekip vurgusu yapılarak gücün emanet edilmesi anlamında kullanılan güçlendirme, hizmetkâr liderliğıın diğerk

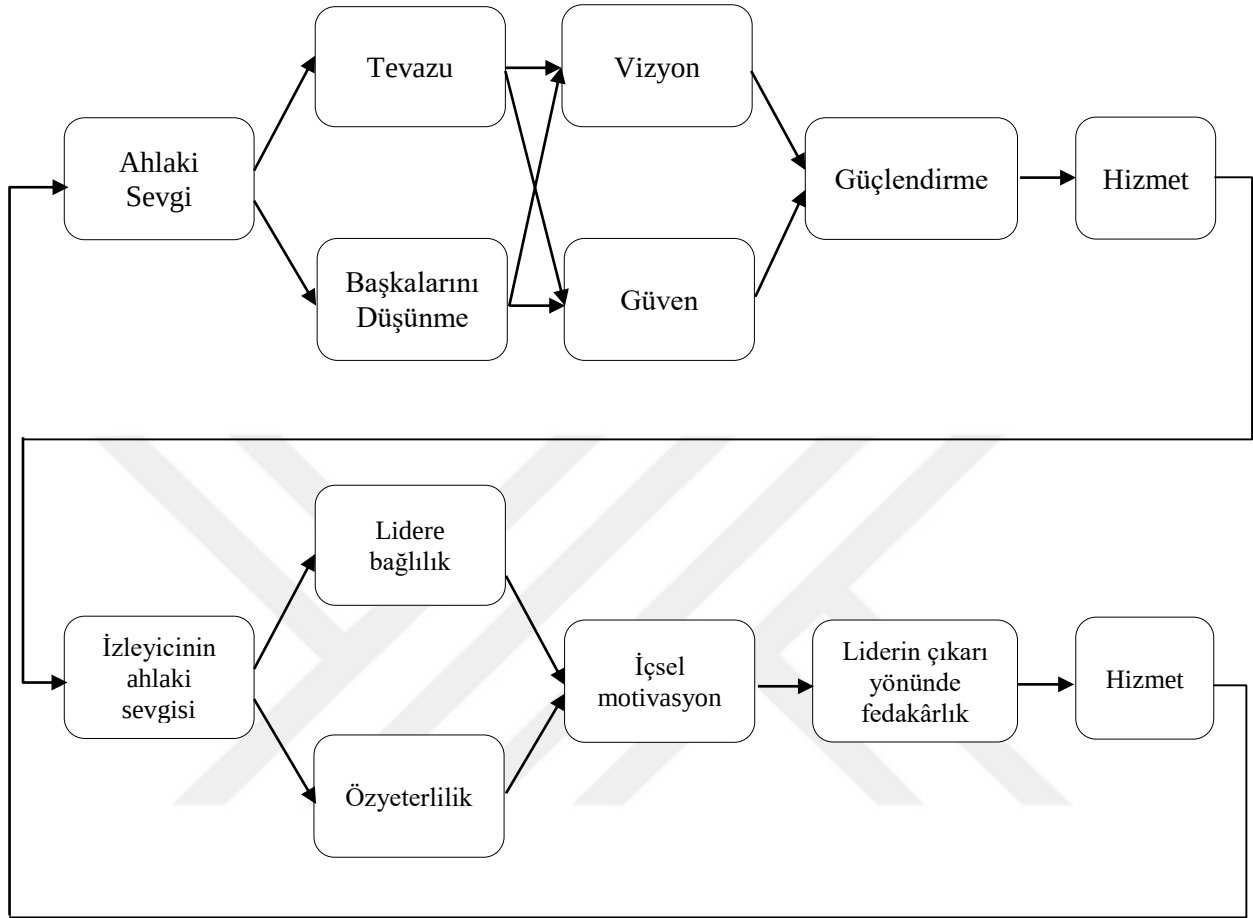
önemli bir boyutu olarak görülmektedir. Bu çerçevede hizmetkâr lider, izleyenleri güçlendirmede rol model olarak kabul edilmektedir. İzleyenlerin kurumu hedefleriyle bir bütün olarak tam anlayabilmeleri, önemli konularda temel varsayımları ortaya koyabilmeleri ve etkili karar alma süreçlerine tam katılımlarının sağlanması için güçlendirmenin gerekliliği ileri sürülmektedir. Bu çerçevede güçlendirme, planlama ve karar verme sürecinde izleyenler ile güç paylaşımıdır (Dennis and Bocarnea, 2005: 604).

Hizmet: Patterson'a göre hizmetkâr liderliğin kalbi hizmet boyutudur. Hizmet, liderin kendi çıkarları doğrultusunda değil izleyicilerinin menfaatleri yönünde eylemde bulunma olarak ifade edilmektedir (Patterson, 2003: 6). Hizmetkâr liderliğin en ayırt edici özelliği olan hizmet anlayışı ile lider, kurumsal yapıda nasıl faaliyet sergilediğini göstererek çalışanların da bu doğrultuda rollerinin neler olduğunu bilmelerini sağlamaktadır (Winston, 2003: 4).

Patterson (2003) 'a göre, hizmetkâr liderlik adeta manevi karakter özelliği taşıyan ve erdeme dayalı bir liderlik anlayışıdır. Liderin hizmet odaklı olması da bu özelliklere bağlıdır. Patterson, hizmetkâr lideri, kurumun çıkarları ve izleyenlerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görerek hizmet odaklı olan bir kişilik olarak tanımlamaktadır.

Patterson'un çalışmasına bağlı olarak Winston (2003), hizmetkâr liderliğe yeni boyutlar ekleyerek liderden izleyicilere ve izleyicilerden lidere doğru bir dairesel uzantıdan bahsetmiştir.

Şekil 2. Winston’a Göre Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Bruce Winston, 2003: 6.

Şekilde görüldüğü üzere lider ve izleyicilerinin davranışları arasında dairesel bir ilişki görülmektedir. Modele göre hizmet odaklı bir liderin izleyicide ahlak sevgisi, lidere bağlılık, kendine yetebilme, güdülenme, lider odaklı çıkar düşüncesi ve sonuç olarak hizmet anlayışı oluşturacağı varsayılmıştır.

2.7.6.2. Laub’un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Laub, hizmetkâr liderliğin tanımı ve özelliklerini araştırdığı “Örgütsel Liderlik Değerlendirme (OLA)” çalışmasında üç perspektiften bakarak bir organizasyonu ifade etmeye çalışmıştır. Bunları, bir bütün olarak organizasyon, üst liderlik ve her katılımcı personelin deneyimi olarak sınıflandırmıştır (Freeman, 2011: 126).

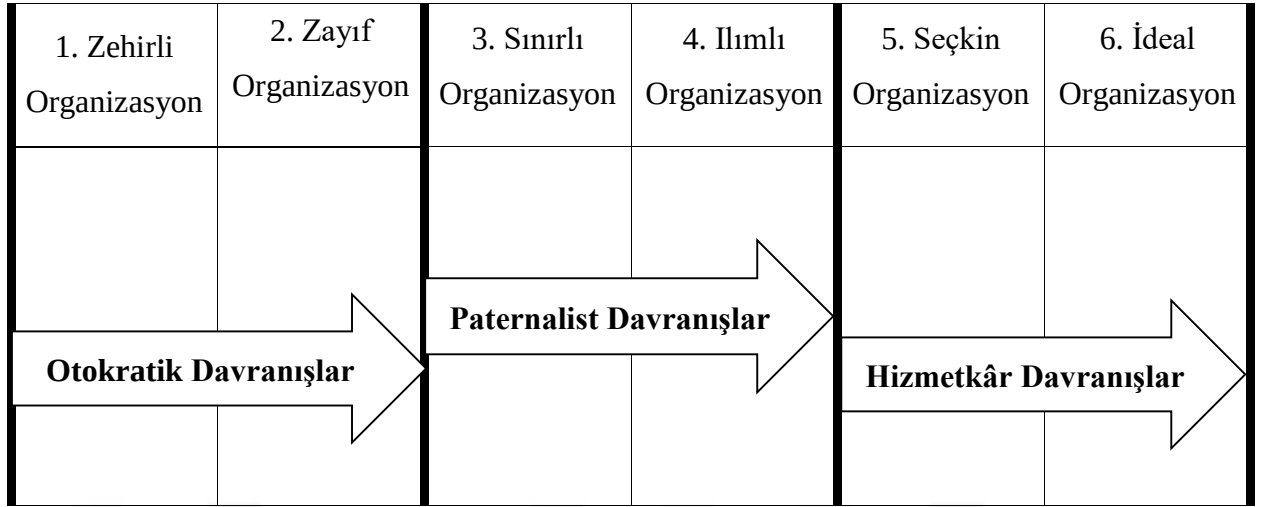
Laub, hizmetkâr liderliğin tanımlanmasından önce liderlik kavramının anlaşılması gerektiği üzerinde durmuş ve liderliğin doğasının anlaşılmasıyla hizmetkâr liderlik paradigmasına olan katkısının daha belirgin olacağını vurgulamıştır. Ona göre liderlik, ortak bir amaç etrafında toplanan lider ile takipçilerin, ortak bir vizyona ulaşmak için onları harekete geçirmeye çalışan bir değişim sürecidir (Laub, 2004: 5-7).

Laub, hizmetkâr liderliğin yeni bir kavram olmadığını, paradigmanın daima var olduğunu söylemektedir. Çünkü bir grubu etkileyerek yönlendirmek isteyen ve onların belirli bir vizyona sahip olmasını isteyen liderin önünde şu soru her zaman var olmuştur: “Önce kendi menfaate mi hizmet etmeliyim yoksa kendi menfaatimden önce takipçilerimin ihtiyaçlarına mı hizmet etmeliyim?” Laub, bu sorunun, hizmetkâr liderliğin merkezinde olduğunu ileri sürmektedir (Laub, 2004: 7).

Laub, hizmetkâr liderliğin özünü şu şekilde tanımlamıştır: "Hizmetkâr liderlik, kendi menfaatinden öte takipçilerin menfaati doğrultusunda hareket eden liderlik anlayışı ve uygulamasıdır. Bununla birlikte Laub, hizmetkâr liderin altmış özelliği olduğu üzerinde durmuş ancak bu özellikleri altı temel alanda birleştirmiştir. Bunlar (Matteson and Irving, 2006: 38): bireyleri değerlendirebilme, bireyleri geliştirme, topluluk oluşturma, özgünlük gösterme, liderlik etme ve liderliği paylaşmaktır.

Laub’a göre hizmetkâr liderlik, izleyenlere değer verilmesi ve geliştirilmesiyle birlikte topluluğun inşasını, özgünlüğün uygulanmasını, liderin üstünlüğünü sağlamayı, her bireyin ortak menfaati için güç ve statü paylaşımını ve toplam örgütlenmeyi ifade etmektedir. Laub, bu tanımla birlikte hizmetkâr liderliğin özelliklerini de sıralamaktadır. Ona göre hizmet odaklı lider, insana değer veren, insanları geliştiren, topluluk kuran, özgünlük gösteren, liderlik eden ve liderliği paylaşan özellikleri taşımaktadır (Laub, 2004: 8). Laub, hizmetkâr liderliği diğer liderlik türlerinden ayırt edici özellikleri, “Örgütsel Liderliği Değerleme Modeli” ve “Örgüt Sağlığı Aşamaları” modellerini esas alarak Şekil 3’de görüldüğü gibi sınıflandırmıştır. Buna göre (Laub, 2003: 7):

Şekil 3. Laub'un Örgütsel Liderlik Değerleme Modeli ve Örgüt Sağlığı Aşamaları



Kaynak: (Laub, 2003: 7)

- *Otokratik Düşünce:* Otokratik düşünceye bağlı liderlik anlayışında organizasyon, liderin amaçları doğrultusunda hareket etmektedir. Çalışanlar da liderin amaçlarını yerine getirebilmek için baskı altında iş görmektedirler. Böyle bir davranış sergilenmesi zehirli organizasyon ve zayıf organizasyon yapılarının oluşmasına yol açmaktadır. Yani çalışanların kendilerini tehlikede gördükleri, güven ortamının bulunmadığı, çalışanların organizasyonu benimseyemediği ve bundan dolayı da iş görme motivasyonlarının olmadığı bir yapı söz konusu olmaktadır.
- *Paternalist Düşünce:* Bu tür liderlik davranışı sergileyen lider, kendisini yönettiği bireylerin ebeveyni gibi görmektedir. Lider, bu yaklaşımıyla izleyenlerinden çocukça yaklaşımlarını beklemektedir. Laub her ne kadar bu liderlerin babacan tavırları olsa da bu davranışların sergilendiği organizasyonları da çok sağlıklı görmemekte ve onları sınırlı-ılimli organizasyonlar olarak adlandırmaktadır. Çünkü çoğu kuruluşun da kendilerini bu tip organizasyonlar olarak gördüklerini söylemektedir. Söz konusu organizasyonlarda güven istenilen düzeyde değil ve sadece liderin fikirleriyle aynı doğrultuda olan fikirler dinlenmektedir. Bir evlat hata yaptığında babasından nasıl korkarsa çalışanlar da liderlerinden o denli korkmaktadır. Ayrıca lider, bazen negatif bazen de pozitif yönde davranmaktadır.
- *Hizmetkâr Düşünce:* Hizmet etmeye istekli olan bir lider, kurum içinde umutsuzluğun yerine umut verebilir ve belirli bir amaca yönlendirilmek isteyen izleyiciler için bir örnek olabilir. Hizmetkâr anlayışa sahip liderler, kurumsal amaçlara ulaşmak ve

kuruma katkıda bulunmak arzusunda olan kimselerdir. Laub, hizmetkâr düşünce çerçevesinde iş gören organizasyonları seçkin ve ideal organizasyonlar olarak adlandırmaktadır.

Şekil 3'e bakıldığında Laub, liderin otokratik davranıştan paternalist davranışa, paternalist davranıştan da hizmetkâr davranışa geçtiğinde izleyenlerin ve liderin daha uyumlu çalıştıkları bir yapı oluştuğunu ve beklenen başarının ancak bu yapı ile sağlanacağını ileri sürmüştür.

2.7.6.3. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Yetkilendirmeyi, toplam kaliteyi, ekip oluşturmayı, katılımcı yönetim ideallerini ve hizmet etiğini hizmetkâr liderlik anlayışına dâhil ederek bir model geliştirilmiş ve hizmetkâr liderlik bu şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle hizmetkâr liderlik modeli, başkalarına verilen hizmetin artırılmasına, iş görmede ekip yaklaşımı ile bütüncül çalışmaya, kurumun topluluk duygusuyla faaliyette bulunmasına ve karar verme sürecinde lider-izleyici ortaklığına odaklanmıştır. Bu çerçevede hizmetkâr lider, performansa değer veren ve sürece yönelik karakter odaklı özellikler taşımalıdır (Page and Wong, 2000).

Hizmetkâr liderin öncelikli amacı, takipçilerine iyilik ile kurumun görev ve hedeflerini gerçekleştirmek için kendi gelişimine ve refahına yatırım yaparak hizmet etmektir. Hizmetkâr lider, takipçilerine yardım eden, hatta ellerinden gelenin en iyisini yapmak için kendisine yatırım yapan bir liderdir. Hizmetkâr liderliğin merkezinde gerçek iyiliği yakalayabilmek için izleyenlere hizmet etme arzusu vardır (Page and Wong, 2000).

Hizmetkâr liderlik aslında diğer liderlik türleri içinde var olmalıdır. Ancak diğer liderlik türlerinden de ayrılmaktadır. Hizmetkâr liderleri diğerlerinden ayıran özellik, vermiş oldukları kararların kalitesi değil, sorumluluklarını nasıl yerine getirdikleri ve söz konusu kararların alınması ve uygulanmasında izleyenleri ile nasıl iletişim kurduğudur. Hizmetkâr liderlik, kendisi takip eden bireyleri motive etmek için geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz olduğu düşüncesinden hareketle daha çok liderliğin sorumluluğuna yönelik bir tutumu ifade etmektedir (Page and Wong, 2000).

Page ve Wong, hizmetkâr liderliği iç içe geçmiş daireler modelinde merkeze alarak bir takım katmanlarla açıklamaktadır. Onlara göre hizmetkârlık merkez olmak üzere sırasıyla karakter, liderlik ilişkisi, liderlik görevleri ve liderlik süreçleri hizmetkâr liderin rol model olarak kabul edilmesinde etkili olmaktadır. Çünkü liderlerin görevlerini yerine getirmek için çevrelerindeki kişileri etkilemeleri ve bunu için de mutlaka takip edenlerin olması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Page and Wong, 2000).

İlk olarak hizmetkâr liderden bahsedebilmek için liderin hizmet etme karakterinin olması gerekir. Liderlik ilişkisi ise insan odaklılık anlayışıyla hizmetkâr liderin izleyenleri ile nasıl ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Yani bu özellik liderliğin toplumsal ve duygusal yönleriyle ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında bir insana yönelmek, onlar için bir kalbe sahip olmak ve onlara ilgi göstermek anlamına gelmektedir. Liderlik görevi ise, bir liderin çalışmalarını nasıl yaptığı ve sunduğu ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, karar alma, vizyon oluşturma ve uygulama gibi görev ve beceriler liderlik görevleri katmanında değerlendirilmektedir. Süreç odaklılık da, hizmetkâr liderin ekip oluşturma ve ortak karar verme yoluyla kurumsal süreçleri nasıl etkilediği ve yönlendirdiği ile ilgilidir. Böylelikle liderler, kaynakları iyi idare ederek topluluk ruhunu geliştirdikleri, ortak iyiliği merkezde tutan bir anlayışı motivasyon kaynağı olarak gördükleri ve yapılan faaliyetleri bir hizmet ortaklığı olarak benimsedikleri ölçüde önceden belirlenen hedeflere ulaşırlar (Page and Wong, 2000).

Tablo 2. Page ve Wong’un Hizmetkâr Liderlik Modelinin Kavramsal Çerçevesi

Hizmetkâr Liderliğin Boyutları	Tanımı	Sergilenmesi Beklenen Davranışlar
Karakter Yönelimli	Liderin hizmetkâr tavırlarını sergilemesi ve geliştirmesiyle alakalı olan ve liderin değerleri, güvenilirliği ve motivasyonuna odaklanılarak nasıl bir karaktere sahip olduğunun belirlendiği boyuttur	➤ Dürüstlük ➤ Tevazu sahibi ➤ Hizmetkâr
Birey Yönelimli	Liderin bireylerle ilişkisine ve onun takipçilerini geliştirmesine odaklanılan boyuttur	➤ Takipçileriyle ilgilenmek ➤ Takipçilerini güçlendirmek ➤ Takipçilerini geliştirmek
Görev Yönelimli	Liderin, başarı ve verimliliğin sağlanmasında neler yapması gerektiğine odaklanılan boyuttur	➤ Vizyon sahibi olma ➤ Hedef belirleme ve geliştirme ➤ Liderlik sergileme
Süreç Yönelimli	Örgütün verimliliğini hedefe alarak liderin esnek, verimli ve açık bir sistemi modelleme ve geliştirme kabiliyetine odaklanılan boyuttur	➤ Modelleme ➤ Ekip oluşturma ➤ Ortak karar alma

Kaynak: Wong and Page, 2003: 3.

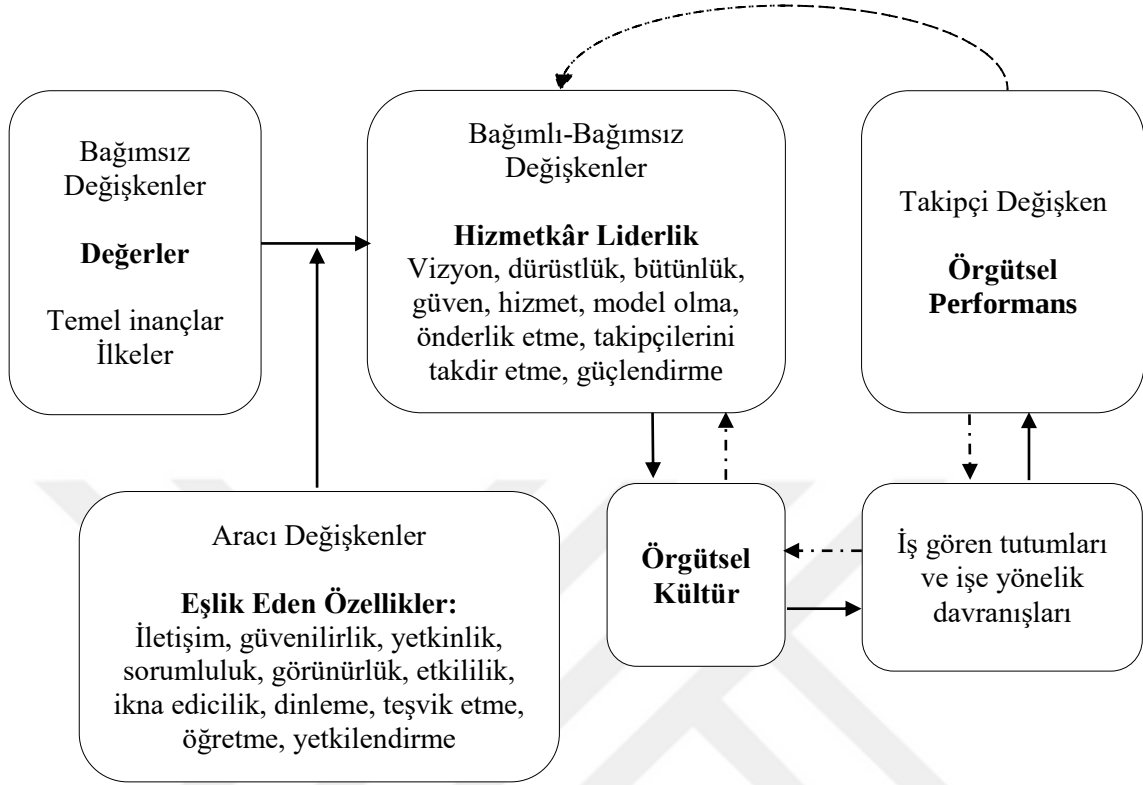
Page ve Wong, hizmetkâr liderliği tabloda görüldüğü üzere karakter, birey, görev ve süreç yönelimli olmak üzere dört boyutta açıklamaya çalışmışlardır.

2.7.6.4. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderin kendi hizmetine odaklandığını vurgulayan Stone vd. (2004: 355), hizmetkâr liderin öncelikli sorumluluğunun ilişkiler ve insanlar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu çerçevede Russell ve Stone, hizmetkâr liderlerin niteliklerini değerlendirdikleri ve özelliklerini kullanarak bir model oluşturdıkları çalışmalarında dokuz işlevsel özellik ve on bir eşlik eden özellik olmak üzere birbirinden ayrı toplam yirmi özelliği bir araya getirmişlerdir. İşlevsel nitelikte olan özellikleri vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, modelleme, öncülük etme, başkalarının takdiri ve güçlendirme olarak sıralamışlardır. Eşlik eden özellikleri ise iletişim, güvenilirlik, yetkinlik, sorumluluk, görünürlük, nüfuz, ikna, dinleme, teşvik etme, öğretim ve temsil etme olarak isimlendirmişlerdir (Freeman, 2011: 125).

İşlevsel nitelikteki ve eşlik eden özellikler ele alınarak hizmetkâr liderliğin oluşumunda ve sürdürülebilirliğinde etkili olan faktörleri bir model ile sunmaya çalışan Russell ve Stone (2002: 154), bu modeli Şekil 4'de görüldüğü gibi ortaya koymaktadırlar:

Şekil 4. Russell ve Stone'e Göre Hizmetkâr Liderlik Modeli



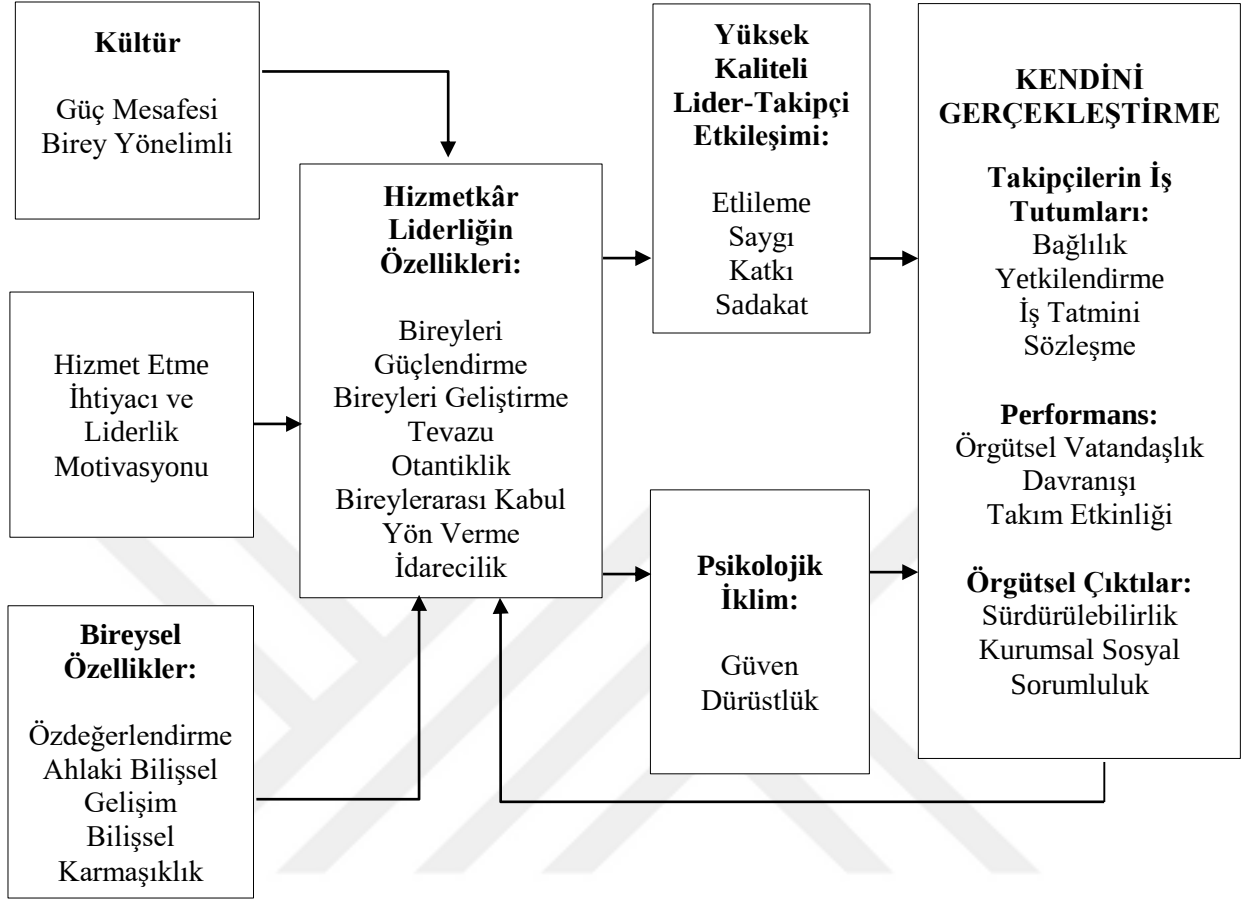
Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154

Modele bakıldığında hizmetkâr liderlik, temel değerler ve inançlar ekseninde örgütsel performansı etkileyen ve örgütsel performanstan etkilenen değişken haline gelmektedir. Ayrıca kurumsal kültür ve çalışan davranışları, örgütsel performansın yanında hem hizmetkâr liderlikten etkilenmekte hem de hizmetkâr liderliğin etkilenici olmaktadır. Bununla birlikte değerlerin hizmetkâr liderliğin işlevsel özellikleri üzerinde etkili olduğu ve eşlik eden özelliklerin de bu etkiye aracılık ederek hizmetkâr liderliği belirlemede önemli rol oynadığı görülmektedir.

2.7.6.5. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Dirk Van Dierendonck hizmetkâr liderliğin modelini hizmetkâr liderliğin boyutlarından yola çıkarak oluşturmuştur. Ona göre hizmetkâr lider güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, otantiklik, tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutlarına sahiptir. Hizmetkâr liderliğin modelini de bu boyutları ortaya koyan davranışlar ile açıklamaktadır (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251-252).

Şekil 5. Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Dierendonck, 2011: 1233

Hizmetkâr liderliğin daha anlaşılabilmesi için onun boyutları üzerinde duran Dierendonck (2011: 1232), hizmetkâr liderin sekiz boyutta açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Bu boyutları da güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, otantiklik, tevazu ve sorumlu yöneticilik olarak sınıflandırmaktadır:

➤ **Güçlendirme:** Çalışanları özellikle iş gördükleri ortamda etkinleştirmeye ve motive etmeye yönelik kullanılan bir kavramdır. Kurumda her bireyin yeteneklerinin gelişmesine ve öğrenilebilecek şeylerin hala var olduğuna vurgu yapan güçlendirme (Dierendonck, 2011: 1233), bireyin kurum içindeki etkinliği konusunda kendi inancının kuvvetlendirilmesi davranışı olarak ifade edilmektedir (Conger, 1989: 17). Güçlendirme davranışı sergileyen lider, takipçilerinin yeteneklerini geliştirmeleri için gerekli olan bilgi ve fırsatları sunarak gelişmelerini sağlamaktadır (Akdöl, 2015: 31). Dolayısıyla güçlendirme boyutu, bireyin çalışma hayatında motive edilmesinde, karar mekanizmasına katılmasında ve yetkilerin paylaşılmasında önemli katkılar sunmaktadır.

➤ *Geride Durma*: Bir görevin başarıyla tamamlanmasından sonra başkalarından gelecek olan tebrik ya da övgülerin astlara yönelik olması adına liderin geride durmasını ifade etmektedir (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Geride durma boyutu ile anlatılmak istenen liderin başkaları için yaptıklarına bir karşılık beklememesidir (Akdöl, 2015: 33). Bu boyuta göre hizmetkâr lideri hizmetkâr kılan şey, liderin izleyenleri ile birlikte işgörmesi sonucu ortaya çıkacak başarılı sonuçlarda katkısının ön plana çıkarılmasını istememesidir.

➤ *Hesap Verebilirlik*: Bir kişi ya da kurumun yerine getireceği işlemlerde ortaya çıkacak herhangi bir durum karşısında açıklama yapması anlamını taşıyan hesap verebilirlik kavramı (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 21), işlemi yerine getirenleri ve işlemin gerçekleştirildiği yapıyı da sorumlu kılmaktadır. Hesap verebilirlik boyutu ile lider, bu sorumluluğu takipçilerine de yüklemek istemektedir. Liderin takipçilerine yüklediği sorumluluk, daha çok onların performansları üzerindeki sorumluluklarıdır (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251). Böylece lider, kurum içerisinde yapılacak bütün faaliyetlerde sorumluluğu paylaştırarak tüm çalışanların işini takip etmelerini sağlayacaktır.

➤ *Affetme*: Liderin takipçileri tarafından yapılacak hataları kabullenip onlara hatalardan dolayı sert davranmamasını, bununla birlikte lider ile takipçiler arasında ortaya çıkabilecek gerginlikleri liderin sürdürmemesi ve unutulması olarak tanımlanmaktadır. Affetme boyutu ile liderden empati duygusu ile hareket ederek takipçilerini anlaması beklenmektedir (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Affetme davranışı ile lider, takipçilerine merhamet duygusu ile yaklaşarak onlarla daha yakından iletişim kurmuş olacaktır. Bununla birlikte takipçiler de hata yaptıklarında işin düzelmesi için gereken enerjiyi kendilerinde bulacaklardır.

➤ *Cesaret*: Liderin eylem ve işlemlerde risk alarak hareket edebilmesini ifade etmektedir (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Cesaret boyutu ile lider, kendisine verilecek desteğin belirsiz olduğu durumlarda bile başarıya odaklanarak olumlu sonuçlar elde edebilmek için girişimci ruha sahiptir. Lider bu davranışı ile takipçilerine rol model olarak onları kurumun genel amaçları doğrultusunda yönlendirebilecektir.

➤ *Otantiklik ya da Özgünlük*: Bu boyut toplumda genel olarak bilinen ahlaki kurallara bağlılık ile ilgilidir. Otantiklik, verilen sözü yerine getirmeyi, dürüst davranmayı, yapılacak olan eleştirilere açık olmayı gerekli kılmaktadır (Dierendonck,

2011: 1233). Liderin kendisi olması, kendi yeterliliklerini bilmesi ve başkalarına boyun eğmemesi durumunda otantiklik ortaya çıkmaktadır (İlhan ve Özdemir, 2013:142). Otantiklik davranışı sergileyen lider, kurum içinde yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda kendisinden emindir.

➤ *Tevazu ya da Alçakgönüllülük*: Bireyin kendi başarı ve yeteneklerini uygun bir perspektifle ortaya koyabilmesini ifade etmektedir (Mittal ve Dorfman, 2012: 556). Alçakgönüllülük kişinin güçlü ve zayıf yönlerini doğru bir şekilde anlaması ve algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Hizmetkâr liderlik anlayışında tevazu lidere, kendisini yüceltmeyip gerektiğinde etrafındakilerce yapılacak tavsiyelere önem veren, başarıda takipçilerinin de katkısını kabu eden ve bu sayede yönetimini başarı ile sürdüren bir kimlik kazandırmaktadır (Patterson, 2003: 3). Tevazu sahibi hizmetkâr lider, kurumsal amaçlara ulaşmanın yanı sıra takipçilerinin gelişimi için de onların katkısını kabul etmektedir (Mittal ve Dorfman, 2012: 557).

➤ *Sorumlu Yöneticilik*: Yönetim, kurumun sorumluluğunu üstlenerek kontrolü elinde bulundurmakta ve kendi menfaatine iş görmek yerine başkaları için hizmet etmektedir (Dierendonck, 2011: 1233). Bununla birlikte yönetim, kişisel becerilerin ve yeteneklerin geliştirilmesini, sosyal sistemlerin ve kaynakların yönetimini, kaynakların yönetiminde çevrenin korunmasını ve geliştirilmesini de içermektedir (Wallace, 2007: 122). Sorumlu yöneticilik boyutu ile liderden, takipçilerine rol model olarak yapılan eylem ve işlemlerin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapması (Akdöl, 2015: 32) ve başkaları için hizmet etme eğiliminde bulunması beklenmektedir.

3. KURUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI VE ANLAMI

Kurumsal kültür ile ilgili literatüre bakıldığında kurumsal kültürün; örgüt kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü ve kurum kültürü gibi birçok farklı ifade yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlarla ilgili yapılan tanımlamalar; konu, kapsam ve anlam bakımından aynı şeyleri ifade etmektedir (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 165). Bu nedenle çalışmada anlam bütünlüğünün korunması ve anlaşılabilirliğin sağlanması adına “kurumsal kültür” ifadesi kullanılacaktır.

3.1. Kurumsal Kültür Kavramı

Dünya üzerinde var olan farklı uluslar, toplumlar ve insan grupları, içinde yaşadıkları ortamı değişik biçimlerde algılayıp yorumlayarak çeşitli eylemlerde bulunmaktadır. Birey; dünyaya geldiği andan itibaren aile ortamında bazı duygu, düşünce ve davranışları kazanmaya başlamaktadır. Bu durum hayatının diğer alanlarında da ömür boyu devam etmektedir. Bir bakıma bireyin sosyalleşme ya da kültürlenme süreci olarak ifade edilen bu süreç, zamanla bireyi kuşatmaktadır. Böylece birey, içinde yaşadığı kültüre göre şekillenmektedir (Şişman, 2007: 2). Her bir bireyin farklı karakterde olması ve içinde yaşadığı yapının farklılığı göz önüne alındığında söz konusu yapıların kültürel anlamda farklılık gösterebileceğinin söylenmesi de mümkün olmaktadır. Bireyler ve yapılar arası etkileşime bağlı olarak kültür oluşturulur, öğrenilir, paylaşılır hatta yorumlanabilmektedir.

Kültürle ilgili tanımlar incelendiğinde farklı boyutlarda tanımların yapıldığı anlaşılmaktadır. Kültür sözcüğü, Latince ekim, sipariş, bakım anlamlarına gelen “colera” ve bakmak, özenmek anlamlarına gelen “culture” fiillerinden türetilmiştir (Vural ve Coşkun, 2007: 5, Bakan vd., 2004: 11). Türk Dil Kurumu’nun (TDK) sözlüğünde geçen tanımda kültür, toplumsal gelişme süreci içinde oluşan bütün maddi ve manevi değerler ile bunların oluşumunda ve sonraki nesillere iletilmesinde kullanılan; ayrıca insanın çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak ifade edilmektedir (TDK, 2016).

Kültür kavramı, uygarlık kavramı ile bağlantılı bir şekilde insanlığın gelişmesiyle bir kuşaktan diğerine aktarılan toplumsal miras olarak değerlendirilmiştir. Bununla ilgili Güvenç (2010: 94), kültürün bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığı

olduğunu söylemektedir. Bu yönüyle bir toplumun yaşam tarzının bilinmesinde kültür önemli bir yere sahiptir (Şimşek vd., 2014: 33).

Meriç'in ifadesine göre (1986: 24) kültür kavramı, İngilizceye bugünkü anlamıyla 1871'de Taylor tarafından yerleştirilmiştir. Taylor, kültürü bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlâkın, örf ve âdetlerin, bireyler tarafından kazanılan değerlerin, yetenek ve alışkanlıkların bütününe kapsayan bir kavram olarak tanımlamıştır (Soylu, 2004: 16). Yapılan tanımlara göre kültür kavramı, insan temelinde ele alındığında bireyi diğer bireylerden ayıran; yapı, organizasyon, kurum ya da örgüt temelinde düşünüldüğünde ise söz konusu yapıyı diğer yapılardan ayıran bütün özelliklerdir.

Çeşitli tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın mutlaka bazı öğelerin birleşmesinden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle kültürün oluşumu, bireylerin belirli esaslara göre bir araya gelmelerindeki unsurlara bağlıdır (Vural, 2012: 38). İnsanlar, yaşamları boyunca zamanlarının önemli bir kısmını çeşitli yapılar, organizasyonlar, örgütler ya da kurumlar içinde geçirmektedirler. Bu kurumlar, bazen aile ya da çalışma hayatındaki yapılar, bazen de bu yapıların dışında kalan yerlerdir. Kişilerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaları amacıyla verilen rolleri ifa ettikleri yapılar; örgüt, organizasyon ya da kurum olarak nitelendirilmektedir. Bu çerçevede temel unsuru insan olan kurumlar (Parlak, 2011: 481), gerekli kaynakların bir araya getirilerek belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri istenilen yapılardır.

Bireyler, bir araya gelerek bir toplum ve o topluma has bir kültür oluşturmaktadırlar. Benzer şekilde insanların bir arada iş gördükleri yapıların da kendilerine ait kültürleri vardır. Örgüt tarafından oluşturulan bu kültüre örgüt kültürü ya da kurumsal kültür denilmektedir (Vural, 2012: 38).

Kültür kavramı ile kurum kavramı, kurumlarda 1970'li yılların sonunda insan sermayesinin öneminin anlaşılmasıyla birlikte birbirleriyle bağdaştırılmış ve 1980'li yıllardan itibaren kurumsal kültür kavramı literatüre girmiştir (Şişli ve Köse, 2013: 166). Kurumsal kültür kavramı, Amerikan akademik literatürüne Andrew M. Pettigrew'in 1979 yılında "Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışmak" (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesiyle girmiştir (Hofstede vd., 1990: 286).

1980'lerden sonra konuyla ilgili farklı çalışmaların yapılması ve konunun farklı alanlarca ele alınması, kurumsal kültürün farklı tanımlarının yapılmasında da etkili olmuştur. Bu çerçevede kurumsal kültürün bazı tanımları şunlardır:

- Kurumsal kültür, bir grup insanın adaptasyon ve bütünleşme problemlerini gidermek için keşfettikleri, düşündükleri ve hissettiklerinin toplamıdır (Schein, 1994: 3).
- Kurumsal kültür, örgütü olgunlaştıran gelenekselleşmiş düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusudur (Septra, 1985: 426).
- Kurumsal kültür, moralite ve değerler olarak adlandırılan, bireyleri bir bütün haline getirmeye yarayan ve onlara nasıl davranacakları konusunda yol gösteren olgudur (Dahler, 1994: 3).
- Kurumsal kültür, belli bir zamanı kapsayan ve belli bir toplumda meydana gelmiş açık ve kolektif bir sistemdir (Pettigrew, 1979: 574).
- Kurumsal kültür, iş yapma ve yönetme biçimidir (Deal ve Kennedy, 1982: 4).
- Kurumsal kültür, kurumdan faydalanicıların yapısı ile tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve yeni katılanların da işe kabul edilmek için öğrenmeleri ve paylaşımları beklenen yöntemlerdir (Brown, 1998: 7).
- Kurumsal kültür, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütsel görüntüyü şekillendiren, örgüte ait çeşitli semboller ile öğrenilerek sonraki nesillere aktarılabilen ve zaman içinde değişebilen karaktere sahip düşünce ve normlardan oluşan bir sistemdir (Ataman, 2002: 520).
- Kurumsal kültür, kurumun amaçlarına göre davranılması noktasında çalışanlara yardımcı olan ve biçimsel olarak kabul edilmiş kurallar bütünüdür (Desphande ve Webster, 1989: 4).
- Kurumsal kültür, belirli bir zamanda organizasyonların kendi amaçlarından ve faaliyetlerinden ortaya çıkan özellikler ile toplumsal değerlerin bir araya gelerek oluşturdukları bir sistemdir (Berberoğlu vd., 1998: 31).
- Kurumsal kültür, kurum içinde önemli görülen standartlar ile genellikle yazılı olmayan kurallardır (Köse ve Ünal, 2003: 13).
- Kurumsal kültür, faaliyetlerin söz konusu kurumda nasıl yürütüldüğünü gösteren sembollerdir (Örücü ve Ayhan, 2001: 88).

- Kurumsal kültür, kurumu diğer kurumlardan ayıran özellikler ve kurumun üyeleri tarafından sergilenen davranışlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Dwivedi, 1995: 9).
- Kurumsal kültür, kurum içerisinde çalışanların davranışlarını şekillendiren inançlar bütünüdür (Middleton, 2002: 6).
- Kurumsal kültür, kurum üyelerinin davranışlarını etkileyerek kurumsal iş görebilmenin nasıl gerçekleştiğini ortaya koyan davranışlar bütünüdür (Robbins vd., 2013: 38).

3.2. Kurumsal Kültürün Oluşumu

Bir kurumun yapısı ve kültürü kendiliğinden oluşmamaktadır. Kurumsal kültürün oluşumunda ve devam edebilmesinde ya da mevcut kültürün değişerek yeni bir kültür hâline gelmesinde birçok faktörün etkisi bulunmaktadır (Vural, 2012: 95).

Schein, kurumsal kültür ile ilgili bir çalışmada kurumsal kültürün oluşumunu üç bölüme ayırarak açıklamaktadır. Birinci kısımda duyu organlarımızla hissedebileceğimiz gözlemlenebilir nesnelerin olduğunu, ikinci kısımda da normların ve değerlerin yer aldığını söylemektedir. Bu bölümün, kurumun genel amaç ve hedeflerini yansıtarak kurumun felsefesini ortaya koyan alan olduğunu belirtmektedir. Son bölümde ise kurumsal kültürün en soyut ve gözlenmesi zor olan fakat kurumun kültürel anlamda özünü yansıtan varsayımların yer aldığını dile getirmektedir (Schein, 1990: 111-112).

Mintzberg'in, kurumsal kültürün oluşumunu örgüt ideolojisi ekseninde birbiriyle bağlantılı üç aşama ile açıkladığı ifade edilmektedir. Birinci aşama, güçlü normların, inanç sistemlerinin ve geleneklerin oluşmasının kurucuların karizmasına bağlı olduğu ve örgüt liderlerinin belirli toplumsal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik yükledikleri misyon aşaması ile ilgilidir. İkinci aşama, birinci aşamada yüklenen misyonun belirli stratejilerle geliştirilmesi aşaması olarak belirtilmektedir. Son aşama ise kurumsal kültürün belirginleşerek paylaşılan değerlerin kurumun temel özellikleri hâline geldiği söylenen ve bu özelliklerin kurumu diğer kurumlardan ayıran kurumsal kişilik aşaması olduğu belirtilmektedir (Doğan, 2012: 109-110).

Bir kurum bütünüyle ele alındığında çalışma koşulları, bağlarının davranışları, kurumun temel değerleri, kurumun neyi nasıl ortaya koyduğu ve yapılan işin başarı durumu gibi kendisini yansıtan özellikleri bizi, kurumsal kültürün ilk kaynağına yani

kurucusuna götürmektedir (Vural, 2012: 95). Kurumsal kültürün oluşumunda kurucunun önemi büyüktür. Çünkü kurucu, kendi düşünceleri doğrultusunda kurumu yönlendirerek kurumdan istediği kültürü yansıtmasını bekleyecektir. Kurum da buna karşılık kurucunun vizyonunu yansıtan şekilde hareket edecektir (Doğan, 1997: 63). Böylece kurumsal kültür, kurucu ekseninde şekillenmiş olacaktır.

Robbins, kurumsal kültürün oluşumunda kurucunun önemli bir yere sahip olduğunu vurgulayarak kurumsal kültürün, kurucunun temel varsayım ve kuruma dair çeşitli hükümleri ile işe beraber başladığı bireylerin daha sonra kendi tecrübelerinden ne öğrendiğinin etkileşiminden oluştuğunu ifade etmektedir (Robbins, 1990: 444).

Bazı yazarlar ise, kurumsal kültürün oluşumunda kurucunun önemli bir yere sahip olduğunu ancak oluşum için tek başına yeterli etken olmadığını ifade etmektedirler. Özellikle açık sistem olma özelliği ile faaliyet gösteren kurumların kültürlerinin oluşum ve sürdürülebilirliğinde iç ve dış çevre koşullarının da dikkate alınması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 25).

Kurumun faaliyet alanı, ortaya çıkardığı ürün ve hizmetin konusu, kurumun amaç ve hedefleri, yönetenleri ve yönetim yaklaşımı, kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri ve kurumun alt kültürleri olarak sıralanan iç çevre koşulları, kurumsal kültürün oluşumunda önemli bir yere sahiptir (Berberoğlu, 1990: 157).

Kurumsal kültürün oluşumunu etkileyen dış çevre koşulları da toplumun oluşumu ve sahip olduğu kültüre ilişkin değeri, kurumun var olduğu faaliyet alanının durumu, devletin ve yasaların etkisi ile kurumun ortaya koyduğu ürün ve hizmetten yararlananlar olarak sıralanmaktadır. Ayrıca bunların dışında kuruma etki edebilecek her unsur dış çevreyi oluşturmaktadır. Dış çevrenin kurumun kültürü üzerindeki etkisi her kuruma göre farklılık gösterebilmektedir. Bu etki, dış çevreyle etkileşimi yüksek olan kurumlarda çok, düşük olan kurumlarda ise az görülmektedir (Genç, 1993: 301).

Kurumsal kültür, kurumun iç ve dış çevresiyle girdiği etkileşimin birleşiminden oluşmaktadır. Söz konusu etkileşim de kurumun yapısına ya da faaliyet alanına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bazı kurumların dış çevreyle etkileşiminin güçlü olması gerekirken bazı kurumların ise iç çevreyle etkileşiminin daha üst düzeyde olması gerekebilmektedir. Buradan kurumun kültürünün etkileşim içerisine girdiği çevreye göre şekil aldığı anlaşılmaktadır.

Bir kurumsal kültürün oluşumunda şu hususlara dikkat edilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 26, Barutçugil, 2004: 210-211):

- Kurum üyelerince kabul gören ve paylaşılan bir vizyona,
- Şeffaflaştırılmış kurumsal misyon ve hedeflerin olmasına,
- Kurumsal tutarlılık arz eden bir organizasyonun olmasına,
- İyi işleyen performans hareketliliğine,
- Faaliyetler için uygun kaynak teminine,
- Lider ya da yöneticilerin çalışanlara güven duymasına ve çalışanlara bunu göstermelerine,
- Çalışanların girişimci ruha sahip olmalarına ve karar alma mekanizmalarına dâhil edilmelerine,
- Üyelerin belirli sınırlar içinde hata yapmalarına,
- İletişimi engelleyen tüm etkenlerin ortadan kaldırılmasına,
- Çalışanların istek ve beklentilerinin iyi anlaşılmasına ve getirdikleri önerilerin dinlenmesine,
- Takım ruhu ile hareket edilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir.

Karahan’a göre (2008: 460) kurumsal kültürü oluşturan ve sürdürülmesinde etkili olan etmenler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Kurumsal davranış için güvenli bir yapı meydana getirilmesi,
- Kurum ile üyelerin birbirlerine karşı besledikleri olumlu duyguların bütünleşmesinin sağlanması,
- Biz olma duygusu ile hareket edilmesi,
- Kurumun sahip olduğu değerlerin güçlü kılınması,
- Üyeler için kuruma ait olma duygusunun oluşturulması,
- Kurumda güçlü birlikteliklerin sağlanması,
- Bireylerin birbirleri arasındaki mesafelerinin yakınlaştırılması,
- Üyelerin etkili ve hızlı iletişim kurmalarının sağlanması,
- Ortaklık oluşturulması,
- Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizmanın oluşturulması.

3.3. Kurumsal Kültürün  zellikleri

Farklı şekillerde tanımı yapılan kurumsal kültür kavramının özellikleri yine çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Kurumsal kültürün özellikleri, bir kurumun kurulma aşamasından günümüze gelinceye kadar ta ıdık  bütün değerleri ifade etmektedir. Bu değerler, söz konusu kurumu diğer kurumlardan ayırarak kurumun ki ili ini ortaya koymaktadır.

Farklı şekillerde ele alınan kurumsal kültürün özelliklerinin ortak yanı her bir ifadenin bir kurumu diğerlerinden ayıran ve kurum hakkında bilgi veren özellikler olmasıdır. Bu  er evede Eren, kurumsal kültürün özelliklerini  u şekilde sıralamaktadır (Eren, 2015: 138-139):

- *Kurumsal kültür,   renilmi  ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.* Kurumsal kültürü öğrenilir ya da süreç içinde kazanılan değerler olması, kültüre ait faaliyetlerin konusunun, faaliyetlerin alanının ve toplumsal yaşam içindeki yerinin bireylere aktarılmasındandır. Örneğin kuruma yeni gelen bir  ye, kurumda faaliyet gösterebilmek için öncelikle kurumun geçmişini, amaç ve hedeflerini öğrenerek, kurumun kültür yapısını anlamaya ve kuruma uyum sağlamaya çalışmaktadır.
- *Kurumsal kültür yazılı bir metinden ziyade kurum çalışanlarının düşüncelerinde, hafızalarındaki davranış kalıplarıdır.* Kurumsal kültür, kurum üyelerince kabul görülen inanç ve değerlerin bilinmesi, farkında olunması ve üyelerin bu inançları davranışsal kalıplar haline getirmeleriyle s re elir, paylaşılır ve aktarılır.
- *Kurumsal kültür, belirli bir düzen içinde tekrarlanarak meydana gelen davranışlar sistemidir.* Kurumsal kültür, inanılan ve kabullenilen değerlerin ortaya çıkması sonucunda kurum üyelerince gösterilen davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 19). Bu çerçevede iyi oluşturulmuş bir kurumsal kültür için kurum  yeleri ile kurumsal kültürün davranışsal özelliklerinde bir tutarlılık bulunması gerekmektedir.
- *Kurumsal kültür, grup  yeleri arasında paylaşılabilir niteliktedir.* Her kurumun kendisine ait olan ve kurumu diğerlerinden ayrılan özellikleri bulunmaktadır. Kuruma  ye olan birey, bu ortak kültürü sahiplenmeli ve onu ya amalıdır. Böylece kurum içerisinde var olan hikâyeler ve tecrübeler nesilden nesile aktarıldıkça ve payla ıldık a kültürün devamlılığı sağlanacaktır.

Bir başka çalışmada (Acılar, 2009: 29) kurumsal kültürün özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kurumsal kültür, kurumun birikimini yansıtır.
- Kurumsal kültür, kurumun tecrübelerini içeren ve sonraki nesillere aktaran tarihi bir perspektif sunar.
- Kurumsal kültür, bütüncül bir özellik taşır.
- Kurumsal kültürün değiştirilmesi zordur ve uzun zaman alır.
- Kurumsal kültür değişkenleri duygu yüklüdür.

Trice ve Beyer (1993: 5-8) kurumsal kültürün karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Bir kültüre ait olmak, diğer üyelerle aynı değerlere inanmayı ve o şekilde yaşamayı gerektirdiğinden kurumsal kültür kolektiftir.
- Bireyler, üyesi oldukları kurumun kültürel değerlerini benimseme noktasında duygusal davranırlar. Bu açıdan kurumsal kültür de duygu yüklüdür.
- Kurumsal kültür tarihsel geçmişe sahiptir.
- Kurumsal kültür, kültürel değerlerin ifade ediliş biçimi açısından semboliktir.
- Kurumsal kültür devamlılığı ve nesilden nesile aktarılması yönünden dinamiktir.
- Kültürler bir araya gelmiş bireylerin birbirleriyle etkileşimi sonucu ortaya çıktığı için karmaşık özellikler taşımaktadırlar.

3.4. Kurumsal Kültürün Amacı ve Önemi

Kurumsal kültür, kurumun yönetimi ve kurum üyeleri için birden fazla amaca hizmet etmektedir. Güçlü bir kurumsal kültürün oluşması ve devamlılığı kurumun da devamlılığını sağlaması açısından önemlidir. Bir kurumda tüm paydaşların paylaşımıyla oluşan kurumsal kültür, kurumun üyelerinin kuruma bağlılık davranışlarında önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumsal kültür, kurum çalışanlarının kurumu sahiplenmelerine olanak tanımakta ve kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için onlara faaliyet gösterecekleri ortamı sağlamaktadır (Kök ve Özcan, 2012: 120). Bu çerçevede kurumsal kültür, kurumun hedeflerine ulaşmasında engel olabilecek durumları önceden tespit edilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir.

Kurumsal kültür, kurumsal davranışta kurum ile üye arasında uyum sağlayarak tutarlılığı arttırmakta ve kurum üyelerine kurumsal anlamda nasıl davranmaları gerektiğini de iletmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005: 25).

Kurumun sahip olduğu kültür, bir kurumun kapasitesini bilmesi adına yapılabilecek ve yapılamayacak faaliyetlerin belirlenmesinde de büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü kültür, kurumların anlaşılmasında ve çevreye tanıtılmasında kuruma yardımcı olmaktadır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 205).

Kurumsal kültürü ve onu oluşturan değerleri anlamak, kurumda karşılaşılan fakat anlamlandırılmayan hatta kuruma olağandışı hissi veren birçok çalışan davranışının anlaşılır olmasını, davranışların analiz edilmesini ve gerçekte kurumun faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğini bilmemizi sağlamaktadır (Karahana, 2008: 459).

Bir kurumda yönetim sürecinin işlerliğinin sağlanması ya da gerektiği zamanlarda değişimin yaşanması ve güçlü bir yönetim kültürü oluşmasında temel belirleyici unsur kurumsal kültür olmaktadır. Buradan hareketle güçlü bir yönetim kültürünün oluşması ve yönetsel anlamda başarının sağlanabilmesi için karar ve eylemlerde üst yönetimin sahip olunan kültürel değerlere odaklanması gerekmektedir (Basir vd., 2011: 6031).

Güçlü kurumsal kültüre sahip kurumların amacı, kurumsal kültürü kendisine has somut yöntemlerle koruyan bir organizasyon inşa etmektedir. Çevresiyle etkileşim halinde bulunan ve güçlü bir kurumsal kültürle faaliyet gösteren yapılarda, çalışanlara kural ve süreçlerden daha çok önem verilmektedir. Çünkü böyle yapılarda kurumun temel değerleri yoğun bir şekilde algılanmakta ve geniş bir biçimde paylaşılmaktadır. Böylece çalışanlar kendilerinden neler beklenildiğini bilmekte ve yaptıkları işin öneminin bilincinde olmaktadır (Gerçek, 2015: 102-103).

3.5. Kurumsal Kültürün Fonksiyonları

Kurum çalışanları tarafından sergilenen davranışlar, kurumsal kültürü etkilediği gibi kurumsal kültür de üyelerin davranış ve düşünceleri üzerinde etkili olmaktadır. Belirli bir etkileşim içerisindeki kurumsal kültür, bireyin davranışlarını biçimlendirmesinden kurum içinde istikrarın oluşmasına kadar belirli fonksiyonlara

sahiptir. Kurumsal kültürün sahip olduğu bu fonksiyonlar şu şekilde sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 50; Bakan vd., 2004: 30-32; Şahin, 2010: 25-26):

- Kurumsal kültür, kurumu farklı kılmayı bakımından çalışanlarına da farklı bir kimlik kazandırmaktadır. Farklı bir kimliğe sahip olan bireyler de faaliyette bulundukları kurumla bütünleşme eğiliminde olmaktadır.
- Kurumsal kültür, kurum çalışanları için kendilerini denetleyebilecekleri ve kontrol edebilecekleri bir ortam hazırlar. Böylece onların davranışlarını biçimlendirerek onlara rehberlik etmektedir.
- Kurumsal kültür kurumda olağan dönemlerde ortaya çıkacak anlaşmazlık ve çatışmaları azaltmaktadır.
- Kurumsal kültür, çalışanların güdülenmesinde bir aracı olarak onları kurumun sahip olduğu misyona bağlılıklarında yardımcı olmaktadır.
- Kurumsal kültür, üyeler arasında dayanışmayı artırarak kurumun iç bütünleşmesini sağlamaktadır. Böylece kurumda birleştirici unsur görevi üstlenmektedir.
- Kurumsal kültür, üyelerin, kurumun standartlarını, kurumsal kuralları ve değerleri anlamlandırmalarına olanak tanmaktadır. Böylece üyelerin, kurumun daha önceden belirlenmiş amaçları çerçevesinde davranışlar sergilemelerine olanak tanmaktadır. Hatta onların başarıya ulaşmalarında kararlı olmalarını sağlar. Ayrıca huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasına da yardımcı olmaktadır.
- Kurumsal kültür, kurum içinde yöneten ve yönetilen kişileri aynı norm ve değerler etrafında toplayarak onlar arasında uyum sağlamaktadır.
- Kurumsal kültür, çalışma yöntemlerine standart uygulamalar ve kuralları getirerek etkin ve verimli bir yönetim sağlamaktadır.
- Kurumsal kültür, yeni işe başlayanların kuruma dair bilgileri öğrenmelerine ve yeni beceriler kazanmalarına imkân tanınması ve onların gelişmelerine katkı sağlaması bakımından kurumsal sosyalleşme aracı olarak işlev görmektedir.
- Kurumsal kültür, çevrenin sunduğu fırsat ve tehditlerin kurum tarafından hissedilmesine, algılanmasına ve gerekli zamanda gerekli tepkilerin verilmesine imkân sağlamaktadır.
- Kurumsal kültür, kurum içi koordinasyonu sağlamaktadır.

- Güçlü bir kurumsal kültür sayesinde, kurumdaki prosedürlere ve katı kurallara çok fazla ihtiyaç duyulmayacağından, kurumsal planlama ve karar alma kolaylaşabilmektedir.
- Kurumsal kültür, kurumsal değişimin aracısı hatta belirleyicisi olmasından dolayı gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynamaktadır.
- Kurumsal kültür kurumun sahip olduğu semboller ve kurumda yaşanan hikâyelerle sonraki dönemlere aktarılarak, kurumsal yaşamda sürekliliği sağlayabilmektedir.
- Kurumsal kültür, üyelerin bir kurumsal çıkarlara, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Kurumsal kültür, genel itibariyle kurumu biçimlendirme görevi üstlenmektedir. Bu sayede kuruma davranış kalıpları oluşturarak kurumun sistematik bir şekilde yönetim faaliyeti sunmasında büyük öneme sahiptir. Günümüzde özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kurum ve kuruluşların etkin ve verimli bir yönetim sergilemeyi amaçladıkları düşünüldüğünde, kurumsal kültürün bilinmesi, çevrenin olumlu ve olumsuz etkilerinin hissedilmesi ve buna göre bir yönetim ortaya konulacak olması söz konusu kurumu yönetim anlamında başarılı kılacaktır.

3.6. Kurumsal Kültürün Öğeleri

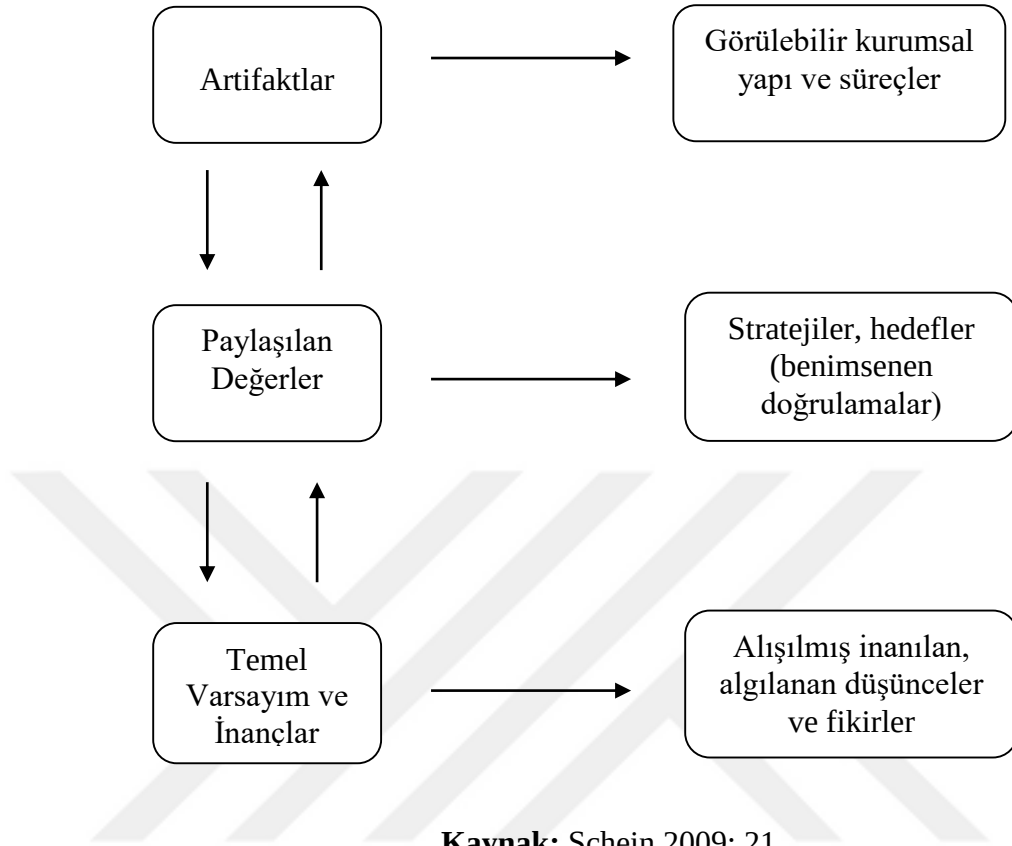
Bir kurumun kişiliğini oluşturan ve bir araya geldiğinde kuruma bir kültür sunan birçok öge bulunmaktadır. Kurumsal kültürün kimliğini yansıtan bu öğelerle ilgili ya da nelerin kurumsal kültürün bir parçası olarak değerlendirilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bu durumun temel nedeninin kurumsal kültürün farklı alanlarca ve farklı kişilerce tanımlanmış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Boylu ve Sökmen, 2006: 45). Ayrıca kurumsal kültür, genellikle manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşmasından dolayı her kurumda farklı özelliklerde ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler ise kültürü oluşturan öğeler tarafından belirlenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Kültürel öğeler, özellikleri ve kurumsal kültüre etki derecelerine ve üyelerce değerlendirilmelerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Zamanou ve Glaser, 1994: 476). Kültürü yorumlayıcı düşünce çerçevesinde değerlendiren araştırmacılar, çeşitli kültürel öğeleri, bireylere benimsetilen, kurum içerisinde sosyalleşmeyle yoluyla

kazanılan ve söz konusu kurumun üyelerince paylaşılan birikim olarak görmektedirler (Gizir, 2008: 187).

Hofstede, kurumsal kültürün öğelerini, kültür tanımı üzerinden açıklamaktadır. Ona göre kültür, aklın kolektif bir şekilde programlanmasıdır. Bu çerçevede kurumsal kültürün öğelerini değerler, semboller, kahramanlar, ritüeller (âdet vs.) olarak ifade etmektedir (Hofstede, 2001: 1).

Kurumsal kültür alanında kapsamlı çalışmaları bulunan Schein (1990: 111-112) ise kurumsal kültürün öğelerini bir model geliştirerek sıralamıştır. Schein'e göre kurumsal kültürün temelini varsayımlar oluşturmakta ve kültür ancak söz konusu bu sayıtların açıklanması ile anlaşılabilir. Ona göre değerler ve semboller kültürün yüzeysel kısmını oluşturmaktadır. Geliştirdiği model çerçevesinde kurumsal kültürün öğelerini artifaktlar, değerler ve temel sayıtlar olmak üzere üç boyutta sıralamaktadır.

Şekil 6. Schein'e Göre Kurumsal Kültürün Öğeleri



Bir kurumun kültürü, kurumun değer sisteminden ve söz konusu değeri güçlendiren ve paylaşılabılır kılan hikâyeler, âdetler, kahramanlar ve bir dizi ağlardan oluşmaktadır (Bakan vd, 2004: 35). Literatüre bakıldığında kurumsal kültürün öğeleri genel olarak temel varsayımlar (sayıtlılar), temel değerler, normlar, artifaktlar, dil, hikâye ve mitler, semboller, törenler ve âdetler (ritueller), kahramanlar şeklinde sırlanmaktadır. Kurumsal kültürün öğeleri, kültürü çalışanlara ve bir sonraki nesillere iletmek amacı taşımaktadırlar.

3.6.1. Temel Varsayımlar (Sayıtlılar)

Kurumlarda, çalışanların tutumlarını, davranışlarını hatta bu davranışların sonuçlarını etkileyen öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar kurum çalışanlarının algı ve düşüncelerine yön vererek onların davranışlarını şekillendiren, kurumsal yaşama ilişkin taşıdıkları ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Güçlü, 2003: 151).

Varsayımlar, tartışmaya açık olmaksızın sorgusuzca doğru kabul edilen yargı ve genellemeleri ifade etmektedir (Bakan vd., 2004: 45). Kurumsal kültürün en temel ögesi olarak değerlendirilen varsayımlar, kurum üyelerinin davranışlarına, algılarına ve düşüncelerine rehberlik ederek onları yönlendirmektedir (Nelson ve Quick, 2009: 550).

Kurum üyelerinin düşünce, algı ve davranışlarına kaynaklık ederek bilinç dışı düzeyde yer almaktadır. Sayıltılar, kurumsal kültürün değer, inanç ve norm sistemini de şekillendirmektedir. Ancak etkililik bakımından değer ve normlara göre daha etkili olan temel varsayımlar, onlara göre daha soyut nitelik taşımaktadır (Yıldırım, 2005: 222).

3.6.2. Temel Değerler

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'nde geçen tanıma göre değer, bir şeyin öneminin belirlenmesinde kullanılan somut olmayan ölçüdür. Başka bir ifade ile değer, bir şeyin karşılığı ya da kıymetidir (TDK, 2016).

Değer, kurum üyelerinin kurumda neyi önemli gördüklerini tanımlamalarına, isteklerinin ve beklentilerinin neler olduğunu belirlemeye yardımcı olmaktadır. Kurumsal kültür içerisinde değerler, çalışanların çalışmalarını, faaliyetlerini ve davranışlarını nitelendirmeye ve onları değerlendirmeye yarayan, başarılı olanların ödül almalarını sağlayan ve kurumda neyin istenir, neyin istenmez olduğunun tespit edilmesine olanak tanıyan ölçüm aracıdır (Erdem, 2003: 56). Bu tanıma göre değerler kurum çalışanlarının davranışlarına rehberlik etmektedir.

Değerler, kurumda çalışan tarafından paylaşıldığı ve uzun zamandan beri devam ettiği için kurumun üyeleri değişse bile kısa vadede değişmezler hatta uzun dönemde de değişmesi güçtür (Kotter ve Heskett, 1992: 4).

Kurumun sahip olduğu değerler, çalışanlar tarafından bütünüyle algılandığı ölçüde bir anlam ifade etmektedir (Khazanchi vd., 2007: 873). Değerler, taşıdıkları anlamlar ve yönelimler ile açıklanmalarına ve görülmelerine göre aşağıdaki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 44; Bakan vd., 2004: 39-40):

- *Kurumsal değerler:* Gerçek olanın keşfine büyük önemin verildiği değerlerdir.
- *Ekonomik değerler:* Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşıyan değerlerdir.

- *Estetik değerler:* Biçim ve uyumun önemine yönelik değerlerdir.
- *Sosyal değerler:* İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair oluşan ve paylaşılan değerlerdir.
- *Politik değerler:* Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- *Kutsal değerler:* İnanç dünyasıyla ilgili oluşumları anlamaya ve açıklamaya yönelik değerlerdir.
- *Açıklanan değerler:* Kurumun hangi kriterlere dayandığının bilinmesi için kurumsal belgelerde yer alan değerlerdir. Bu değerler, genellikle kurum yöneticilerinin konuşmalarında, kurum içi ve dışı iletişim araçlarında ve kurum reklamlarında belirtilmektedir.
- *Görülen değerler:* Hizmet ve strateji seçiminde, dış iletişim ve ödüllendirmede görülen olaylar ve kararlarda somutlaşan, çok fazla açıklanmayan ve kurumda önemli bir kişinin oluşturabildiği değerlerdir.
- *Operasyonel değerler:* İşe alma, büro düzenleme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme günlük uygulamalarda görülen değerlerdir.
- *Tutumlar:* Kurumun bürokrasi, sektör, ekonomik durum gibi işleyişi hakkında sahip olduğu dünya görüşüdür. Bu anlamda her kurum, değer sistemini yansıtan tutumlara sahiptir.

3.6.3. Normlar

Normlar, belirli bir organizasyonun üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen ve hangi davranışlar sergilemesi gerektiğini belirten, bireyin diğer üyelerle iletişim kurmasını sağlayan davranış kurallarıdır (Özdemir, 2006: 413). Bu yönüyle normlar değerlerin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve söz konusu kurumun üyelerinin ilişkilerini düzenlemektedir. Ayrıca kurum çalışanlarının kurumsal hareketlerini yönlendirmektedir (Pehlivan, 2001: 53).

Kurum içindeki davranışları düzenleyen normlar, kurum çalışanlarının kuruma devamlılığını sağlama, davranışları basitleştirerek daha anlaşılır hale getirme, kurum çalışanlarının ayıplanacak davranışlardan kaçınmalarını sağlama ve onların temel değerlerini ifade etmelerine yardımcı olma gibi amaçları taşımaktadır (Özkalp ve Kirel,

2016: 185). Bu amaçların gerçekleşmesi, kurumun diğer kurumlardan ayırt edici özelliklerini belirlemesine de katkı sağlamaktadır.

Davranışları belirleyen normlar, değerler ile karşılaştırıldığında normlar, kurum üyelerince daha kolay öğrenilmektedir. Bununla birlikte kurum yöneticileri normlar üzerinde etki kurarak çalışanları da bu doğrultuda etkileyebilmektedir. Hofstede, örgüt kültürü ile ilgili yaptığı araştırmaların sonuçlarına göre, aynı özelliklere sahip toplumsal kültür içindeki örgütlerin birbirlerinden norm kalıpları açısından ayrılacaklarını ancak değerler açısından böyle bir ayrımın yapılmasının güç olduğunu vurgulamaktadır (Delobbe and Haccoun, 2016: 6).

3.6.4. Artifaktlar

Kurum çalışanlarının kurumda gözlemlediği ve farkında olduğu kurumun görünen yüzü olarak ifade edilen artifaktlar, kurumun mimarisi, fiziksel ortamı, kalemler, yazışmalar, bilgisayarlar vb. unsurlardır (Diamond, 1991: 511). Kültürün gözlenebilir dışavurumu olan artifaktlar, kurumun hem fiziki hem de sosyal çevresinde yapılanmaktadır (Gizir, 2008: 187).

Kurum çalışanları tarafından geliştirilen ve kuruma farkındalık hissi veren artifaktlar, dili, hikâyeleri, âdetleri, mitleri, efsaneleri, sembolleri, törenleri ve kahramanları kapsamaktadır. Bu yönüyle artifaktlar, bireyler tarafından işitilebilen ve görülebilen somut unsurlardır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 206). Artifaktlar, kurumsal kültürün öğrenilmesi ve diğer nesillere aktarılmasında önemli bir yere sahiptirler.

3.6.4.1. Dil

Dil kavramının tarihsel süreçte çeşitli şekillerde kullanıldığı gözlemlenmektedir. Ancak genel olarak kabul gören tanımı dilin bir iletişim aracı olduğudur. Bireylerin çevreleriyle iletişim kurmasını sağlayan dil, kurumsal kültür açısından incelendiğinde kültürün ifade edilmesinde ve diğer nesillere aktarılmasında önemli bir yere sahiptir.

Dil, toplumların aynası olduğu gibi bir kurumun da aynasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde dil, kurumsal hayatın yansımasını, kurumu oluşturan bireylerin

hayallerini, düşünüş ve yaşayış biçimlerini dış dünyaya gösteren bir araçtır (İlhan, 2012: 1523).

Kurumun kendisine ait olan dili, yazılı olduğu gibi sözlü hareketler de olabilmektedir. Örneğin selamlaşmalar, sloganlar ve mimikler sözlü şekillerde kurumun kültürü hakkında bilgi vermektedir (Bakan vd., 2004: 54). Hem yazılı hem de sözlü şekillerde kurum çalışanları arasındaki iletişimi sağlayan ve kurumsal ilişkileri düzenleyen dil ögesi, söz konusu kurumun yapısı, işleyişi ve kültürü hakkında bilgi vermektedir. Bir kurumda dil nasıl kullanılıyorsa kültür de bu doğrultuda gelişerek devam etmektedir.

3.6.4.2. Hikâyeler ve Mitler

Kurumsal kültürün diğer bir taşıyıcı unsuru hikâyelerdir. Kurumsal kültür açısından hikâyeler, kurumun geçmişi ile ilgili yaşanmış olayları (Sezgin ve Bulut, 2013: 191), söylentileri, anıları ve başarıları ifade etmektedir (Ada, 2001: 25). Hikâyeler, bireyler ya da olaylar hakkında anlatılagelen, kurumun genel felsefesini yansıtan, kurumsal bağlılığı artırarak bütünleşmeyi, işbirliği ve koordinasyonu sağlayan, kurumsal davranışa yön veren kültür ögesidir (Bakan vd., 2004: 57). Hikâyeler, kurumun iletişimi gerçekleştirmede kullandığı en etkili yoldur (Bauer and Erdoğan, 2012: 761). Dolayısıyla hikâyeler de dil ögesi gibi kültürün diğer nesillere aktarılmasında önemli bir yere sahiptir.

Kurumsal kültürün diğer bir ögesi de mitlerdir. Mitler, kurum içerisinde bireylerce eleştirilmeden ve sorgulanmadan kabul edilen inançlardır (Schermerhorn vd., 2002: 51). Mitler, kurum içinde duygu ve yargıları formüle eden, kurumlara bir karakter oluşturarak ayrıcalıklı konuma getiren, nihai hedeflere ulaşmada kuruma yön veren süper rasyonel gerçeklerin propagandasıdır. Kurumun gerçekleşmesi mümkün olan hedeflerinin çerçevesini çizen masalcı anlatımlardır (Bate, 1994: 21-22). İyi mitlerin sorgulanmadan kabul görmesi çalışanların kuruma olan bağlılıklarının da bir göstergesi olmaktadır.

Hem mitler hem de hikâyelerin her zaman ve her şartta olumlu sonuçlar ortaya konması beklenilmemektedir. Hikâyelerin ve mitlerin olumlu ya da olumsuz olması doğuracağı sonuçların da belirleyicisi olmaktadır (Bakan vd., 2004: 56). Hikâye ve mitlerin olumsuz olması, bireylerin kuruma bakışını ve saygınlığını olumsuz yönde etkilemesi düşünülürken, olumlu olmaları durumunda bireylerin kurumla

bütünleşmelerine katkı sağlayacağı ve daha etkin ve verimli bir yönetim sergileneceği beklenmektedir.

3.6.4.3. Âdetler ve Törenler

Âdetler, özellikle kurum çalışanlarını etki altına almak için belirli zamanlarda tekrarlanarak standartlaştırılmış faaliyetlerdir (Schermerhorn vd., 2002: 48). Âdetler, bir kurumun kültürünün tarihsel kökleri hakkında bizlere bilgi vermektedir. Çalışanlara kurumsal değerleri öğretmek kimlik oluşturmada ve çalışanlar arasında kuruma aidiyet duygusu kazandırmaktadır (Bauer and Erdoğan, 2012: 758-759). Kurumda bir sinerji oluşturan âdetler, çalışanların yönetime katılmasını kolaylaştırmakta ve motivasyonlarını sağlamaktadır. Kurumsal kültürün bir diğer ögesi olarak görülen törenler de, kurum üyelerinin amaçlarına ulaşmasını sağlayan biçimsel ve süreli olarak birlikte yapılan faaliyetlerdir (Bakan, 2004: 60).

3.6.4.4. Semboller

Kurumsal kültürün göstergeleri olarak kurumda yer alan ve özel anlam taşıyan kelime, obje ve nesneler semboller olarak nitelendirilmektedir. Semboller, kurumsal kültürü oluşturan değerleri ifade etmektedir. Çünkü kurumsal kültürü oluşturan değerler ve normlar, semboller aracılığı ile somutlaştırılarak daha anlaşılır bir hale getirilmektedir (Güney, 2015: 188). Bir kurumsal gruba yeni katılan kişi kurumun sahip olduğu değerleri ve inançları, semboller yoluyla öğrenebilmektedir (Bakoğlu vd., 2016: 26). Kurumsal kültürün oluşmasında önemli bir yere sahip olan sembollerin geçerli olabilmesi için, anlatılması gerekeni anlatabilmesi ve anlatılması istenilen şeyi tam ve başka anlamlara çekilmeyecek şekilde anlatması gerekmektedir (Doğan, 2012: 55). Bunlarla birlikte semboller, kurumda liderlerce denetim, koordinasyon ve etkileme aracı olarak kullanılmaktadır (Şişman, 2007: 96).

3.6.4.5. Kahramanlar

Kültürün kökleşmesinde ve güçlü bir kültür oluşmasında gerekli olan diğer bir öge de kahramanlardır. Kahramanlar, kurum tarihinde kuruma sağladıkları katkılarla önemli

kişilikler olmuş ve kurumu amaçlarına ulaştırmada büyük çaba göstererek sembol hale gelmiş insanlardır (Eren, 2015: 137). Diğer bir ifadeyle kahramanalar, kurumsal kültürün gerekleri doğrultusunda hareket eden ve adeta model olan kimselerdir.

Kahramanlar, kurumsal kültürde tüm çalışanların gösterecekleri davranışlarda model olan, örnek alındığı için de çok fazla değer gören ölmüş/hayatta-gerçek/düşsel kişilerdir (Hofstede vd., 1990: 291).

3.7. Bazı Kurumsal Kültür Sınıflandırmaları

Her kurumun, ilişki içerisinde bulunduğu ve topluma kendisini yansıtan kurumsal kültürü bulunmaktadır. Literatürde sıkça yer verilen bu kültürler, özellikler ve modeller açısından kategorize edilerek sınıflandırılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, daha önce birçok çalışmanın alt yapısını oluşturan modeller ya da yaklaşımların bazılarına yer verilmiştir.

3.7.1. Deal ve Kennedy’ye Göre Kurumsal Kültür

Bir organizasyonun sahip olduğu kültür üzerindeki en önemli etki organizasyonun faaliyet gösterdiği çevresidir. Bu çevre ise organizasyonun sosyal ortamı ve iş ortamından oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir organizasyonun başarıyı yakalamasındaki en önemli etken organizasyonun sahip olduğu her şeydir (Deal ve Kennedy, 1982: 107).

Deal ve Kennedy, çok sayıda kurumsal yapı üzerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda kurumun sahip olabileceği kültürü dört grupta sınıflandırmışlardır. Bunlar, sert adam/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, şirketinin üzerine bahse gir kültürü ve süreç kültürüdür (Brown, 1998: 69). Bununla birlikte Deal ve Kennedy, kurumun sahip olduğu kültür ile ilişkili olduğu çevre arasında iki boyutlu bir değişken olduğunu ifade etmektedirler. Diğer bir ifadeyle dört ayrı kültür tipinin ortaya çıkışında rol oynayan iki ayrı değişken bulunmaktadır. Bunlardan birinci değişken, kurumun vereceği önemli kararlarda karşılaşılabileceği belirsizliğin derecesidir. Diğer değişken ise kurumun çevreden alacağı geri besleme hızıdır (Eren, 2015: 152). Deal ve Kennedy tarafından sıralanan dört değişik kültür tipi şu şekilde açıklanmaktadır:

- *Sert Adam/Maço Kültürü*: Kararların alınmasında riskin yüksek ve çevreden gelen geri bildirimin hızlı olduğu organizasyonlardaki kültür tipini yansıtmaktadır (Güney, 2015: 193-194). Riskin yüksek olması ve geri bildirimin hızlı olması alınan kararların sonucunu hemen bildirmektedir. Bu kültür tipinde bireyler kurumsal amaçları risk olarak gerçekleştirmeleri için cesaretlendirilmektedirler. Dolayısıyla bireyler başarılı olmaları kaydıyla kanunlara aykırı davranış sergileyebilirler. Söz konusu kültür tipi kozmetik, reklamcılık ve film sektörlerinde kendisini göstermektedir (Eren, 2015: 153).

- *Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü*: Bu tip kültüre sahip yapılarda yapılan işlemlerin sonuçlarının doğru ya da yanlışlığına ilişkin geribildirim hızlı ancak karar almada risk oranı düşüktür (Erkmen, 2010: 88). Çalışanların risk almak istemedikleri yapıda başarı çok çalışmaya bağlanmıştır. Bundan dolayı çalışanlar arasında yarışmalar düzenlenmesi ve toplantılar yapılması gibi çalışanları motive ederek heyecanlandıracak eylemler söz konusudur. Sıkı çalış/sert oyna kültürü genellikle moda, meşrubat, gayrimenkul ve bilgisayar üretip pazarlayan firmalarda görülmektedir (Güney, 2015: 194, Eren, 2015: 154). Deal ve Kennedy, bu tip kültürlerde çalışanları genellikle değerlerini ispatlayabilecekleri bir çalışma ortamı arayan genç insanlar olarak belirtmektedirler (Deal ve Kennedy, 1982: 116).

- *Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü*: Çevresel başarı riskinin yüksek ancak alınan kararların sonuçlarının öğrenilmesinde geri beslemenin yavaş olduğu kültür tipidir. Bu kültüre sahip olan yapılarda kararlar geniş bir zamana yayılarak alınmaktadır. Dolayısıyla alınan kararların sonuçlarını görebilmek için de sabırlı olunması gerekmektedir. Çalışanlar genel bir çalışma disiplinine tabi değildirler. Günün herhangi bir saatinde çalışma ortamında olabilirler. Şirketin üzerine bahse gir kültürü yatırım şirketlerinde, araştırma geliştirme alanında faaliyet gösteren şirketlerde, maden sektöründe sıklıkla görülmektedir (Eren, 2015: 154-155).

- *Süreç Kültürü*: Risk almanın düşük olduğu, aynı zamanda geri bildirimin de yavaş olduğu yapılardaki kültür tipidir. Bu yönüyle süreç kültürü, formalitelerin önemsendiği klasik bürokrasi tipini yansıtmaktadır (Brown, 1998: 70). Genellikle hükümet örgütlerinde, kamu kurumlarında, sigorta şirketlerinde görülen (Eren, 2015: 155) süreç kültürü, işlem ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde zaman kaybına neden olabilmektedir.

3.7.2. Harrison ve Handy'ye Göre Kurumsal Kültür

Harrison ve Handy, kurumların kültürüne ilişkin yaptıkları çalışmalarda kültürü sosyo-psikolojik açıdan değerlendirmişlerdir (Cartwright ve Cooper, 1993: 62). Yaptıkları çalışmalar sonucunda kurumsal kültürü, kurumda çalışanların davranışları, değer yargıları ve düşüncelerini yönlendiren kurallar sistemi olarak tanımlamışlardır (Unutkan, 1995: 57). Bu tanım çerçevesinde kurumsal kültürü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört kültür tipi ile açıklamaktadırlar (Brown, 1998: 66).

- *Güç Kültürü:* Kurumda var olan gücün belirli bir merkezde toplandığı ve buna bağlı olarak hiyerarşik yapılanmanın görüldüğü kültür tipidir. Gücün, hiyerarşinin ve güce sahip olanlara itaatin önemli olduğu bu kültür tipi daha çok küçük yapıli örgütlerde görülmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100). Bu kültür tipinde, gücün merkezileşerek kararların tepedeki bir kişi ya da grup tarafından alınması söz konusudur. Dolayısıyla güç kültürü, otokratik bir yönetimin oluşmasında etkili olmaktadır (Cole, 2004: 106).

- *Rol Kültürü:* Rol ya da iş tanımlarının bireyden daha önemli olduğu bu kültür tipinde yönetim, katı bir hiyerarşiye sahiptir. Bununla birlikte yönetimde formalitelere önem verilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100). Taşıdığı özelliklere bakıldığında rol kültürünün, geleneksel kamu yönetimi anlayışı ile bağdaştığı görülmektedir. Dolayısıyla daha çok kamu kurumlarında ve bu kurumla benzer faaliyet gösteren yapılarda sıklıkla rastlanmaktadır.

- *Görev Kültürü:* Daha önceden belirlenmiş bir işe organize olmuş grupların bulunduğu yapılardaki kültür tipidir. Görev kültürü, merkezileşmenin olmadığı ve denetimin kendi kendine işlediği bir kültür tipini ortaya koymaktadır (Naktiyok, 1999: 103). Bu kültür tipinde güç, ekip arasında dağılmış ve görevler, var olan konumdan ziyade uzmanlığa bağlı olarak belirlenmiştir. Görev kültürünün sıklıkla görüldüğü yapılar genellikle belirli işlere ve projelere odaklanan organizasyonlardır (Brown, 1998: 67).

- *Birey Kültürü:* Kişi merkezli olmakla birlikte bireylerin sahip oldukları tecrübe ve uzmanlıklar ile faaliyetlerde sağladıkları başarıların ön planda tutulduğu kültür tipidir (Erkmen, 2010: 85). Hiyerarşinin güçlü olmadığı ve denetimin çalışanların rızasına bağlı olduğu bu kültür tipinde kurumlar çalışana hizmet etmektedir. Dolayısıyla çalışanlar için kurumun amaçları ikinci plandadır. Kurumda bireyler için önemli olan kendi

menfaatleridir (Okay, 2002: 26). Birey odaklı bu kültür tipine az sayıda çalışanı olan yapılarda rastlanmaktadır.

3.7.3. Hofstede'e Göre Kurumsal Kültür

Geert Hofstede, Türkiye de dâhil olmak üzere toplam 40 ülkede faaliyet gösteren IBM şirketindeki çalışanlar üzerinde, onların işe ilişkin değer ve tutumlarını değerlendirdiği araştırmasında, ülkeler arasındaki kültür durumlarını ortaya koymuştur (Ünal, 2012: 130). Hofstede yaptığı çalışma sonucunda kurumsal kültürü güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kollektivizm ve kadınsılık/erkeksilik özelliği olmak üzere dört boyutta incelemiştir (Hofstede, 1994: 5).

- *Güç Mesafesi*: Topluluk halinde yaşayan bireyler gücün eşit dağılıp dağılmadığını refah düzeyleri, itibar ve güç gibi etmenlerle belirleyebilmektedirler. Organizasyonlarda da bu eşitsizlik çalışanların bulundukları statülere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin ast-üst ilişkilerinde bu durum kendisini gösterebilir. Bundan dolayı Hofstede, adına güç mesafesi dediği bu boyutu bir ülkedeki kurum çalışanlarının gücün eşit dağılmadığını düşünme ve bekleme düzeyi olarak ifade etmektedir (Savicki, 1999: 244). Güç mesafesi boyutu kurumsal açıdan değerlendirildiğinde, güç mesafesinin çok olduğu kurumlarda gücün merkezileştiği ve daha az katılımlı yönetim anlayışının benimsendiği görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar yöneticiler tarafından yönlendirilmeyi beklemektedirler. Güç mesafesinin daha az olduğu kurumlarda ise kararlara ve yönetime katılım daha çoktur (Rodrigues, 1998: 31). Bu nedenle güç mesafesinin azlığı daha demokratik bir yönetim gerçekleştiren kurumlarda söz konusu olmaktadır.

- *Belirsizlikten Kaçınma*: Bu boyut, bireylerin sonuçları öngörülemeyen belirsiz durumlarla karşılaştıklarında kendilerini rahat hissedip hissetmemelerini ya da bu durumları kendileri için tehdit olarak görüp görmemeleri ile alakalıdır (Altay, 2004: 305). Belirsizlikten kaçınma kültürünün yüksek seviyede kendini gösterdiği yapılarda değişime karşı direnç gösterme de yüksek seviyededir. Bu tarz yapılar, yeni fikir ve davranışlara da kapalıdır. Çalışanlar kurumda var olan hiyerarşik yapıya sıkı bir şekilde bağlıdırlar. Buna bağlı olarak da çalışanlarda risk alma isteği düşüktür (Brown, 1998: 45).

- *Bireycilik/Kollektivizm*: Belirli bir organizasyonda hâkim olan değerlerin bireysel mi ya da toplumsal mı olduğunu belirten kültürel boyuttur (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 6). Bireyciliğin ön planda olduğu organizasyonlarda önemli olan birey iken toplumsallığın öne planda olduğu organizasyonlarda önemli olan gruptur. Bununla birlikte bireyselliğin hakim olduğu toplumlar genellikle refah seviyesi yüksek, toplumsallığın hakim olduğu gruplar ise refah seviyesi düşük kişilerden oluşmaktadır (Basabe vd., 2002: 106). Refah seviyesi yüksek olan toplumlarda bireyler başarıya kendileri ulaşırlarken, refah seviyesi düşük olan toplumlarda başarıya ancak birlikte hareket edildiğinde ulaşılabilir.

- *Kadınsılık/Erkeksilik Özelliği*: Belirli bir toplumda var olan değerler incelendiğinde sahip olunan kültürün eril mi dişi mi olduğunu vurgulayan kültür boyutudur. Eğer toplumda maddeci anlayış ve para elde etme, atılgan davranışlar sergileme ön planda tutuluyorsa söz konusu toplumda erkeksilik özellikleri hâkimdir. Buna karşılık insana önem vermenin, şefkatli olmanın ve anlayışlı olmanın ön planda tutulduğu toplumlarda ise kadınsılık özellikleri hâkimdir (Sargut, 2010: 175).

3.7.4. Kilmann'a Göre Kurumsal Kültür

Kurumsal kültürü kuruma hâkim olan inançların ve kurumsal iklimin davranışlara yansımaları olarak tanımlayan Kilmann, kurumsal kültürün kurumda her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olduğunu da ifade etmektedir. Bu bağlamda Kilmann'a göre kurumsal kültürün iki yönü bulunmaktadır. Bunlar; bürokratik ve yenilikçi kültürdür. Bürokratik ve yenilikçi kültür kavramları şu şekilde ifade edilmektedir (Eren, 2015: 146):

- *Bürokratik Kültür*: Değişime direnç gösteren ancak belirli bir süre çalışmış ve buradan elde edilen tecrübelerle çalışma sistemi oluşturmuş yapılardaki kültür tipidir. Sistemlerin oluşturulmasında hiyerarşik yapıların varlığı ve çalışanlara yetki ve sorumluluklarının neler olduğunun bildirilmesi önemli ölçüde etkili olmuştur. Bu tip kültüre sahip olan organizasyonlarda iş görme sistemlerine ve kontrol mekanizmalarına da ağırlık verilmektedir.

- *Yenilikçi Kültür*: Günümüzde organizasyonların güçlü olabilmesi için değişime ayak uydurması gerekmektedir. Söz konusu organizasyonlar için gerekli olan kültür tipi ise yenilikçi kültürdür. Bu kültür tipi liderin girişimci olması, yeniliğe açık olması, risk

alma cesaretinin yüksek olması, bürokratik kurallara takılmaması; kurumun da bu davranışlarla başarıya odaklanması üzerinde durmaktadır.

3.7.5. Schein’a Göre Kurumsal Kültür

Schein, kurumsal kültür ile ilgili yaptığı çalışmalarda kurumsal kültürü birbirine bağlı üç tabaka halinde kavramsallaştırmıştır. Bu tabakaların en dışında bulunan katmanı göstergeler olarak ifade etmektedir. Göstergelerin de somut varlıklar olarak bina, teknolojik ürünler, törenler gibi kurumun kendisini dışa yansıtan etmenler olduğunu söylemektedir (Schein, 2004: 26). Orta katmanda değerlerin bulunduğunu, en derin katmanda ise organizasyon üyelerinin varsayımlar ile hareket ettiğini belirtmektedir (Livari ve Huisman, 2007: 36). Schein, kurumsal kültürün, kurumun çevresiyle uyum sağlamasında ortaya çıkabilecek sorunları çözme, çevresiyle bütünleşmesi aşamasında ortaya çıkabilecek sorunları çözme ve çevresel belirsizlikleri azaltarak var olan korkuları yenme olmak üzere üç fonksiyonu üstlendiğini ileri sürmektedir (Eren, 2015: 144-145). Bunlarla birlikte kurumsal kültürün sınıflandırılmasında kültürel dört boyuttan bahsetmektedir. Bu kültür boyutları şunlardır (Güney, 2015: 197, Çetin, 2004: 47-48):

- *Güç Kültürü*: Çalışanların ceza ve ödül sistemine göre eylem ve faaliyette bulunduğu kültür tipidir. Schein, güç kültürünü yönetici davranışlarına göre iyi ve kötü olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İyi güç kültürüne sahip organizasyonlarda lider güçlü, sert ve adil davranmaktadır. Kötü güç kültüründe ise lider zayıf, korkak davranışlar sergileyen ve etrafına da korku aşılayan bir yaşam sürmektedir.

- *Rol Kültürü*: Lider ile takipçiler arasında gücün dengeli bir şekilde dağılımını öngören bu kültür tipinde herkesin görevleri ve görevlerini yerine getirirken uyması gereken kuralları belirlenmiştir. Kurum değişikliğe ve yeniliğe kapalı değildir ancak değişikliğin çok sık bir şekilde yapılmasını da istememektedir.

- *Başarma Kültürü*: Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için iş görenlerin özendirildiği, başarıya ulaşmada iş görenlerin katkısının önemsendiği ve bu doğrultuda onların motivasyonunun sağlandığı kültür tipidir. Başarma kültüründe, amaçların gerçekleştirilmesi için katılmacı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.

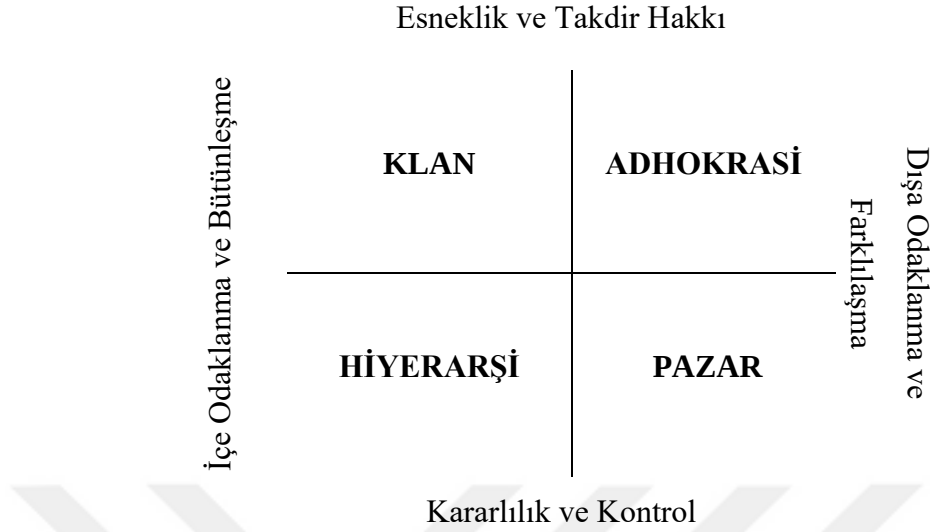
- *Destek Kültürü*: Kurumsal faaliyetlerin tüm üyelerce birlik ve beraberlik düşüncesi içinde yapıldığı ve dolayısıyla kurumsal ilişkilerin de tüm üyelerce

şekillendirildiği kültür tipidir. Kurumsal ilişkilerin, kurum çalışanlarınca şekillendirildiği destek kültüründe iş görenlerin rahat çalışma koşullarında faaliyet göstermeleri çok önemlidir. Çalışanlar iş görürlerken fikir ayrılıklarına düşebilirler ancak birleri için fedakârlık yapmaktan da çekinmezler. Çalışanlar, birbirlerine karşı yüksek derece güven duymaktadırlar.

3.7.6. Quinn ve Cameron’a Göre Kurumsal Kültür

Kurumsal kültür tipolojilerinden bir diğeri de Quinn ve Cameron tarafından literatüre kazandırılan ve Rekabet Eden Değerler Modeli olarak adlandırılan kurumsal kültür modelidir. Quinn ve Cameron, geliştirdikleri bu modelde kurumsal kültürün örgütsel etkinlik üzerindeki etkisinin ölçülmesini amaçlamışlar ve “Örgüt Kültürünü Değerlendirme Envanteri” ölçeğini kullanmışlardır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 363-368). Quinn ve Cameron’ın değerler modelinde dikey ve yatay olmak üzere iki eksen bulunmaktadır. Birinci eksen, esneklik ve takdir hakkına karşı kararlılık ve kontrolden oluşmaktadır. Esneklik, farklılaşmaya ve değişime öncü olmaktadır. Kararlılık ve kontrol ise merkezileşmeye neden olmaktadır. İkinci eksen, dışa odaklanma ve farklılaşmaya karşı içe odaklanma ve bütünleşmeden oluşmaktadır. İçe odaklanma, kurumun sosyal ve teknik faaliyetlerine vurgu yapmaktadır. Buna karşın dışa odaklanma kurumun çevresinden gelebilecek fırsat ve tehditlere vurgu yapmaktadır (Lund, 2003: 21). Quinn ve Cameron, bu eksenleri göz önünde bulundurarak kurumsal kültürü klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört ayrı şekilde sınıflandırmışlardır (Cameron ve Quinn, 2006: 35).

Şekil 7. Quinn ve Cameron'un Kurumsal Kültür Sınıflandırmaları



Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006: 35.

- *Klan Kültürü:* Bu kültür tipi, üyelerin birbirine bağlılığına, kararlara katılma, takım çalışmasına ve birlikte hareket edilmesine vurgu yapmaktadır. Sadakatin ve birbirine güvenin önemsendiği klan kültüründe bireyler ortak amaç ve vizyon doğrultusunda hareket etmektedir (Bakoğlu, 2016: 68). Klan kültürüne sahip kurumlarda çalışma gücü kurumun geniş bir aile olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Yani kurum samimi ve rahat bir çalışma ortamına sahiptir. Dolayısıyla çalışanlar arasında dostane ilişkiler yüksektir (Belias ve Koustelios, 2014: 135). Klan kültürü, ortak çalışmaya önem veren, kolaylaştırıcı ve akıl hocalığı yaparak takım kurabilen lideri öngören, verimliliği önemseyen, bireylerin gelişimine ve kararlara katılımına özen gösteren, başarılı bir yönetim için insan kaynaklarının geliştirilmesini ve güçlendirilmesini önemseyen özelliklere sahiptir.

- *Adhokrasi Kültürü:* Dinamik, girişimci ve yenilikçi bir çalışma ortamının bulunduğu kültür tipidir. Adhokrasi kültürüne sahip kurumlarda başarı, hızlı değişime ve yeni gelişen şartlara ayak uydurabilme yeteneğine bağlıdır (Cameron ve Freeman, 1991: 29). Adhokrasi kültüründe kararlar genellikle sezgilere dayanılarak alınmaktadır. Dolayısıyla liderler, yenilikçi ve gerektiğinde risk almaktan çekinmeyen kişilerdir. Ayrıca çalışanların kuruma uygunluğu kurumsal değerlere bağlılıklarıyla ölçülmektedir (Brown, 1998: 72). Adhokrasi kültürü, yenilikçiliğin önemsendiği, girişimci ve vizyoner lideri öngören, değişime, atikliğe ve yenilikçi çıktılara önem veren, başarılı bir yönetim

için ihtiyaçları öngörmenin, sürekli gelişme göstermenin ve yenilikçi çözümler bulmanın önemsendiği bir kültür tipidir.

- *Hiyerarşi Kültürü*: Standartlaştırılmış kurallar ve prosedürler, sıkı kontrol ve iyi tanımlanmış sorumluluklar yönünden Weber'in bürokrasi anlayışına benzetilen hiyerarşi kültüründe emir komuta zinciri ile işleyen bir sistem söz konusudur (Yu ve Wu, 2009: 38). Kurum belirli politikalar ve esaslar doğrultusunda kontrol altında işleyen bir mekanizmaya sahiptir. Hiyerarşi kültüründe formalite, resmiyet ve koşulsuz itaat önemli değerleridir (Cameron ve Quinn, 2006: 34). Hiyerarşi kültürü kontrole önem veren, koordine ederek ve gözlem yaparak organize edebilen lideri öngören, verimliliğin yerindelik, tutarlılık ve tek düzeliğe bağlı olduğu, başarılı bir yönetim için hataların algılanmasının ve sistematik çözümler üretilmesinin gerektiği, süreç kontrolünün ve kalite araçlarının önemsendiği bir yapıya sahiptir.

- *Pazar Kültürü*: Kurumun yararlanıcılar ve dış çevredeki belirleyici unsurlara odaklandığı kültür tipidir (Uzkurt ve Şen, 2012: 30). Temel yönelimin rekabet ve amaca ulaşmanın olduğu pazar kültüründe faaliyetler kurumun bulunduğu çevrece yönlendirilmektedir. Kurumun başarısı değerlendirilirken çevresel dinamiklerin verimliliği ön planda tutulmaktadır (Eren, 2015: 148). Pazar kültürü, rekabete önem veren, sert yönetici, yarışmacı ve üretici lideri öngören, pazardaki kârlılığa önem veren, verimliliğin müşteri odaklı olmaya bağlı olduğu, başarılı bir yönetim için müşteri tercihlerini ölçmenin, verimliliği artırmanın, dış ortaklıklar kurmanın, rekabet edebilirliği artırmanın ve müşterilerin katılımının önemsendiği bir yapıya sahiptir.

4. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN KURUMSAL KÜLTÜR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, ön kabulleri ve sınırlılıkları, evreni ve örneklem seçimi hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra anket formlarında yer alan bilgiler, istatistik programları aracılığı ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular belirtilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında bir sonuca varılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın bu aşamasında teorik olarak verilen bilgilerin uygulamada nasıl işlediğini tespit etmek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. SPSS 22.0 for Windows ve AMOS 20 adlı istatistik programları yardımıyla alan araştırmasından anket yöntemi ile sağlanan verilerin analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı, örneklem yapısı, yöntemi, hipotezi ve modeli belirtilerek analize ilişkin bilgiler değerlendirilmiştir. Son olarak yapılan analizden elde edilen bulgularla sonuca ilişkin ifadeler ve önerilere yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği”nde kullanılan ifadeler, kurum yöneticileri konusunda çalışanlar tarafından algılanan hizmetkâr liderlik düzeyini; “Kurumsal Kültür Ölçeği”nde kullanılan ifadeler de, çalışanlar tarafından algılanan kurumsal kültür düzeyini belirlemede yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Çalışanlara, anket formlarının uygulanmasından önce veri toplama ölçeğinde yer alan ifadelerle verecekleri cevapların sadece söz konusu çalışmada kullanılmak üzere istatistiksel analizlerinin yapılacağı, ayrıca ad-soyad, telefon, e mail gibi anket formunun kime ait olduğunu belirleyecek ifadeler hiçbir şekilde yer verilmediği açıklanmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırma kapsamında çalışanların değişkenler üzerindeki algısını ölçmeye yönelik kullanılan ölçekler ilgili literatür incelenerek hazırlanmıştır. Dolayısıyla ölçeklerin hizmetkâr liderlik ve kurumsal kültür algısını yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Yapılan literatür çalışmasında ülkemizde üniversitelerde hizmetkâr liderliğin kurumsal kültür üzerinde etkisinin olup olmamasına ya da etki varsa bu etkinin düzeyine yönelik fazla sayıda teorik ve ampirik araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede;

- Bu araştırmanın farklı kurumlarda çalışan personel üzerinde uygulanması farklı sonuçlar doğurabilecektir. Bununla birlikte özel ve kamu sektörü karşılaştırmasında da farklı bulgulara ulaşılması muhtemeldir.
- Hizmetkâr liderlik ve kurumsal kültür konusu yapısal anlamda değişikliklere duyarlı olduğu gibi, zamana karşı da duyarlı olabileceği düşünülmektedir. Bu varsayımdan hareketle söz konusu çalışma belirli zaman aralığında tekrarlandığı takdirde verilerin değişmesiyle farklı bulguların ortaya çıkması mümkün olabilecektir. Buna göre yapılan değerlendirmelerin de değişmesi söz konusu olacaktır.
- Hizmetkâr liderlik ve kurumsal kültür değişkenlerinin kişilerin davranışlarına yönelik toplumu ilgilendiren konular olduğu düşünüldüğünde bireylerin algıları neticesinde kişiye göre değişebilen bir özellik sergileyebileceği de varsayılmaktadır.

Tüm bu varsayımlardan hareketle araştırma, 2016 yılında Ardahan Üniversitesi'nde akademik ve idari personel olmak üzere toplam 301 çalışandan alınan verilerle sınırlandırılmıştır. Ancak anket formlarındaki ifadelere verilen cevaplardan eksik olan ifadelerle ilişkin formlar çıkarılmış ve toplam 277 anket formu kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışma 277 personel ile sınırlandırılmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmada Ardahan Üniversitesi'nde bulunan akademik ve idari personel olarak iş gören toplam 466 kişi çalışma evrenini oluşturmaktadır³. Bu sayının 296'sı akademik personel, 170'i ise idari personel olarak faaliyet göstermektedir. Anket formları tüm iş görenlere ulaştırılmaya çalışılmış ancak toplamda 301 anketin dönüşü gerçekleşmiştir.

³ Bu sayı 2016 yılı Aralık ayı için Ardahan Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınmıştır.

Formlar incelenerek eksik olanlar araştırmanın gerçekliğini bozacağı düşünülerek çıkarılmış ve toplam 277 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Anket uygulanacak örnekleme büyüklüğünü belirlemek için örnek büyüklüğü eşitliği formülünden yararlanılmıştır. Eğer evrendeki eleman sayısı biliniyorsa formül aşağıdaki gibidir:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Formülde n = örnek büyüklüğünü, N = ana kütle hacmini, Z = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde z tablosunda bulunan teorik değeri, P = olayın gerçekleşme olasılığını, Q = olayın gerçekleşme oranını, d = hata payını temsil etmektedir (Kalaycı, 2010: 69). Buna göre çalışmanın örneklem büyüklüğü en az,

$$\frac{466 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (466-1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} \cong 210,818$$

olarak hesaplanmıştır. Çalışmada gerekli olan en az örneklem büyüklüğüne bakıldığında 277 katılımcının, ana kütleyle temsil edecek çoğunlukta olduğu görülmektedir.

4.1.3. Anket Formlarının Oluşturulması

Öncelikle belirlenen araştırma konusu kapsamında literatür çalışması yapılmış ve değişkenlere ilişkin ölçütlerin daha gerçekçi veriler sunabilmesi için güvenilirliği daha önce tespit edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Belirlenen ölçeklerde bulunan ifadelerin ölçülmesinde 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Kişisel Bilgi Formu hariç;

- 1 - Kesinlikle Katılıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Kararsızım
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden oluşmaktadır.

Bu araştırmada hizmetkâr liderliğin kurumsal kültür üzerinde ne derece bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyabilmek için Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (HLÖ) ve Kurumsal Kültür Ölçeği (KKÖ) kullanılmıştır. Çalışanlara ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslekteki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu, kurumda çalıştığı birimi ve unvan/kadrosunu belirlenebilmesi için anket formuna Kişisel Bilgi Formu da eklenmiştir. Ankette yer alan ifadelerin çalışanlar adına zaman kaybına yol açmamak ve onların ifadelere cevap verirken sıkılmamaları için basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına özen gösterilmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, çalışanlara ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslekteki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu, kurumda çalıştığı birim ve unvan/kadrosunu öğrenebilmek için gerekli ifadelerin yer aldığı Kişisel Bilgi Forumu'ndan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü çalışanların hizmetkâr liderlik algılarını ölçebilmek için gerekli ifadelerin yer aldığı Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (HLÖ)'nden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ve daha önce literatüre Dirk Van Dierendonck ve Inge Nuijten tarafından kazandırılan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Dierendonck ve Nuijten, 2011), Hollanda ve İngiltere'de ölçümler yapılarak iç tutarlılığı, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Ayrıca Emin Cihan Duyan ve Van Dirk Van Dierendonck tarafından Türkçe'ye de uyarlanmıştır (Duyan ve Dierendonck, 2014). Akdöl (2015), ise hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yaptığı çalışmasında ölçeğin güvenilir olduğunu vurgulamıştır. Araştırma kapsamında söz konusu ölçeğin kullanılmasında, ölçeğin son zamanlarda literatüre kazandırılması ve daha önce sınanmış diğer ölçeklere getirilen eleştirilerin göz önünde bulundurularak hazırlanmış olması da etkili olmuştur. Hizmetkâr liderlik ölçeği 8 farklı boyuttan ve toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar ve boyutlarda yer alan ifadeler sırasıyla, güçlendirme 7, geride durma 3, hesap verebilirlik 3, affetme 3, cesaret 2, otantiklik 4, tevazu 5, sorumlu yöneticilik 3 şeklindedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinden alınabilecek puan 30 ile 150 arasında değişiklik gösterecektir. Alt boyutlara bakıldığında güçlendirme 7-35, geride durma 3-15, hesap verebilirlik 3-15, affetme 3-15, cesaret 2-10, otantiklik 4-20, tevazu 5-25, sorumlu yöneticilik 3-15 puan aralığında değişmektedir. Yapılan analizde puanlar toplamının

yüksek olması yöneticinin değişkene ilişkin davranışlarının üst seviyede olduğunu göstermektedir. Puanlar toplamı düşük ise yöneticinin değişkene ilişkin davranışlarının yetersiz seviyede olduğu algısı anlaşılmalıdır. Bununla birlikte affetme boyutunda yer alan ifadelerin puanlanması, yapısı gereği diğer boyutların puanlanmasından farklıdır. Affetme boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevaplar ters çevrilerek puanlama yapılmıştır. Buna göre affetme boyutunda yer alan ifadeler verilen cevapların puanlarının yüksek olması affetme davranışının yüksek olduğunu, düşük olması ise bu davranışın azlığını ifade etmektedir.

Anketin üçüncü bölümü çalışanların kurumsal kültür algılarını ölçebilmek için gerekli ifadelerin yer aldığı “Kurumsal Kültür Ölçeği (KKÖ)”nden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan kurumsal kültür ölçeği, Cameron ve Quinn’in (2006) “Diagnosing and Changing Organizational Culture” çalışmasından esinlenerek oluşturulan ve Yıldırım (2015) tarafından gerçekleştirilen “Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü” adlı çalışmadan alınmıştır. Kurumsal kültürü ölçmek için kullanılan ölçek, “Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı”, “OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)” ve “Rekabetçi Değerler Modeli” (Competing Values Framework) olarak bilinen bir kuramsal modele dayanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Cameron ve Quinn tarafından literatüre kazandırılan “Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı”, kullanıldığı araştırmalara bakıldığında geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçek olduğu görülmektedir (Yu ve Wu, 2009: 39). Bununla birlikte Kutanis vd.’nin örgüt kültürünü lisansüstü tezler üzerinden yöntem ve kapsam açısından inceledikleri çalışmalarında, örgüt kültürü ile ilgili Türkiye’deki 183 adet lisansüstü tezi incelemişler ve örgüt kültürünün ölçümünde kullanılan ölçekler sıralamasında %21,31 ile ilk sırayı Cameron ve Quinn’in kullandığı örgüt kültürü tipolojisinin aldığını tespit etmişlerdir (Kutanis vd., 2015: 132).

Kurumsal kültür algısını ölçmek için kullanılan ölçekte bir birinden farklı dört boyut ve toplam 24 ifade yer almaktadır. Bunlar sırasıyla klan boyutu 6, adhokrasi boyutu 6, pazar boyutu 6, hiyerarşi boyutu 6 ifadeden oluşan boyutlardır. Cameron ve Quinn tarafından belirlenen ölçeğin aslı 6 ifade ve her bir ifade 4 alt ifadeden oluşan bir yapıya sahiptir. Anketin uygulanicılarından her bir ifadeye puan verilmesi istenmiş ve bu puanların toplamının yüz üzerinden değerlendirilmesi yapılmıştır. Böylece en çok puanı alan ifadelerin, söz konusu örgüte hâkim olan örgüt kültürü tipini ortaya koyduğu yorumu

yapılmıştır. Ancak araştırmanın örnekleminde bulunan çalışanların bu puanlamayı yaparken ifadeleri puanlamada sorun yaşayabilecekleri düşünülerek cevaplamada kolaylık sağlaması amacıyla ifadelere 5'li Likert ölçeği ile cevap vermeleri istenmiştir.

4.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmanın bu bölümünde SPSS 22. for Windows ve AMOS 20 adlı istatistik programlarıyla elde edilen verilerin analizlerine yer verilmiştir. Bu çerçevede yapılan analizler, ankete cevap veren çalışanlara ilişkin demografik özelliklerin frekansları, ifadelere ilişkin faktör analizi, ifadelerin güvenilirlik testleri, değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapmalara ilişkin tanımlayıcı bulgular, korelasyon analizi ve hipotezlerin testine ilişkin model analizleridir. Model analizlerinde yapısal eşitlik modeli adlı istatistik teknik kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli bazı olguları içeren yapısal kuramların çözümlenmesi için doğrulayıcı bir yaklaşım ortaya koyan birden fazla istatistiksel yöntemin adıdır. Bununla birlikte yapısal eşitlik modeli açıklayıcı olmaktan çok, büyük ölçüde doğrulayıcı tekniklerden oluşmaktadır. Model uyumunun değerlendirilmesi açısından bazı değerlere bakılmaktadır. Bu değerler şu şekildedir (Çokluk vd., 2014: 252-270):

Ki-Kare İyi Uyum (Chi-Square Goodness of Fit) (X^2): İki kovaryans arasındaki uyum değerinin kullanılan örneklemden denek sayısı eksi bir ile çarpılmasında elde edilir. Eğer değer $0 < X^2/Sd < 2$ arasında ise iyi uyum, $2 < X^2/Sd < 5$ arasında ise kabul edilir uyum yorumu yapılır.

İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index) (GFI): Modelin örneklemden kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü göstermekte ve örneklem varyansı olarak kabul edilmektedir. GFI değeri $0,95 < GFI < 1,00$ değerleri arasında ise iyi uyum, $0,90 < GFI < 0,95$ değerleri arasında ise kabul edilebilir yorumu yapılır.

Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI): Parametre tahminlerinin sayısı için GFI'nın düzenlenmiş biçimi olarak ifade edilmektedir. AGFI değeri, $0,90 < AGFI < 0,95$ değerleri arasında ise iyi uyum, $0,85 < AGFI < 0,90$ değerleri arasında ise kabul edilebilir uyum yorumu yapılır.

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square error Of Approximation) (RMSEA): evren ile örneklem kovaryansları arasında fark olup olmadığını ortaya koyan bu değer, $0,00 < RMSEA < 0,05$ değerleri arasında ise iyi uyum, $0,05 < RMSEA < 0,08$ değerleri arasında ise kabul edilebilir uyum yorumu yapılır.

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index) (CFI): Modelin uyumunu ya da yeterliliğini genellikle bağımsızlık modeli ya da yokluk modeli olarak adlandırılan ve değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayan temel bir model ile karşılaştırarak vermektedir. Söz konusu değer, $0,95 < CFI < 1,00$ değerleri arasında ise iyi uyum, $0,90 < CFI < 0,95$ değerleri arasında ise kabul edilebilir uyum yorumu yapılır.

Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index or Tucker-Lewis Index) (NNFI or TLI): Bağımsızlık modelinin X^2 değeri ile modelin X^2 değerinin karşılaştırılmasına serbetlik derecesinin de eklenmesiyle yapılan hesaplamadır. Hesaplama sonucu çıkan değer, $0,95 < TLI < 1,00$ değerleri arasında ise iyi uyum, $0,90 < TLI < 0,95$ değerleri arasında ise kabul edilebilir uyum yorumu yapılır.

4.1.5. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmek için yapılan güvenilirlik analizlerinde amaç, bir değişken içindeki sorular arasında ortalama ilişkiyi göz önüne alarak ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktır (Erdoğan, 1998: 118). Bu çalışmada, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin analiz edilmesinde literatürdeki benzer çalışmalara da bakılarak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile hesaplanan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999: 513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de göz önünde bulundurularak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 3'te değişkenler ve cronbach alfa katsayıları verilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
KURUMSAL KÜLTÜR	12	0,89
HİZMETKÂR LİDERLİK	25	0,95

Tablo 3'te görüldüğü üzere kurumsal kültür ve hizmetkâr liderlik ölçeklerinin ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmış ve kurumsal kültürün güvenilirliği 0,89, hizmetkâr liderliğin güvenilirliği ise 0,95 olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin 0,70 Cronbach α düzeyinin üzerinde olması, güvenilirliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduklarını göstermektedir.

4.1.6. Veri Toplama Araçlarının Faktör Analizi

Faktör analizi, Birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı ya da faktörler ile göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacıyla kullanılan çok değişkenli bir analiz yöntemidir (Çokluk vd., 2014: 178).

Faktör analizi yapılırken ilk olarak Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) değerine bakılır (Kalaycı, 2010: 329). Örneklem büyüklüğü için değer ,50 ile ,60 arasında ise kötü, ,60 ile ,70 arasında ise zayıf, ,70 ile ,80 arasında ise orta, ,80 ile ,90 arasında ise iyi ve ,90 üzerinde ise mükemmel olarak yorumlanır (Çokluk vd., 2014: 207). Aynı zamanda iç tutarlılık düzeyinin de 0,05'den küçük olması gerekmektedir. Yapılacak olan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen dönüşüm matrisinde 0,50'nin altında kalan faktör yüküne sahip sorular analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği KMO and Bartlett's Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5512,271
	df	300
	Anlamlılık düzeyi	,000

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin ,937 ve iç tutarlılık değerinin 0,00 olarak hesaplanması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonucun ardından ölçeği oluşturan her bir soru için açıklayıcı faktör analizi ile faktör yükleri hesaplanarak alt boyutlar oluşturulmuştur.

Tablo 5. Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sorular			B1
27	Tevazu 5	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	,804
23	Tevazu 1	Yöneticim eleştirilerden ders alır.	,771
24	Tevazu 2	Yöneticim kendi üstlerinin eleştirilerinden ders alır.	,763
28	Sorumlu Yöneticilik 1	Yöneticim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	,747
26	Tevazu 4	Yöneticim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	,701
25	Tevazu 3	Yöneticim hatalarını kendi üstüne itiraf eder.	,690
29	Sorumlu Yöneticilik 2	Yöneticim uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	,684
30	Sorumlu Yöneticilik 3	Yöneticim işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar	,621
Sorular			B2
4	Güçlendirme 4	Yöneticim ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	,808
2	Güçlendirme 2	Yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.	,805
5	Güçlendirme 5	Yöneticim bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	,753
3	Güçlendirme 3	Yöneticim kendimi geliştirmeme yardım eder.	,690
1	Güçlendirme 1	Yöneticim bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir.	,683
7	Güçlendirme 7	Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsatlar sunar.	,679
6	Güçlendirme 6	Yöneticim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	,650
Sorular			B3
17	Cesaret 1	Yöneticim kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	,810
21	Otantiklik 3	Yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.	,758
18	Cesaret 2	Yöneticim risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	,680
19	Otantiklik 1	Yöneticim limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.	,559
Sorular			B4
15	Affetme 2	Yöneticim işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	,800
14	Affetme 1	Yöneticim insanları, işlerinde yaptıkları hatalardan dolayı sürekli eleştirir.	,793
16	Affetme 3	Yöneticim geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	,755
Sorular			B5
13	Hesap Verebilirlik 3	Yöneticim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu kılar.	,857
12	Hesap Verebilirlik 2	Yöneticim beni, kendi performansımdan sorumlu kılar.	,819
11	Hesap Verebilirlik 1	Yöneticim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	,816

Hizmetkâr liderlik ölçeği faktör içerisinde yer alan 8,9,10,20,22 numaralı sorular 0,50 faktör yükünün altında bulunduğu için analizden çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine dâhil edilen diğer sorulara ait faktör yükleri Tablo 5’te sunulmuştur.

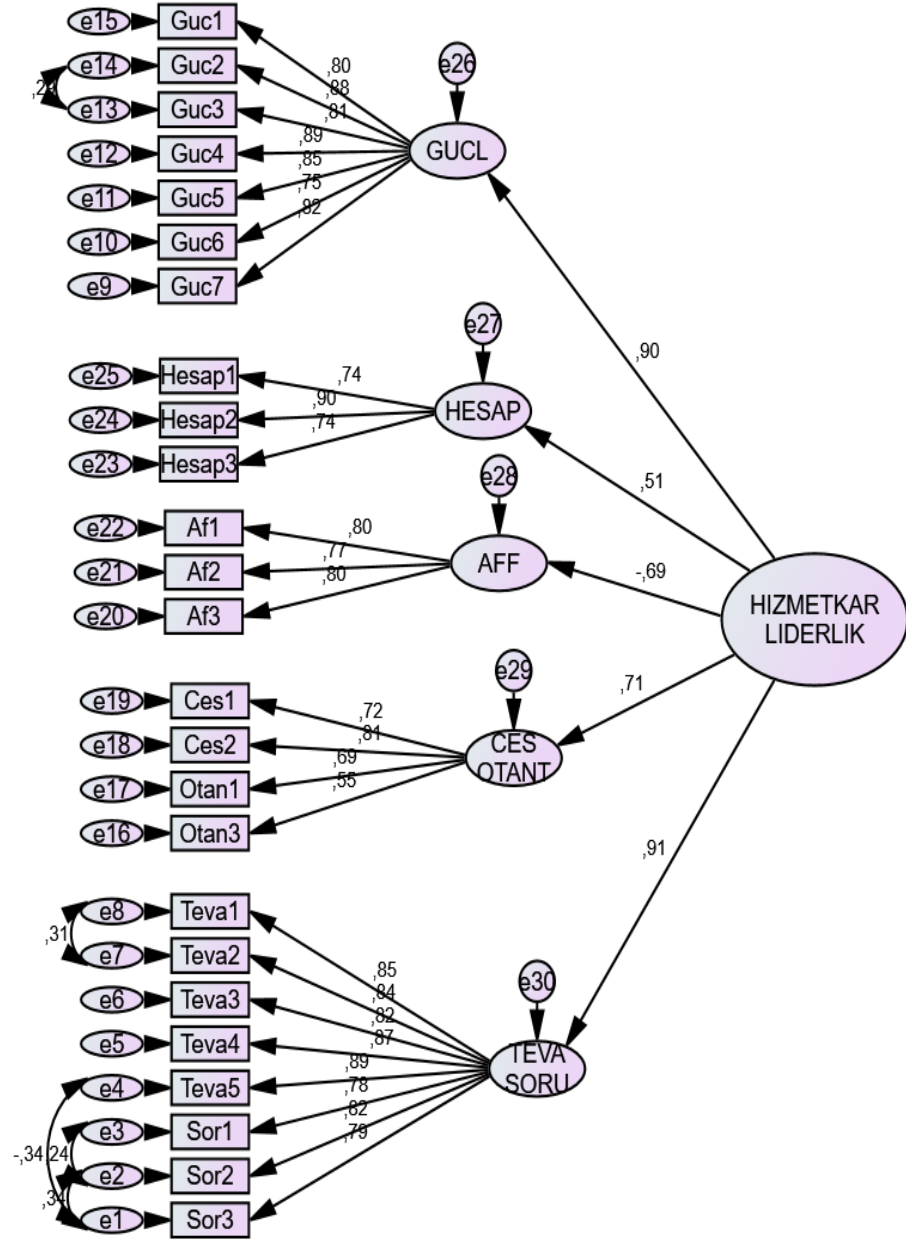
Hizmetkâr liderliğin beş boyutlu yapısının, toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin beş boyutlu yapısının doğrulanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistikleri aşağıda verilmiştir. Uyum istatistikleri analiz edilen boyut yapısının gerçek verilerle iyi uyum ya da kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Tablo 6’ya bakıldığında hizmetkâr liderlik ölçeğinin beş boyutlu yapısının kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
X^2/Sd	$0 < X^2/Sd < 2$	$2 < X^2/Sd < 5$	2,563	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,075	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,923	Kabul Edilebilir Uyum
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,913	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,936	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 0,95$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,899	Kabul Edilebilir Uyum

X²: Ki-kare İstatistiği, **df:** Serbestlik derecesi, **RMSEA:** Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI:** Karşılaştırmalı uyum indeksi, **NNFI:** Normlaştırılmamış uyum indeksi, **GFI:** İyi uyum indeksi, **AGFI:** Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Şekil 1. Hizmetkâr Liderlik Faktörlerine Ait Yol Analizi



Güç: Güçlendirme, **Hesap:** Hesap Verebilirlik, **Aff:** Affetme, **Ces:** Cesaret, **Otan:** Otantiklik, **CESOTANT:** Cesaret-Otantiklik, **Teva:** Tevazu, **Sor:** Sorumlu Yöneticilik, **TEVASORU:** Tevazu-Sorumlu Yöneticilik.

Şekil 8'e bakıldığında hangi boyutların hizmetkâr liderliği ve hangi soruların ilişkili olduğu boyutları ne derecede açıkladığı görülmektedir. Buna göre hizmetkâr liderliği güçlendirme boyutu ,90, hesap verebilirlik boyutu ,51, affetme boyutu -,69, cesaret ve otantiklik boyutu ,71, tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu da ,91 düzeyinde açıklamaktadırlar. Affetme boyutunun eksi yönlü olması ise olumsuzluk ifade eden soruların SPSS ortamına ters şekilde girilmesinden kaynaklanmaktadır.

Kurumsal kültür ölçeğinin faktör analizi yapılırken ilk olarak Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) değerine bakılmıştır. Bu değer ,50'den büyük olması gerekmektedir. Aynı zamanda iç tutarlılık düzeyinin de 0,05'den küçük olması gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin ,917 ve iç tutarlılık değerinin 0,00 olarak hesaplanması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Kurumsal Kültür Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,917
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1600,421
	df	66
	Anlamlılık düzeyi	,000

Bu sonucun ardından ölçeği oluşturan her bir soru için açıklayıcı faktör analizi ile faktör yükleri hesaplanarak alt boyutlar oluşturulmuştur. Kurumsal kültür faktörü ele alındığında ise faktör içerisinde yer alan 5,6,10,11,12,14,16,18,19,22,23,24 numaralı sorular 0,50 faktör yükünün altında bulunduğu için analizden çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine dâhil edilen diğer sorulara ait faktör yükleri Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Kurumsal Kültüre İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sorular			B1
3	Klan 3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların kuruma olan bağlılıklarıdır.	,840
1	Klan 1	Kurumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	,827
2	Klan 2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	,815
4	Klan 4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.	,719
9	Adhokrasi 3	Kurumumuzu bir arada tutan şey, gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	,706
8	Adhokrasi 2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	,652
7	Adhokrasi 1	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	,594
Sorular			B2
20	Hiyerarşi 2	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalardır.	,794
17	Pazar 5	Kurumumuzda kurumlar arası üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	,625
15	Pazar 3	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	,620
21	Hiyerarşi 3	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	,549
13	Pazar 1	Çalışanların rekabetçi odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.	,519

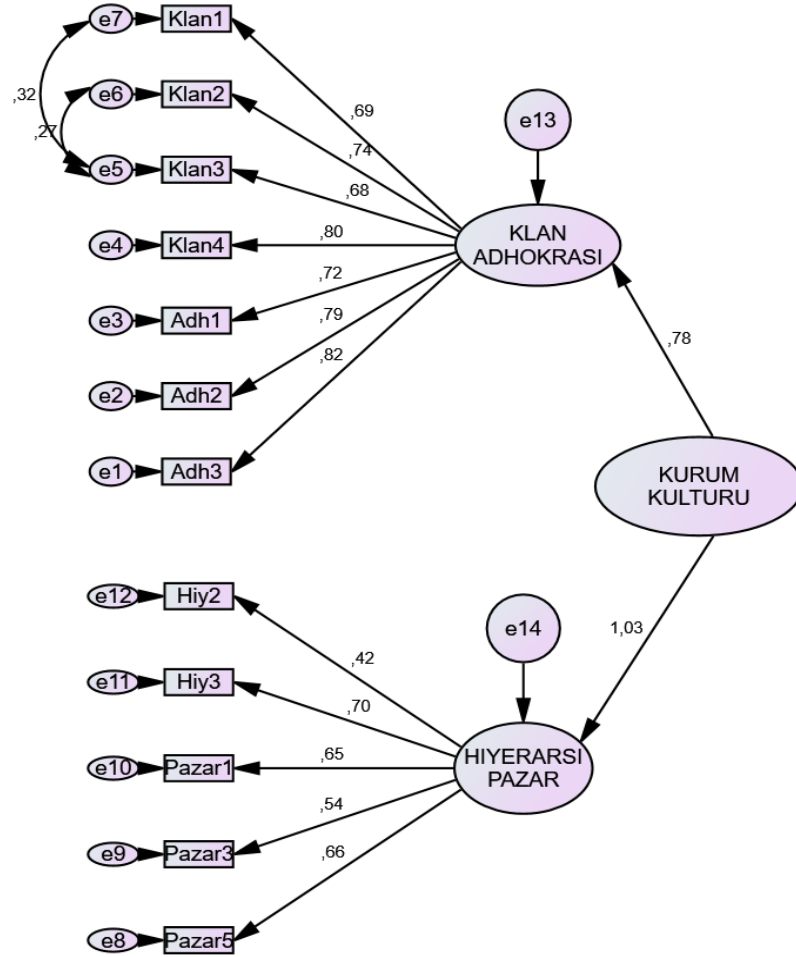
Kurumsal kültürün iki boyutlu yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Kurumsal kültür ölçeğinin iki boyutlu yapısının doğrulanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistikleri aşağıda verilmiştir. Uyum istatistikleri analiz edilen boyut yapısının gerçek verilerle iyi uyum ya da kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Tablo 9'a bakıldığında kurumsal kültür ölçeğinin iki boyutlu yapısının kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Kurumsal Kültür Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
X^2/Sd	$0 < X^2/Sd < 2$	$2 < X^2/Sd < 5$	2,778	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,078	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,942	Kabul Edilebilir Uyum
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,925	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,921	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 0,95$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,879	Kabul Edilebilir Uyum

X²: Ki-kare İstatistiği, **df**: Serbestlik derecesi, **RMSEA**: Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI**: Karşılaştırmalı uyum indeksi, **NNFI**: Normlaştırılmamış uyum indeksi, **GFI**: İyi uyum indeksi, **AGFI**: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Şekil 2. Kurumsal Kültür Faktörlerine Ait Yol Analizi



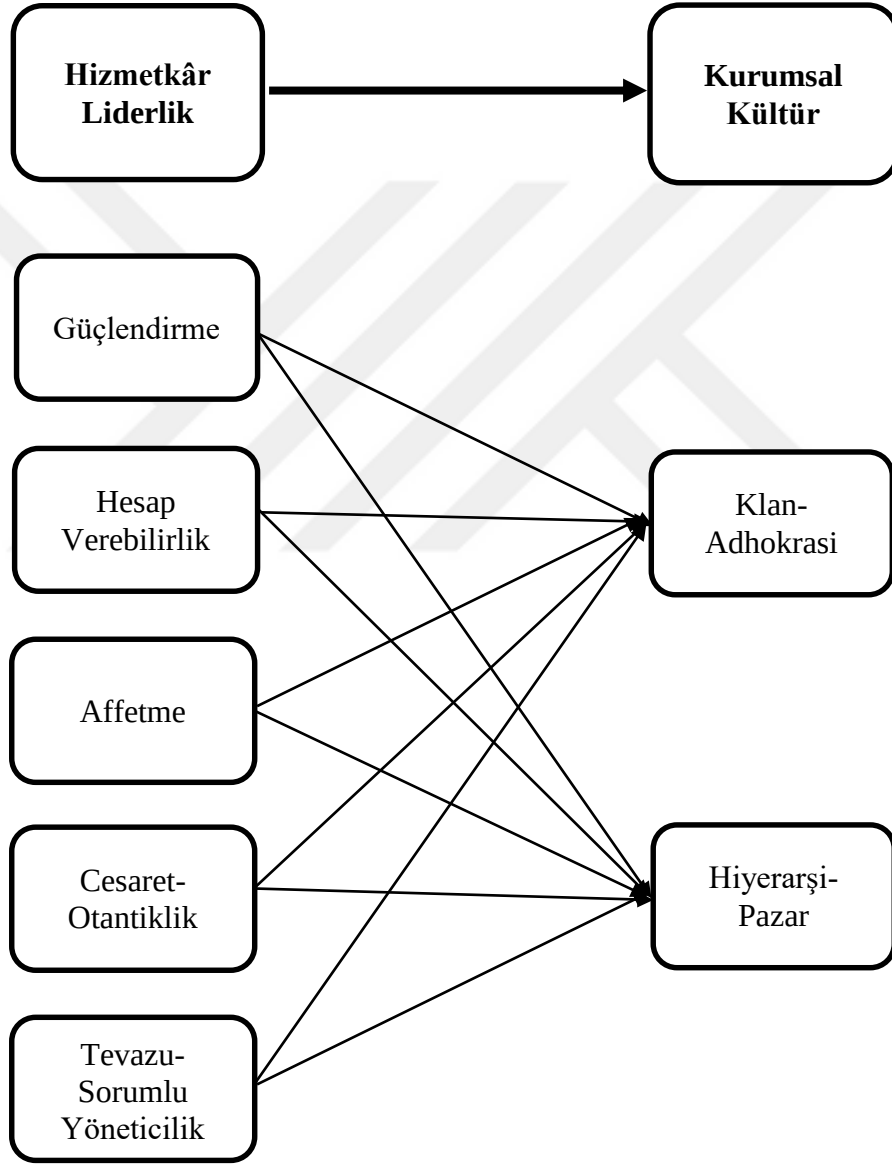
Adh: Adhokrasi, **Hiy:** Hiyerarşi

Şekil 9'a bakıldığında hangi boyutların kurumsal kültürü ve hangi soruların ilişkili olduğu boyutları ne derecede açıkladığı görülmektedir. Buna göre Kurumsal kültür değişkenini Hiyerarşi-Pazar boyutu 1,03 düzeyinde, Klan-Adhokrasi boyutu ise ,78 düzeyinde açıklamaktadır.

4.1.7. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırma kapsamında faktör analizi sonuçlarına bakılarak Şekil 10'da görülen model geliştirilmiş ve test edilmiştir.

Şekil 3. Araştırmanın Modeli



4.2. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında anket formunda yer alan ifadelerin tamamına cevap veren Ardahan Üniversitesi çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Bilgiler, Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Özellik	Aralık/Özellik	Kişi Sayısı	Yüzdelik Dağılımı (%)
Cinsiyet	Erkek	181	65,3
	Kadın	96	34,7
	TOPLAM	277	100
Yaş	18-24 Yaş Arası	5	1,8
	25-30 Yaş Arası	84	30,3
	31-35 Yaş Arası	114	41,2
	36-40 Yaş Arası	41	14,8
	41-45 Yaş Arası	17	6,1
	46 Yaş ve Üzeri	16	5,8
	TOPLAM	277	100
Medeni Durum	Evli	119	43,0
	Bekâr	158	57,0
	TOPLAM	277	100
Öğrenim Durumu	Ortaöğretim	2	7
	Ön Lisans	24	8,7
	Lisans	101	36,5
	Yüksek Lisans	93	33,6
	Doktora	57	20,6
	TOPLAM	277	100
Meslekteki Yıl	1 Yıldan Az	24	8,7
	1-3 Yıl	56	20,2
	4-7 Yıl	133	48,0
	8-11 Yıl	23	8,3
	12-15 Yıl	20	7,2
	16-19 Yıl	8	2,9
	20 Yıl ve Üzeri	13	4,7
	TOPLAM	277	100
Kurumdaki Süre	1 Yıldan Az	35	12,6
	1-3 Yıl	71	25,6
	4-7 Yıl	156	56,3
	8 Yıl ve Üzeri	15	5,4
	TOPLAM	277	100

Kurumdaki Pozisyon	İdari Görevli Akademik Personel	40	14,4
	Akademik Personel	124	44,8
	İdari Personel	113	40,8
	TOPLAM	277	100
Kurumdaki Birim	Rektörlük	95	34,3
	Enstitü	4	1,4
	Fakülte	116	41,9
	Yüksekokul	15	5,4
	Meslek Yüksekokulu	47	17,0
	TOPLAM	277	100
Unvan/Kadro	Memur	81	29,2
	Şef	13	4,7
	Şube Müdürü	7	2,5
	Daire Başkanı	5	1,8
	Arş. Gör.	51	18,4
	Öğr. Gör.	45	16,2
	Yrd. Doç. Dr.	44	15,9
	Doç. Dr.	4	1,4
	Prof. Dr.	4	1,4
	Birim Sekreteri	7	2,5
	Okutman	16	5,8
	TOPLAM	277	100

Elde edilen bulgulara göre araştırma kapsamındaki çalışanların %65,3'ü erkek, %34,7'si ise kadındır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %43,'ünün evli ve %57'sinin bekâr olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş dağılımları ise %1,8'i 18-24 yaş aralığında, %30,3'ü 25-30 yaş aralığında, %41,2'si 31-35 yaş aralığında, %14,8'i 36-40 yaş aralığında %6,1'i 41-45 yaş aralığında ve %5,8'i ise 46 yaş ya da daha üzeri bir yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu durum üniversite personelinin daha çok genç nüfustan oluştuğunu göstermektedir. Öğrenim durumları açısından incelendiğinde %7'si ortaöğretim mezunu, %8,7'si ön lisans, %36,5'i lisans, %33,6'sı yüksek lisans ve %20,6'sı doktora mezunudur. %8,7'si bir yıldan az, %20,2'si 1-3 yıl arasında, %48'i 4-7 yıl arasında, %8,3'ü 8-11 yıl arasında, %7,2 12-15 yıl arasında, %2,9'u 16-19 yıl arasında ve %4,7'si 20 yıl veya daha fazla mesleki tecrübeye sahiptir. Çalışanlar kurumda çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde %12,6'sı bir yıldan az, %25,6'sı 1-3 yıl arasında, %56,3'ü 4-7 yıl arasında %5,4'ü 8 ve üzeri yıl arasında hizmet süresine sahiptir. Bu durum üniversitenin kuruluşuna bağlı olarak çalışanlarının da yeni olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kurumsal kültürün yeni olduğu kurumda eğer kültür çalışanlar ve yararlanıcılar tarafından kabul görüp sürdürüldüğü takdirde başarıyı sürdürülebilir kılacağı düşünülmektedir. Çalışanların %59,2'si akademik, %40,8'i idari personel olarak çalışmaktadır. Bu personellerin içinde %14,4 oranında akademisyen idari

göreve sahiptir. Rektörlük biriminde %34,3, enstitülerde %1,4, fakültelerde %41,9, yüksekokullarda %5,4 ve meslek yüksekokullarında %17,0 oranlarında çalışan bulunmaktadır. Çalışanlar unvan/kadro açısından değerlendirildiğinde %29,2'sinin memur, %4,7'sinin şef, %2,5'inin şube müdürü, %1,8'sinin daire başkanı, %18,4'ünün araştırma görevlisi, %16,2'sinin öğretim görevlisi, %15,'unun yardımcı doçent, %1,4'ünün doçent, %1,4'ünün profesör, %2,5 birim sekreteri ve %5,8'inin okutman olarak çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Güçlendirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 11'de yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1'in "kesinlikle katılmıyorum"u, 2'nin "katılmıyorum"u, 3'ün "kararsızlığı", 4'ün "katılıyorum"u ve 5'in "kesinlikle katılıyorum"u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere 3'ün altında bir değere rastlanılmamıştır. 3'ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,43 değer ile "Yöneticim bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir" olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %61'i olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,12 değeri ile "Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsatlar sunar" olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %41,9'u olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 11. Hizmetkâr Liderliğin Güçlendirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticim bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir	3,43	1,302	33	11,9	43	15,5	32	11,6	111	40,1	58	20,9
Yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir	3,39	1,248	27	9,7	48	17,3	46	16,6	103	37,2	53	19,1
Yöneticim kendimi geliştirmeme yardım eder	3,38	1,273	31	11,2	44	15,9	45	16,2	103	37,2	54	29,5
Yöneticim ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir	3,34	1,234	27	9,7	46	16,6	62	22,4	90	32,5	52	18,8
Yöneticim bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır	3,34	1,266	29	10,5	51	18,4	45	16,2	100	36,1	52	18,8
Yöneticim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder	3,14	1,238	31	11,2	63	22,7	59	21,3	85	30,7	39	14,1
Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsatlar sunar	3,12	1,242	30	10,8	65	23,5	66	23,8	73	26,4	43	15,5
Toplam	3,30	1,257	208	10,71	360	18,55	355	18,3	665	34,31	351	19,52

Çalışanlar, liderlerinin güçlendirme davranışına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %53,83 oranında olumlu, %39,26 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %18,3 oranında ise kararsız kalmışlardır.

4.2.3. Hizmetkâr Liderliğin Hesap Verebilirlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 12’de yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere 3’ün altında bir değere rastlanılmamıştır. 3’ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,90 değer ile “Yöneticim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %77,6’sı olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,76 değeri ile “Yöneticim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu kılar” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %69,3’ü olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 12. Hizmetkâr Liderliğin Hesap Verebilirlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar	3,90	1,011	10	3,6	22	7,9	30	10,8	138	49,8	77	27,8
Yöneticim beni, kendi performansından sorumlu kılar	3,77	1,091	14	5,1	29	10,5	32	11,6	133	48,0	69	24,9
Yöneticim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu kılar	3,76	1,064	12	4,3	26	9,4	47	17,0	123	44,4	69	24,9
Toplam	3,81	1,055	36	4,33	77	9,26	109	13,13	394	47,4	215	25,86

Çalışanlar, liderlerinin hesap verebilirlik davranışına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %73,26 oranında olumlu, %13,59 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %13,13 oranında ise kararsız kalmışlardır.

4.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Affetme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Hizmetkâr liderliğin affetme boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 13’de yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. Ancak hizmetkâr liderliğin affetme boyutunun puanlandırılması diğer boyutlarınkinden farklıdır. Affetme boyutuna ilişkin ifadelerle verilen cevaplar ters çevrilerek girilmiştir. Buna göre ifadeler 1’in “kesinlikle katılıyorum”u, 2’nin “katılıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılmıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılmıyorum”u temsil ettiği şeklinde incelenmiştir. Bu nedenle affetme boyutunda yer alan yüksek puanlar affetme davranışının düşük olduğunu, düşük puanlar ise affetme davranışının yüksekliğini ifade etmektedir.

Tablo 13. Hizmetkâr Liderliğin Affetme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticim insanları, işlerinde yaptıkları hatalardan dolayı sürekli eleştirir	3,20	1,254	31	11,2	58	20,9	57	20,6	87	31,4	44	15,9
Yöneticim işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler	3,23	1,213	31	11,2	64	23,1	47	17,0	79	28,5	56	20,2
Yöneticim geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker	3,24	1,305	35	12,6	51	18,4	58	20,9	79	28,5	54	19,5
Toplam	3,22	1,25	97	11,66	173	20,8	162	19,5	245	29,46	154	18,53

Tabloda görüldüğü üzere 3'ün altında bir değere rastlanılmamıştır. 3'ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,24 değer ile “Yöneticim geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %31'i olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3, 20 değeri ile “Yöneticim insanları, işlerinde yaptıkları hatalardan dolayı sürekli eleştirir” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %32,1'i olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Çalışanlar, liderlerinin affetme davranışına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %32,46 oranında olumlu, %47,99 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %19,5 oranında ise kararsız kalmışlardır.

4.2.5. Hizmetkâr Liderliğin Cesaret – Otantiklik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Hizmetkâr liderliğin cesaret-otantiklik boyutuna yönelik ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 14'de yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde ifadelere ilişkin

katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1'in "kesinlikle katılmıyorum"u, 2'nin "katılmıyorum"u, 3'ün "kararsızlığı", 4'ün "katılıyorum"u ve 5'in "kesinlikle katılıyorum"u temsil ettiği şeklinde incelenmiştir. 3'ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,25 değer ile "Yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır" olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %50,2'si olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 2,92 değeri ile "Yöneticim kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır" olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %34,7'si olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 14. Hizmetkâr Liderliğin Cesaret - Otantiklik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticim kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır	2,92	1,232	45	16,2	58	20,9	78	28,2	67	24,2	29	10,5
Yöneticim risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar	3,23	1,215	31	11,2	43	15,5	76	27,4	84	30,3	43	15,5
Yöneticim limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır	3,01	1,198	37	13,4	55	19,9	85	30,7	69	24,9	31	11,2
Yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır	3,25	1,197	29	10,5	49	17,7	60	21,7	103	37,2	36	13,0
Toplam	3,1	1,21	142	12,82	205	18,5	299	27	323	29,15	139	12,55

Çalışanlar, liderlerinin cesaret ve otantiklik davranışlarına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %41,7 oranında olumlu, %31,32 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %27 oranında ise kararsız kalmışlardır.

4.2.6. Hizmetkâr Liderliğin Tevazu-Sorumlu Yöneticilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Hizmetkâr liderliğin tevazu-sorumlu yöneticilik boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 15’de yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere 3’ün altında bir değere rastlanılmamıştır. 3’ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,51 değeri ile “Yöneticim bütünü iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %60,3’ü olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,04 değeri ile “Yöneticim hatalarını kendi üstüne itiraf eder” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %38,6’si olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 15. Hizmetkâr Liderliğin Tevazu - Sorumlu Yöneticilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticim eleştirilerden ders alır	3,09	1,215	36	13,0	48	17,3	83	30,0	74	26,7	36	13,0
Yöneticim kendi üstlerinin eleştirilerinden ders alır	3,29	1,154	25	9,0	40	14,4	81	29,2	91	32,9	40	14,4
Yöneticim hatalarını kendi üstüne itiraf eder	3,04	1,239	41	14,8	48	17,3	81	29,2	72	26,0	35	12,6
Yöneticim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır	3,18	1,247	33	11,9	54	19,5	61	22,0	88	31,8	41	14,8
Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır	3,13	1,241	37	13,4	48	17,3	72	26,0	82	29,6	38	13,7
Yöneticim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar	3,51	1,221	22	7,9	44	15,9	44	15,9	106	38,3	61	22,0
Yöneticim uzun vadeli bir vizyona sahiptir	3,43	1,265	27	9,7	42	15,2	57	20,6	87	31,4	64	23,1
Yöneticim işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar	3,49	1,287	24	8,7	49	17,7	43	15,5	88	31,8	73	26,4
Toplam	3,27	1,233	245	11,05	373	16,82	522	23,55	688	31,06	388	17,5

Çalışanlar, liderlerinin tevazu sahibi ve sorumlu yöneticilik davranışlarına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %48,56 oranında olumlu, %27,87

oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %23,55 oranında ise kararsız kalmışlardır.

4.2.7. Kurumsal Kültürün Klan-Adhokrasi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutuna yönelik ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 16’da yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde ifadelere ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şeklinde incelenmiştir. En yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,22 değer ile “Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %50,2’si olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 2,76 değeri ile “Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %29,9’u olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 16. Kurumsal Kültürün Klan - Adhokrasi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	3,1	1,321	44	15,9	54	19,5	50	18,1	87	31,4	42	15,2
Kurumumuzda ki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	3,1	1,314	48	17,3	44	15,9	56	20,2	91	32,9	38	13,7
Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların kuruma olan bağlılıklarıdır.	3,17	1,385	47	17,0	49	17,7	45	16,2	81	29,2	55	19,9
Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.	3,22	1,302	39	14,1	46	16,6	53	19,1	92	33,2	47	17,0
Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	2,76	1,229	50	18,1	75	27,1	69	24,9	58	20,9	25	9,0
Kurumumuzda ki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	2,93	1,243	44	15,9	64	23,1	65	23,5	76	27,4	28	10,1
Kurumumuzu bir arada tutan şey, gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	3,16	1,246	34	12,3	58	20,9	52	18,8	97	35,0	36	13,0
Toplam	3,06	1,291	306	15,8	390	20,1	390	20,1	582	30,0	271	13,9

Çalışanlar, kurumun klan-adhokrasi kültürüne sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %43,9 oranında olumlu, %35,9 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %20,1 oranında ise kararsız kalmışlardır.

4.2.8. Kurumsal Kültürün Hiyerarşi-Pazar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 17’de yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,48 değer ile “Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %60,7’si olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 2,99 değeri ile “Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %38,2’si olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 17. Kurumsal Kültürün Hiyerarşi - Pazar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	3,2	1,232	27	9,7	63	22,7	57	20,6	87	31,4	43	15,5
Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	3,48	1,253	26	9,4	44	15,9	39	14,1	108	39,0	60	21,7
Çalışanların rekabetçi odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.	3,19	1,189	26	9,4	58	20,9	69	24,9	86	31,0	38	13,7
Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir	2,99	1,252	33	11,9	81	29,2	57	20,6	68	24,5	38	13,7
Kurumumuzda kurumlar arası üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	3,38	1,175	17	6,1	57	20,6	58	20,9	95	34,3	50	18,1
Toplam	3,24	1,22	129	9,3	303	21,86	280	20,22	444	32,04	229	16,54

Çalışanlar, kurumun hiyerarşi-pazar kültürüne sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %48,58 oranında olumlu, %31,16 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %20,22 oranında ise kararsız kalmışlardır.

4.2.9. Korelasyon Analizi

Herhangi değişkenlerden en az ikisi arasında var olan ilişkinin yönü ve düzeyi hakkında yorum yapabilmek için yapılan analize korelasyon denilmektedir (Özdamar, 1999: 407). Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklük ve yönü ile önemini ortaya koymaktadır. İki değişken arasında ilişki olup olmadığının ve varsa ilişkinin yönünün nasıl olduğunun tespit edilmesinde Pearson Korelasyonundan

yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Erdoğan, 1998: 129). Korelasyon analizinde kurumsal kültürün iki alt boyutu ile hizmetkâr liderliğin beş alt boyutunun Pearson korelasyon katsayıları ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “orta derecede”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85).

Tablo 18. Hizmetkâr Liderlik İle Kurumsal Kültür Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

DEĞİŞKENLER	Klan-Adh	Hiy-Paz	Tev-SorYön	Güç	Ces-Otan	Af	HesVer
Klan-Adh	1						
Hiy-Paz	,632**	1					
Tev-SorYön	,569**	,507**	1				
Güç	,625**	,526**	,785**	1			
Ces-Otan	,383**	,280**	,589**	,531**	1		
Af	,374**	,210**	,580**	,584**	,243**	1	
HesVer	,298**	,357**	,381**	,418**	,374**	,249**	1

p<0.01 düzeyinde anlamlı; **Adh: Adhokrazi, **Hiy**: Hiyerarşi, **Paz**: Pazar, **Tev**: Tevazu, **SorYön**: Sorumlu Yöneticilik, **Güç**: Güçlendirme, **Ces**: Cesaret, **Otan**: Otantiklik, **Af**: Affetme, **HesVer**: Hesap Verebilirlik

Yapılan korelasyon analizinde kurumsal kültürün klan-adhokrazi boyutu ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu arasında ,625 düzeyinde pozitif ve orta derecede, tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu ile arasında ,569 düzeyinde pozitif ve orta derecede, cesaret-otantik boyutu ile arasında ,383 düzeyinde pozitif ve zayıf, affetme boyutu ile arasında ,374 düzeyinde pozitif ve zayıf, hesap verebilirlik boyutu ile arasında ,298 düzeyinde pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutu ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu arasında ,526 düzeyinde pozitif ve

orta derecede, tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu ile arasında ,507 düzeyinde pozitif ve orta derecede, hesap verebilirlik boyutu ile arasında ,357 düzeyinde pozitif ve zayıf cesaret-otantik boyutu ile arasında ,280 düzeyinde pozitif ve zayıf, affetme boyutu ile arasında ,210 düzeyinde pozitif ve zayıf, bir ilişki bulunmuştur. Yapılan korelasyon analizine göre değişkenler arasında en güçlü ilişki kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutları arasında bulunmuştur.

4.2.10. Model Testleri

Çalışmanın bu aşamasında kurulan hipotezlerin test edilmesi ve araştırma modelinin geçerliliğinin ortaya konulması amacıyla AMOS 20 adlı istatistik programı ve bir istatistik tekniği olan yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

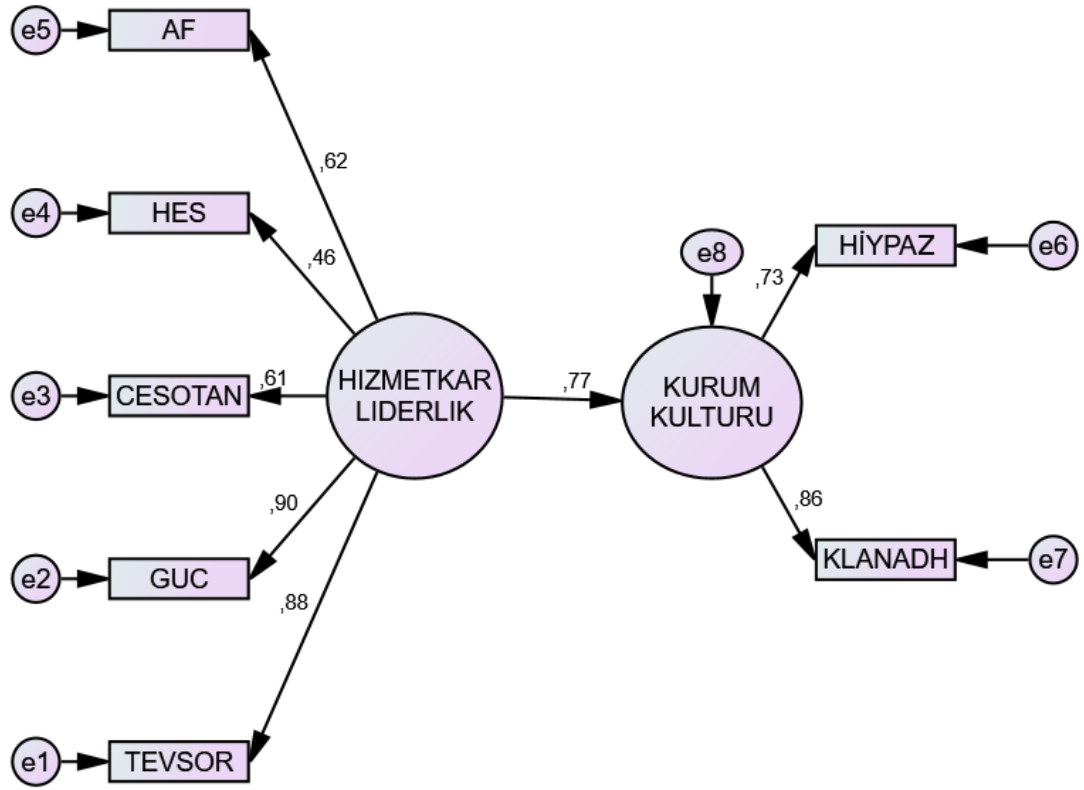
Tablo 19. Araştırma Model 1 Uyum İndeksleri

UYUM Lş	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEğERİ	UYUM DURUMU
X^2/Sd	$0 < X^2/Sd < 2$	$2 < X^2/Sd < 5$	4,014	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,012	İyi Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,942	Kabul Edilebilir Uyum
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,906	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,946	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 0,95$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,884	Kabul Edilebilir Uyum

X^2 : Ki-kare İstatistiği, **df**: Serbestlik derecesi, **RMSEA**: Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI**: Karşılaştırmalı uyum indeksi, **NNFI**: Normlaştırılmamış uyum indeksi, **GFI**: İyi uyum indeksi, **AGFI**: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

İlk olarak bağımsız değişkenin (hizmetkâr liderlik) bağımlı değişkeni (kurumsal kültür) etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Öncelikle modelin uyum indekslerine bakılarak yapısal modelleri incelemek için yeterli olup olmadığı ortaya konulmuştur. Tablo 19'a bakıldığında; uyum değerlerinin, yapısal modeli incelemek için yeterli derecede olduğu görülmektedir.

Şekil 4. Araştırma Model 1 Testi



AF: Affetme, **HES:** Hesap Verebilirlik, **CESOTAN:** Cesaret-Otantıklık, **GÜÇ:** Güçlendirme, **TEVSOR:** Tevazu-Sorumlu Yöneticilik, **HİYPAZ:** Hiyerarşi-Pazar, **KLANADH:** Klan-Adhokrasi

Kurulan modelde beta ve anlamlılık değerlerine bakılarak hizmetkâr liderlik değişkeninin kurumsal kültür değişkeni üzerinde etkisinin olup olmadığı yorumu yapılmıştır.

Tablo 20. Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Kültürü Etkileme Durumu

	β	P
Hizmetkâr Liderlik → Kurumsal Kültür	0,767	0.000**

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

Modeli test etmeye yönelik yapılan analiz sonucunda Tablo 19’da yer alan değerlere ulaşılmıştır. Buna göre hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürü pozitif yönde anlamlı ve ,767 katsayı derecesi ile etkilediği görülmektedir. Hizmetkâr liderin kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci modelini olan hizmetkâr liderlik boyutlarının kurumsal kültür boyutlarını etkilemesine yönelik yapılan uyum indeksi analizinden elde edilen bulgulara Tablo 20’de yer verilmiştir.

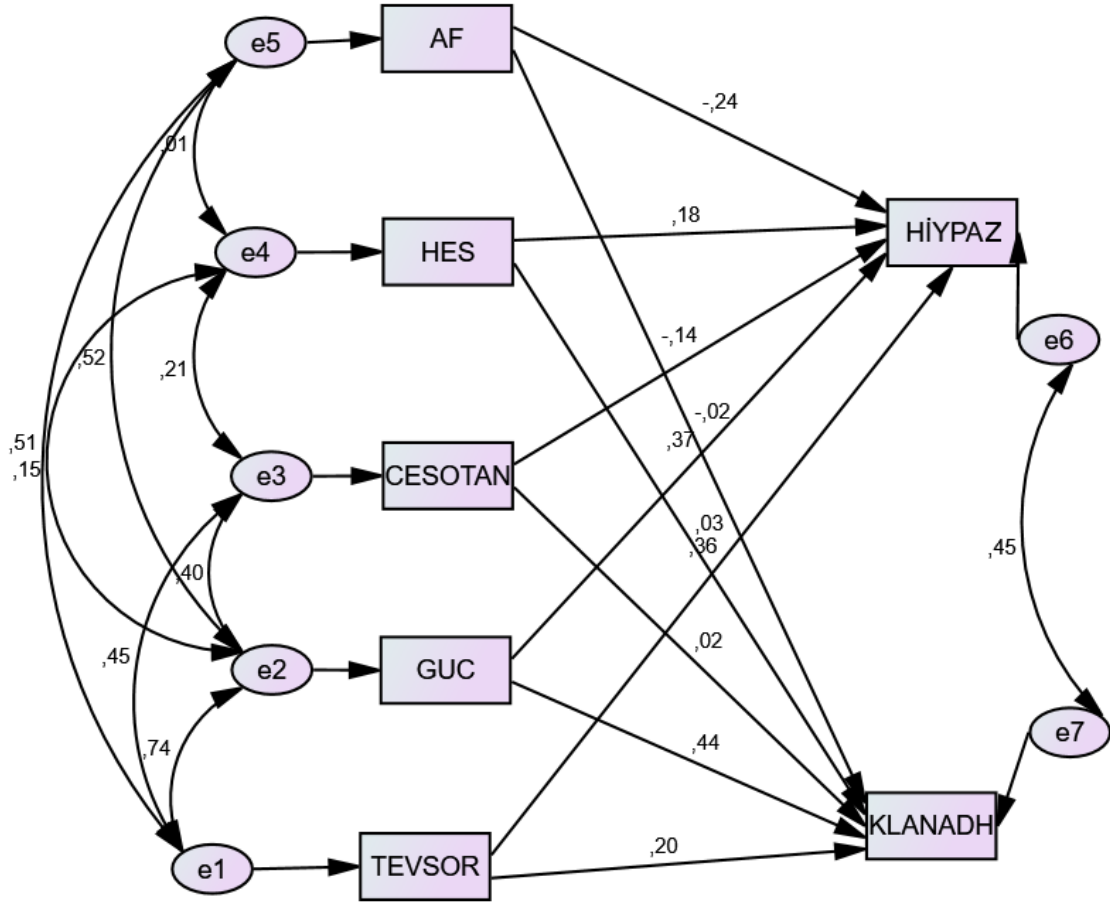
Tablo 21. Araştırma Model 2 Uyum İndeksleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
X^2/Sd	$0 < X^2/Sd < 2$	$2 < X^2/Sd < 5$	2,001	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,031	İyi Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,941	Kabul Edilebilir Uyum
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,940	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,945	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 0,95$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,935	İyi Uyum

X²: Ki-kare İstatistiği, **df**: Serbestlik derecesi, **RMSEA**: Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI**: Karşılaştırmalı uyum indeksi, **NNFI**: Normlaştırılmamış uyum indeksi, **GFI**: İyi uyum indeksi, **AGFI**: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular, yapısal modelin analiz edilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir.

Şekil 5. Araştırma Model 2 Testi



AF: Affetme, **HES:** Hesap Verebilirlik, **CESOTAN:** Cesaret-Otantiklik, **GÜÇ:** Güçlendirme, **TEVSOR:** Tevazu-Sorumlu Yöneticilik, **HİYPAZ:** Hiyerarşi-Pazar, **KLANADH:** Klan-Adhokrasi

Modelde hizmetkâr liderlik boyutlarının kurumsal kültür boyutları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı anlatılmaktadır. Modelde yer alan hizmetkâr liderlik boyutlarının kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu etkileyip etkilememe durumları ve etki varsa düzeyinin ne derece olduğuna ilişkin beta değerleri ve anlamlılık düzeylerine Tablo 22’de yer verilmiştir.

Tablo 22. Klan-Adhokrasi Kültürünün Etkilenme Durumu

	β	P
Affetme → Klan-Adhokrasi	-0,022	0,724
Hesap Verebilirlik → Klan-Adhokrasi	0,030	0,551
Cesaret-Otantiklik → Klan-Adhokrasi	0,016	0,792
G���lendirme → Klan-Adhokrasi	0,441	0,000**
Tevazu-Sorumlu Yöneticilik → Klan-Adhokrasi	0,197	0,013*

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 22’de görüldüğü üzere hizmetkâr liderliğin affetme boyutu kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu anlamlı düzeyde etkilememektedir. Diğer bir ifadeyle klan-adhokrasi kültürüne sahip bir kurumda hizmetkâr liderin affetme davranışında bulunması kurumun sahip olduğu kültürü etkilememektedir. Aynı durum hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik ve cesaret-otantiklik boyutlarında da geçerlidir. Dolayısıyla Hipotez 3_a, Hipotez 4_a ve Hipotez 5_a reddedilmiştir. Ancak hizmetkâr liderliğin g   lendirme boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu 0,441 katsayı derecesi ile pozitif yönde ve hizmetkâr liderliğin tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu 0,197 katsayı derecesi ile 0,013 düzeyinde pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede 2_a ve 6_a numaralı hipotezler kabul edilmiştir.

Modelde yer alan hizmetkâr liderlik boyutlarının kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu etkileyip etkilememe durumları ve etki varsa düzeyinin ne derece olduğuna ilişkin beta değerleri ve anlamlılık düzeylerine Tablo 22’de yer verilmiştir.

Tablo 23. Hiyerarşi-Pazar Kültürünün Etkilenme Durumu

	β	P
Affetme → Hiyerarşi-Pazar	-0,236	0,000**
Hesap Verebilirlik → Hiyerarşi-Pazar	0,177	0,000**
Cesaret-Otantiklik → Hiyerarşi-Pazar	-0,142	0,021*
Güçlendirme → Hiyerarşi-Pazar	0,366	0,000**
Tevazu-Sorumlu Yöneticilik → Hiyerarşi-Pazar	0,356	0,000**

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 23’de görüldüğü üzere hizmetkâr liderliğin affetme boyutu kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu -0,236 katsayı derecesinde negatif yönde ve cesaret-otantiklik boyutu hiyerarşi-pazar boyutunu -0,142 katsayı derecesinde negatif yönde etkilemektedir. Kurulunan hipotezler hizmetkâr liderliğin affetme ve cesaret-otantiklik boyutlarının kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin olduğundan Hipotez 4_b ve Hipotez 5_b reddedilmiştir. Ancak hesap verebilirlik boyutu hiyerarşi-pazar boyutunu 0,177 katsayı derecesinde pozitif yönde, güçlendirme boyutu hiyerarşi-pazar boyutunu 0,366 katsayı derecesinde pozitif yönde ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu hiyerarşi-pazar boyutunu 0,356 katsayı derecesinde pozitif yönde etkilemektedir. Böylece kurulan hipotezlerden 2_b,3_b ve 6_b numaralı hipotezler kabul edilmiştir.

4.2.11. Çalışanların Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Çalışmanın bu aşamasında araştırmaya katılan Ardahan Üniversitesi akademik ve idari çalışanlarının demografik değişkenler açısından hizmetkâr liderlik ve kurumsal kültür boyutlarına olan algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile incelenmiştir.

Varyans analizi ile iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığına bakılmaktadır (Kalayıcı, 2010: 131). İki ortalama arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için t testi kullanılmıştır. İki'den fazla ortalama için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Anlamlı fark bulunan değişkenlerde farklılığın nereden kaynaklandığını ortaya koymak için post-hoc istatistiğinden yararlanılmıştır.

4.2.11.1. Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 24'de cinsiyet değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi ile hiyerarşi-pazar ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ile tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarına olan algılarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 24. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları

Cinsiyet Değişkeni	Faktörler	Kurumsal Kültür		Hizmetkâr Liderlik				
		Klan-Adhokrasi	Hiyerarşi-Pazar	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret-Otantiklik	Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
Erkek	Ortalama (X)	2,90	3,13	3,23	3,72	3,13	3,06	3,15
	Standart Sapma	1,019	0,837	1,067	0,922	1,089	0,915	1,027
Kadın	Ortalama (X)	3,36	3,45	3,43	3,97	3,38	3,17	3,48
	Standart Sapma	0,986	0,838	1,081	0,888	1,161	1,003	1,078
Önem Düzeyi (p)		,000	,0300	,130	,027	,080	,348	,015

Tablo 24'de görüldüğü üzere cinsiyet değişkeni açısından çalışanların güçlendirme, affetme ve cesaret-otantiklik boyutları ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Cinsiyet değişkeni ile kurumsal kültürün klan-

adhokrası ve hiyerarşı-pazar boyutlarının ortalamaları arasında, hizmetkâr liderliğin de hesap verebilirlik ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarının ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeninde kadınların, erkeklere göre kurumsal kültürün klan-adhokrası ve hiyerarşı-pazar boyutu ve hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu algıları diğerlerine göre daha yüksektir.

4.2.11.2. Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 25’de yaş değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrası ile hiyerarşı-pazar ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ile tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 25. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş Değişkeni	Faktörler	Kurumsal Kültür		Hizmetkâr Liderlik				
		Klan-Adhokrası	Hiyerarşı-Pazar	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret-Otantiklik	Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
18-24 Yaş Arası	Ortalama(X)	2,88	2,68	3,20	3,33	3,86	2,90	3,42
	Standart Sapma	1,322	1,100	1,563	1,433	3,866	0,911	1,371
25-30 Yaş Arası	Ortalama(X)	2,92	3,13	3,16	3,72	3,04	3,10	3,16
	Standart Sapma	0,924	0,821	1,010	0,922	1,119	0,935	1,000
31-35 Yaş Arası	Ortalama(X)	2,95	3,20	3,24	3,85	3,23	3,07	3,18
	Standart Sapma	1,057	0,873	1,148	0,938	1,153	3,074	1,141
36-40 Yaş Arası	Ortalama(X)	3,31	3,48	3,44	3,86	3,56	3,01	3,29
	Standart Sapma	1,031	0,778	1,076	0,988	0,995	0,973	1,048
41-45 Yaş Arası	Ortalama(X)	3,40	3,47	3,72	3,86	3,11	3,17	3,75
	Standart Sapma	1,085	0,862	0,860	0,667	1,047	0,753	0,690

46 Yaş ve Üzeri	Ortalama(X)	3,62	3,46	3,73	3,89	3,10	3,48	3,83
	Standart Sapma	0,986	0,785	0,735	0,605	1,227	0,924	0,660
F		2,449	1,890	1,549	0,537	1,615	0,668	2,014
Önem Düzeyi (p)		,034	,096	,175	,748	,156	,648	,077

Tablo 25’de görüldüğü üzere yaş değişkeni açısından çalışanların hiyerarşi-pazar, güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yaş değişkeni ile kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu ortalaması arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 26’da belirtilmiştir

Tablo 26. Yaş Değişkeni Açısından Klan - Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Yaş	18-24 Yaş Arası	25-30 Yaş Arası	-,03605	,46812	,939
		31-35 Yaş Arası	-,07043	,46464	,880
		36-40 Yaş Arası	-,42439	,48171	,379
		41-45 Yaş Arası	-,51765	,51735	,318
		46 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	-,73929	,52101	,157
	25-30 Yaş Arası	31-35 Yaş Arası	-,03437	,14623	,814
		36-40 Yaş Arası	-,38834*	,19373	,046
		41-45 Yaş Arası	-,48159	,27045	,076
		46 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	-,70323*	,27738	,012
	31-35 Yaş Arası	36-40 Yaş Arası	-,35396	,18518	,057
		41-45 Yaş Arası	-,44722	,26439	,092
		46 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	-,66886*	,27148	,014

	36-40 Yaş Arası	41-45 Yaş Arası	-,09326	,29335	,751
		46 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	-,31490	,29976	,294
	41-45 Yaş Arası	46 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	-,22164	,35421	,532

Yapılan LSD analizine göre çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu algılarına ilişkin farklılığın iki gruptan kaynaklanmaktadır. Bunlardan birincisinin yaş aralığı 25-30 yaş arasında olanlar ile 36-40 yaş arasında olanlar ve 46 yaş ve üzerinde bir yaşa sahip olanlar arasında olduğu; ikincisinin ise yaş aralığı 31-35 yaş arasında olanlar ile 46 yaş ve üzerinde bir yaşa sahip olanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 25’de ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde 25-30 yaş aralığında bir yaşa sahip çalışanların, 36-40 yaş aralığında bir yaşa sahip olanlar ile 46 ve üzeri bir yaşa sahip olan çalışanlara göre klan-adhokrasi algılarının daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. İkinci olarak 31-35 yaş aralığında bir yaşa sahip olanların klan-adhokrasi algıları da 46 yaş ve üzeri bir yaşa sahip olan çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Yani kurum çalışanları, yaşları ilerledikçe kurumun daha çok klan-adhokrasi kültürüne sahip olduğunu düşünmektedirler.

4.2.11.3. Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 27’de medeni durum değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi ile hiyerarşi-pazar ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ile tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarına olan algılarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 27. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları

Medeni Durum Değişkeni	Faktörler	Kurumsal Kültür		Hizmetkâr Liderlik				
		Klan-Adhokrasi	Hiyerarşi-Pazar	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret-Otantik	Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
Bekâr	Ortalama(X)	2,93	3,07	3,27	3,69	3,27	3,06	3,22
	Standart Sapma	1,062	0,939	1,100	0,968	1,109	0,940	1,080
Evli	Ortalama(X)	3,15	3,37	3,32	3,90	3,18	3,12	3,30
	Standart Sapma	0,998	0,753	1,057	0,869	1,127	0,953	1,036
Önem Düzeyi (p)		,082	,004	,737	,064	,514	,562	,489

Tablo 27’de görüldüğü üzere medeni durum değişkeni açısından çalışanların klan-adhokrasi, güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Medeni durum değişkeni ile kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunun ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Medeni durum değişkeninde evli olanların kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutu algıları bekârlara göre daha yüksektir. Kurumun hiyerarşi-pazar kültürüne sahip olduğuna evli olanlar bekârlara göre daha fazla katılmaktadırlar.

4.2.11.4. Çalışanların Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 28’de öğrenim durumu değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi ile hiyerarşi-pazar ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik,

affetme, cesaret-otantiklik ile tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 28. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğrenim Durumu Değişkeni	Faktörler	Kurumsal Kültür		Hizmetkâr Liderlik				
		Klan-Adhokrasi	Hiyerarşi-Pazar	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret-Otantik	Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
Ortaöğretim	Ortalama(X)	1,85	1,60	1,57	2,00	3,66	2,00	2,50
	Standart Sapma	1,212	0,848	0,808	1,414	0,942	0,353	2,121
Ön Lisans	Ortalama(X)	3,11	3,40	3,42	3,87	3,63	3,08	3,22
	Standart Sapma	1,064	1,042	1,052	0,972	0,850	0,889	1,084
Lisans	Ortalama(X)	2,87	3,14	3,26	3,80	3,26	3,10	3,37
	Standart Sapma	1,033	0,831	1,069	0,903	1,131	1,005	0,991
Yüksek Lisans	Ortalama(X)	3,13	3,30	3,27	3,84	3,10	3,05	3,19
	Standart Sapma	1,023	0,795	1,134	0,968	1,199	0,967	1,131
Doktora	Ortalama(X)	3,29	3,32	3,43	3,81	3,15	3,22	3,26
	Standart Sapma	0,963	0,826	0,965	0,779	1,044	0,826	1,004
F		2,450	2,750	1,666	2,043	1,280	0,983	0,634
Önem Düzeyi (p)		,047	,029	,158	,089	,278	,417	,639

Tablo 28’de görüldüğü üzere öğrenim durumu değişkeni açısından çalışanların güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ve tevazu-sorumlu yöneticilik

boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların hizmetkâr lider algıları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Öğrenim durumu değişkeni ile kurumsal kültürün klan-adhokrasi ve hiyerarşi-pazar boyutunun ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Öğrenim durumu değişkeninde söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 29 ve 30’da belirtilmiştir.

Tablo 29. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Klan – Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Öğrenim Durumu	Ortaöğretim	Ön Lisans	-1,25595	,75034	,095
		Lisans	-1,01697	,72801	,164
		Yüksek Lisans	-1,28111	,72861	,080
		Doktora	-1,43860	,73344	,051
	Ön Lisans	Lisans	,23898	,23152	,303
		Yüksek Lisans	-,02515	,23342	,914
		Doktora	-,18264	,24808	,462
	Lisans	Yüksek Lisans	-,26413	,14652	,073
		Doktora	-,42162*	,16890	,013
	Yüksek Lisans	Doktora	-,15749	,17150	,359

Yapılan LSD analizine göre çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu algılarına ilişkin farklılığın öğrenim durumu lisans ile doktora olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 29’da ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde öğrenim düzeyi lisans olan çalışanların doktora olan çalışanlara göre klan-adhokrasi boyutu algıları daha düşük düzeydedir. Kurum çalışanlarının eğitim durumu yükseldikçe kurumun klan-adhokrasi kültürüne sahip olduğu algısı da artmaktadır.

Tablo 30. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Hiyerarşi – Pazar Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Öğrenim Durumu	Ortaöğretim	Ön Lisans	-1,80833*	,61743	,004
		Lisans	-1,54455*	,59905	,010
		Yüksek Lisans	-1,70108*	,59955	,005
		Doktora	-1,72632*	,60352	,005
	Ön Lisans	Lisans	,26378	,19051	,167
		Yüksek Lisans	,10726	,19207	,577
		Doktora	,08202	,20414	,688
	Lisans	Yüksek Lisans	-,15652	,12056	,195
		Doktora	-,18176	,13898	,192
	Yüksek Lisans	Doktora	-,02524	,14112	,858

Yapılan LSD analizine göre çalışanların kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutu algılarına ilişkin farklılığın öğrenim durumu ortaöğretim olan çalışanlar ile ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 30’da ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde öğrenim düzeyi ortaöğretim olan çalışanların, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olan çalışanlara göre hiyerarşi-pazar boyutu algıları daha düşük düzeydedir. Kurum çalışanlarının eğitim durumu yükseldikçe kurumun hiyerarşi-pazar kültürüne sahip olduğu algısı da artmaktadır. Ancak artış klan-adhokrasi boyutunda daha yüksektir.

4.2.11.5. Çalışanların Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 31’de meslekteki yıl değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi ile hiyerarşi-pazar ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik,

affetme, cesaret-otantiklik ile tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 31. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Meslekteki Yıl Değişkeni	Faktörler	Kurumsal Kültür		Hizmetkâr Liderlik				
		Klan-Adhokrasi	Hiyerarşi-Pazar	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret-Otantik	Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
1 Yıldan Az	Ortalama(X)	3,37	3,33	3,49	3,58	3,22	3,25	3,39
	Standart Sapma	0,844	0,681	0,962	1,041	1,114	0,902	0,889
1-3 Yıl	Ortalama(X)	2,99	3,17	3,27	3,66	3,20	3,05	3,25
	Standart Sapma	1,008	0,899	1,138	1,019	1,107	0,941	1,107
4-7 Yıl	Ortalama(X)	2,93	3,15	3,22	3,89	3,24	3,02	3,18
	Standart Sapma	1,028	0,862	1,059	0,885	1,087	0,951	1,077
8-11 Yıl	Ortalama(X)	3,01	3,33	3,14	3,92	3,01	2,95	2,98
	Standart Sapma	1,151	0,909	1,282	0,979	1,383	1,080	1,139
12-15 Yıl	Ortalama(X)	3,44	3,45	3,30	3,76	3,00	3,50	3,50
	Standart Sapma	0,950	0,742	1,011	0,780	1,134	0,777	1,059
16-19 Yıl	Ortalama(X)	2,98	3,47	4,21	3,79	3,54	3,75	3,98
	Standart Sapma	1,312	0,854	0,561	0,754	1,271	0,668	0,666
20 Yıl ve Üzeri	Ortalama(X)	3,65	3,66	3,64	3,89	3,58	3,03	3,69
	Standart Sapma	0,917	0,754	0,902	0,712	0,944	0,834	0,611
F		1,998	1,197	1,535	0,778	0,616	1,602	1,625
Önem Düzeyi (p)		,066	,308	,167	,588	,718	,147	,140

Tablo 31’de görüldüğü üzere meslekteki yıl değişkeni açısından çalışanların klan-adhokrasi, hiyerarşi-pazar, güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde

anlamlı sayılabilecek bir farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla çalışanların boyutlara olan algıları arasında farklılık görülmemektedir.

4.2.11.6. Çalışanların Kurumdaki Süre Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 32’de kurumdaki süre değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi ile hiyerarşi-pazar ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ile tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 32. Kurumdaki Süre Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Kurumdaki Süre Değişkeni	Faktörler	Kurumsal Kültür		Hizmetkâr Liderlik				
		Klan-Adhokrasi	Hiyerarşi-Pazar	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret-Otantik	Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
1 Yıldan Az	Ortalama(X)	3,46	3,46	3,64	3,76	3,33	3,33	3,63
	Standart Sapma	0,838	0,675	0,897	0,937	1,165	0,893	0,870
1-3 Yıl	Ortalama(X)	3,05	3,21	3,29	3,63	3,20	3,08	3,30
	Standart Sapma	0,972	0,813	1,091	1,003	1,128	0,930	1,059
4-7 Yıl	Ortalama(X)	2,99	3,22	3,30	3,90	3,27	3,10	3,22
	Standart Sapma	1,067	0,904	1,073	0,863	1,071	0,941	1,071
8 Yıl ve Üzeri	Ortalama(X)	2,85	3,16	2,60	3,82	2,53	2,56	2,75
	Standart Sapma	1,164	0,789	1,139	0,958	1,314	1,062	1,050
F		2,228	0,892	3,318	1,456	2,151	2,354	2,883
Önem Düzeyi (p)		,085	,446	0,020	,227	,094	,072	,039

Tablo 32’de görüldüğü üzere kurumdaki süre değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrası ve hiyerarşi-pazar boyutları ile hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik, affetme ve cesaret-otantiklik boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Kurumdaki süre değişkeni ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kurumdaki süre değişkeninde söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 33 ve 34’de belirtilmiştir.

Tablo 33. Kurumdaki Süre Değişkeni Açısından Güçlendirme Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Kurumdaki Süre	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	,34907	,21923	,112
		4-7 Yıl	,33862	,19853	,089
		8 ve üzeri	1,03129*	,32758	,002
	1-3 Yıl	4-7 Yıl	-,01045	,15196	,945
		8 ve üzeri	,68223*	,30164	,025
	4-7 Yıl	8 ve üzeri	,69267*	,28695	,016

Yapılan LSD analizine göre çalışanların hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu algılarına ilişkin farklılığın kurumdaki çalışma süresi 8 ve üzeri yıl arasında olanlar ile 1 yıldan az, 1-3 yıl arasında ve 4-7 yıl arasında olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 33’de ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az, 1-3 yıl arasında ve 4-7 yıl arasında olanlar, 8 ve üzeri yıl arasında olanlara göre takip ettikleri kişinin güçlendirme davranışları sergilediğine daha fazla katılmaktadırlar. Kurumdaki çalışma süresi ilerleyenlerin, liderlerinin güçlendirme davranışlarından uzaklaştığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Tablo 34. Kurumdaki Süre Değişkeni Açısından Tevazu – Sorumlu Yöneticilik Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Kurumdaki Süre	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	,33295	,21569	,124
		4-7 Yıl	,41653*	,19533	,034
		8 ve üzeri	,88929*	,32229	,006
	1-3 Yıl	4-7 Yıl	,08358	,14951	,577
		8 ve üzeri	,55634	,29677	,062
	4-7 Yıl	8 ve üzeri	,47276	,28231	,095

Yapılan LSD analizine göre çalışanların hizmetkâr liderliğin tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu algılarına ilişkin farklılığın kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile 4-7 yıl arasında ve 8 ve üzeri yıl arasında olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 34’de ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar, 4-7 yıl arasında ve 8 ve üzeri yıl arasında olanlara göre takipçisi oldukları kişinin tevazu-sorumlu yöneticilik davranışları sergilediğine daha fazla katılmaktadırlar. Kurumdaki çalışma süresi ilerleyenlerin, liderlerinin tevazu-sorumlu yöneticilik davranışlarından uzaklaştığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

4.2.11.7. Çalışanların Kurumdaki Pozisyon Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 35’de kurumdaki pozisyon değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi ile hiyerarşi-pazar ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ile tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 35. Kurumdaki Pozisyon Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Kurumdaki Pozisyon Değişkeni	Faktörler	Kurumsal Kültür		Hizmetkâr Liderlik				
		Klan-Adhokrasi	Hiyerarşi-Pazar	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret-Otantik	Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
İdari Görevli Akademik Personel	Ortalama(X)	3,23	3,27	3,35	3,74	3,20	3,04	3,22
	Standart Sapma	0,984	0,681	1,010	0,950	0,992	0,871	0,980
Akademik Personel	Ortalama(X)	3,21	3,29	3,31	3,79	3,06	3,13	3,20
	Standart Sapma	0,960	0,826	1,100	0,913	1,218	0,937	1,124
İdari Personel	Ortalama(X)	2,83	3,18	3,27	3,85	3,40	3,08	3,36
	Standart Sapma	1,085	0,926	1,076	0,917	1,024	0,987	1,002
F		4,675	0,547	0,075	0,262	2,819	0,157	0,708
Önem Düzeyi (p)		,010	,579	,928	,769	,061	,855	,494

Tablo 35’de görüldüğü üzere kurumdaki süre değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Kurumdaki pozisyon değişkeni ile kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kurumdaki pozisyon değişkeninde söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 36’da belirtilmiştir.

Tablo 36. Kurumdaki Pozisyon Değişkeni Açısından Klan – Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Kurumdaki Pozisyon	İdari Görevli Akademik Personel	Akademik Personel	,02846	,18488	,878
	İdari Personel	İdari Personel	,40111*	,18706	,033
	Akademik Personel	İdari Personel	,37265*	,13223	,005

Yapılan LSD analizine göre çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu algılarına ilişkin farklılığın, kurumda idari personel olarak çalışanlar ile akademik ve idari görevli akademik personel olarak çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 36’da ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde kurumda idari personel olarak çalışanlar akademik personel ve idari görevli akademik personel olarak çalışanlara göre klan-adhokrasi kültürü algıları daha düşük düzeydedir.

4.2.11.8. Çalışanların Kurumdaki Birim Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 37’de kurumda çalışılan birim değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi ile hiyerarşi-pazar ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ile tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 37. Kurumdaki Birim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Kurumdaki Birim Değişkeni	Faktörler	Kurumsal Kültür				Hizmetkâr Liderlik		
		Klan-Adhokrasi	Hiyerarşi-Pazar	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret-Otantik	Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
Rektörlük	Ortalama (X)	2,87	3,29	3,37	3,92	3,37	3,01	3,41
	Standart Sapma	1,126	1,014	1,104	0,902	1,051	0,904	1,067
Enstitü	Ortalama (X)	4,25	4,00	4,46	4,75	3,66	4,18	4,15
	Standart Sapma	0,794	0,711	0,638	0,500	1,217	0,625	0,799
Fakülte	Ortalama (X)	3,12	3,19	3,21	3,75	3,01	3,18	3,10
	Standart Sapma	0,907	0,711	1,008	0,850	1,086	0,881	0,981
Yüksekokul	Ortalama (X)	3,39	3,65	3,40	3,97	3,64	3,23	3,56
	Standart Sapma	0,849	0,661	0,911	0,781	0,929	1,045	1,016
Meslek Yüksekokulu	Ortalama (X)	3,08	3,09	3,26	3,57	3,26	2,94	3,21
	Standart Sapma	1,104	0,808	1,207	1,093	1,307	1,112	1,172
F		2,615	2,260	1,540	2,497	2,191	2,160	2,192
Önem Düzeyi (p)		,036	,063	,191	,043	,070	,074	,070

Tablo 37’de görüldüğü üzere kurumdaki birim değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutu ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme, affetme, cesaret-otantiklik ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Kurumdaki birim değişkeni ile kurumsal kültürün klan-adhokrasi ve hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kurumdaki birim değişkeninde söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 38’de ve 39’da belirtilmiştir.

Tablo 38. Kurumdaki Birim Değişkeni Açısından Klan – Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Kurumdaki Birim	Rektörlük	Enstitü	-1,37030*	,51977	,009
		Fakülte	-,24099	,14091	,088
		Yüksekokul	-,51078	,28293	,072
		Meslek Yüksekokulu	-,20541	,18160	,259
	Enstitü	Fakülte	1,12931*	,51786	,030
		Yüksekokul	,85952	,57304	,135
		Meslek Yüksekokulu	1,16489*	,53038	,029
	Fakülte	Yüksekokul	-,26979	,27941	,335
		Meslek Yüksekokulu	,03558	,17608	,840
	Yüksekokul	Meslek Yüksekokulu	,30537	,30199	,313

Yapılan LSD analizine göre çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu algılarına ilişkin farklılığın, kurumda enstitüde çalışanlar ile rektörlükte, fakültede ve meslek yüksekokulunda çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 38’de ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, enstitüde çalışanların klan-adhokrasi kültürü algıları rektörlükte çalışanlara göre daha düşük düzeyde, fakülte ve meslek yüksekokulunda çalışanlara göre ise daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 39. Kurumdaki Birim Değişkeni Açısından Hesap Verebilirlik Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Kurumdaki Birim	Rektörlük	Enstitü	-,82018	,46343	,078
		Fakülte	,17120	,12563	,174
		Yüksekokul	-,04795	,25226	,849
		Meslek Yüksekokulu	,35536*	,16192	,029
	Enstitü	Fakülte	,99138*	,46173	,033
		Yüksekokul	,77222	,51093	,132
		Meslek Yüksekokulu	1,17553*	,47290	,014
	Fakülte	Yüksekokul	-,21916	,24913	,380
		Meslek Yüksekokulu	,18415	,15699	,242
	Yüksekokul	Meslek Yüksekokulu	,40331	,26925	,135

Yapılan LSD analizine göre çalışanların hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu algılarına ilişkin farklılığın, meslek yüksekokulunda çalışanlar ile enstitüde çalışanlardan, meslek yüksekokulunda çalışanlar ile rektörlükte çalışanlardan ve enstitü çalışanlar ile fakültede çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 39’da ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, meslek yüksekokulunda çalışanların hesap verebilirlik boyutu algıları rektörlükte ve enstitüde çalışanlara göre daha düşük düzeyde, enstitüde çalışanların hesap verebilirlik boyutu algıları fakültede çalışanlara göre ise daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

4.2.11.9. Çalışanların Unvan/Kadro Değişkeni Açısından Hizmetkâr Liderliğin ve Kurumsal Kültürün Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 40’da kurumdaki unvan/kadro değişkeni açısından çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi ile hiyerarşi-pazar ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ile tevazu-sorumlu yöneticilik boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 40. Ünvan Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Ünvan Değişkeni	Faktörler	Kurumsal Kültür		Hizmetkâr Liderlik				
		Klan-Adhokrasi	Hiyerarşi-Pazar	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret-Otantik	Tevazu-Sorumlu Yöneticilik
Memur	Ortalama(X)	2,69	3,09	3,08	3,78	3,30	3,01	3,28
	Standart Sapma	1,011	0,909	1,118	0,916	1,033	1,046	1,040
Şef	Ortalama(X)	2,71	2,84	3,35	4,17	3,64	2,88	2,96
	Standart Sapma	1,080	0,898	0,828	1,050	0,832	0,899	0,888
Şube Müdürü	Ortalama(X)	3,38	3,57	4,02	3,52	3,28	3,21	4,03
	Standart Sapma	1,239	0,934	0,585	1,015	1,471	0,683	0,454
Daire Başkanı	Ortalama(X)	4,02	4,12	3,88	4,00	3,93	3,75	4,02
	Standart Sapma	0,751	0,576	0,877	0,623	0,722	0,353	0,575
Arş. Gör.	Ortalama(X)	3,04	3,13	3,11	3,64	2,98	3,16	3,00
	Standart Sapma	0,804	0,637	1,042	0,870	1,129	0,918	1,069
Öğr. Gör.	Ortalama(X)	3,14	3,12	3,15	3,72	3,04	2,89	3,17
	Standart Sapma	1,084	0,722	1,138	1,057	1,238	1,003	1,121
Yrd. Doç. Dr.	Ortalama(X)	3,31	3,44	3,44	3,84	3,22	3,15	3,29
	Standart Sapma	0,930	0,813	0,977	0,808	1,063	0,879	1,014
Doç. Dr.	Ortalama(X)	2,75	2,80	3,28	3,50	3,16	3,37	3,31
	Standart Sapma	1,367	1,070	1,551	1,232	1,138	0,777	1,508
Prof. Dr.	Ortalama(X)	3,42	3,25	3,71	3,66	3,00	3,68	3,46
	Standart Sapma	1,234	0,772	0,709	0,471	1,054	0,515	0,731
	Ortalama(X)	3,30	3,71	4,14	4,28	3,85	3,67	3,85

Birim Sekreteri	Standart Sapma	1,424	0,839	0,644	0,590	0,835	0,687	0,833
Okutman	Ortalama(X)	3,78	3,98	4,03	4,29	3,25	3,20	3,62
	Standart Sapma	0,865	0,930	0,993	0,885	1,473	0,876	1,214
F		3,13	3,397	2,441	1,205	1,018	1,105	1,542
Önem Düzeyi (p)		,001	,000	,008	,288	,428	,358	,125

Tablo 40’da görüldüğü üzere kurumdaki unvan/kadro değişkeni açısından çalışanların hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik, affetme, cesaret-otantiklik ve tevazu-sorumlu yöneticilik boyutları ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Kurumdaki unvan/kadro değişkeni ile kurumsal kültürün klan-adhokrasi ve hiyerarşi-pazar boyutları ortalamaları arasında ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kurumdaki unvan/kadro değişkeninde söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 41, 42 ve 43’de belirtilmiştir.

Tablo 41. Unvan/Kadro Değişkeni Açısından Klan - Adhokrasi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Unvan/Kadro	Memur	Şef	-,01764	,29669	,953
		Şube Müdürü	-,69111	,39121	,078
		Daire Başkanı	-1,33192*	,45759	,004
		Arş. Gör.	-,34537	,17751	,053
		Öğr. Gör.	-,44938*	,18463	,016
		Yrd. Doç. Dr.	-,61504*	,18597	,001
		Doç. Dr.	-,05335	,50862	,917
		Prof. Dr.	-,73192	,50862	,151
		Birim Sekreteri	-,60947	,39121	,120
		Okutman	-1,08907*	,27167	,000
	Şef	Şube Müdürü	-,67347	,46554	,149
		Daire Başkanı	-1,31429*	,52256	,012
		Arş. Gör.	-,32773	,30853	,289
		Öğr. Gör.	-,43175	,31268	,168
		Yrd. Doç. Dr.	-,59740	,31347	,058
		Doç. Dr.	-,03571	,56778	,950
		Prof. Dr.	-,71429	,56778	,209
		Birim Sekreteri	-,59184	,46554	,205
		Okutman	-1,07143*	,37079	,004

	Şube Müdürü	Daire Başkanı	-,64082	,58145	,271
		Arş. Gör.	,34574	,40026	,388
		Öğr. Gör.	,24172	,40346	,550
		Yrd. Doç. Dr.	,07607	,40408	,851
		Doç. Dr.	,63776	,62241	,306
		Prof. Dr.	-,04082	,62241	,948
		Birim Sekreteri	,08163	,53079	,878
		Okutman	-,39796	,45000	,377
	Daire Başkanı	Arş. Gör.	,98655*	,46535	,035
		Öğr. Gör.	,88254	,46811	,060
		Yrd. Doç. Dr.	,71688	,46865	,127
		Doç. Dr.	1,27857	,66614	,056
		Prof. Dr.	,60000	,66614	,369
		Birim Sekreteri	,72245	,58145	,215
		Okutman	,24286	,50877	,634
	Arş. Gör.	Öğr. Gör.	-,10401	,20310	,609
		Yrd. Doç. Dr.	-,26967	,20432	,188
		Doç. Dr.	,29202	,51561	,572
		Prof. Dr.	-,38655	,51561	,454
		Birim Sekreteri	-,26411	,40026	,510
		Okutman	-,74370*	,28454	,009
	Öğr. Gör.	Yrd. Doç. Dr.	-,16566	,21053	,432
		Doç. Dr.	,39603	,51811	,445
		Prof. Dr.	-,28254	,51811	,586
		Birim Sekreteri	-,16009	,40346	,692
		Okutman	-,63968*	,28904	,028
	Yrd. Doç. Dr.	Doç. Dr.	,56169	,51859	,280
		Prof. Dr.	-,11688	,51859	,822
		Birim Sekreteri	,00557	,40408	,989
		Okutman	-,47403	,28990	,103
	Doç. Dr.	Prof. Dr.	-,67857	,70217	,335
		Birim Sekreteri	-,55612	,62241	,372
		Okutman	-1,03571	,55512	,063
	Prof. Dr.	Birim Sekreteri	,12245	,62241	,844
		Okutman	-,35714	,55512	,521
	Birim Sekreteri	Okutman	-,47959	,45000	,287

Yapılan LSD analizine göre çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrazi boyutu algılarına ilişkin farklılığın üç gruptan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi okutman olarak çalışanlar ile memur, şef, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak

çalışanlardır. İkinci grup daire başkanı olarak çalışanlar ile araştırma görevlisi, şef ve memur olarak çalışanlardır. Üçüncü grup ise memur olarak çalışanlar ile öğretim görevlisi ve yardımcı doçent olarak çalışanlardır. Tablo 41’de ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde okutman olarak çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu algılarının memur, şef, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Daire başkanı olarak çalışanların da kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu algıları araştırma görevlisi, şef ve memur olarak çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. Memur olarak çalışanların kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu algılarının ise öğretim görevlisi ve yardımcı doçent olarak çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 42. Unvan/Kadro Değişkeni Açısından Hiyerarşi-Pazar Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Unvan/Kadro	Memur	Şef	,25261	,24346	,300
		Şube Müdürü	-,47266	,32101	,142
		Daire Başkanı	-1,02123*	,37548	,007
		Arş. Gör.	-,03457	,14566	,813
		Öğr. Gör.	-,02123	,15150	,889
		Yrd. Doç. Dr.	-,34214*	,15260	,026
		Doç. Dr.	,29877	,41736	,475
		Prof. Dr.	-,15123	,41736	,717
		Birim Sekreteri	-,61552	,32101	,056
		Okutman	-,88873*	,22292	,000
	Şef	Şube Müdürü	-,72527	,38200	,059
		Daire Başkanı	-1,27385*	,42879	,003
		Arş. Gör.	-,28718	,25316	,258
		Öğr. Gör.	-,27385	,25657	,287
		Yrd. Doç. Dr.	-,59476*	,25722	,022
		Doç. Dr.	,04615	,46590	,921
		Prof. Dr.	-,40385	,46590	,387
		Birim Sekreteri	-,86813*	,38200	,024
		Okutman	-1,14135*	,30425	,000
	Şube Müdürü	Daire Başkanı	-,54857	,47712	,251
		Arş. Gör.	,43810	,32844	,183
		Öğr. Gör.	,45143	,33107	,174
		Yrd. Doç. Dr.	,13052	,33157	,694
		Doç. Dr.	,77143	,51072	,132
		Prof. Dr.	,32143	,51072	,530
		Birim Sekreteri	-,14286	,43555	,743
		Okutman	-,41607	,36925	,261

	Daire Başkanı	Arş. Gör.	,98667*	,38185	,010
		Öğr. Gör.	1,00000*	,38412	,010
		Yrd. Doç. Dr.	,67909	,38455	,079
		Doç. Dr.	1,32000*	,54661	,016
		Prof. Dr.	,87000	,54661	,113
		Birim Sekreteri	,40571	,47712	,396
		Okutman	,13250	,41748	,751
	Arş. Gör.	Öğr. Gör.	,01333	,16665	,936
		Yrd. Doç. Dr.	-,30758	,16766	,068
		Doç. Dr.	,33333	,42309	,431
		Prof. Dr.	-,11667	,42309	,783
		Birim Sekreteri	-,58095	,32844	,078
		Okutman	-,85417*	,23349	,000
	Öğr. Gör.	Yrd. Doç. Dr.	-,32091	,17276	,064
		Doç. Dr.	,32000	,42514	,452
		Prof. Dr.	-,13000	,42514	,760
		Birim Sekreteri	-,59429	,33107	,074
		Okutman	-,86750*	,23717	,000
	Yrd. Doç. Dr.	Doç. Dr.	,64091	,42553	,133
		Prof. Dr.	,19091	,42553	,654
		Birim Sekreteri	-,27338	,33157	,410
		Okutman	-,54659*	,23788	,022
	Doç. Dr.	Prof. Dr.	-,45000	,57618	,435
		Birim Sekreteri	-,91429	,51072	,075
		Okutman	-1,18750*	,45551	,010
	Prof. Dr.	Birim Sekreteri	-,46429	,51072	,364
		Okutman	-,73750	,45551	,107
	Birim Sekreteri	Okutman	-,27321	,36925	,460

Yapılan LSD analizine göre çalışanların kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutu algılarına ilişkin farklılığın dört gruptan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi okutman olarak çalışanlar ile memur, şef, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent doktor ve doçent doktor olarak çalışanlardır. İkinci grup daire başkanı olarak çalışanlar ile araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, doçent doktor, şef ve memur olarak çalışanlardır. Üçüncü grup şef olarak çalışanlar ile birim sekreteri ve yardımcı doçent doktor olarak çalışanlardır. Dördüncü grup ise memur olarak çalışanlar ile yardımcı doçent doktor olarak çalışanlardır. Tablo 42’de ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde okutman olarak çalışanların kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutu algılarının memur, şef, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent doktor ve doçent doktor olarak çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Daire başkanı olarak çalışanların da kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar

boyutu algıları araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, doçent doktor, şef ve memur olarak çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. Şef olarak çalışanların kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutu algıları ise birim sekreteri ve yardımcı doçent doktor olarak çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Memur olarak çalışanların kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutu algılarının da yardımcı doçent doktor olarak çalışanlara göre düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 43. Unvan/Kadro Değişkeni Açısından Güçlendirme Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Unvan/Kadro	Memur	Şef	-,26170	,31305	,404
		Şube Müdürü	-,93046*	,41278	,025
		Daire Başkanı	-,79577	,48282	,100
		Arş. Gör.	-,02490	,18729	,894
		Öğr. Gör.	-,06878	,19481	,724
		Yrd. Doç. Dr.	-,35161	,19622	,074
		Doç. Dr.	-,19577	,53666	,716
		Prof. Dr.	-,62434	,53666	,246
		Birim Sekreteri	-1,05291*	,41278	,011
		Okutman	-,94577*	,28665	,001
	Şef	Şube Müdürü	-,66876	,49120	,175
		Daire Başkanı	-,53407	,55137	,334
		Arş. Gör.	,23680	,32553	,468
		Öğr. Gör.	,19292	,32991	,559
		Yrd. Doç. Dr.	-,08991	,33075	,786
		Doç. Dr.	,06593	,59908	,912
		Prof. Dr.	-,36264	,59908	,545
		Birim Sekreteri	-,79121	,49120	,108
		Okutman	-,68407	,39123	,082
	Şube Müdürü	Daire Başkanı	,13469	,61351	,826
		Arş. Gör.	,90556*	,42232	,033
		Öğr. Gör.	,86168*	,42571	,044
		Yrd. Doç. Dr.	,57885	,42636	,176
		Doç. Dr.	,73469	,65672	,264
		Prof. Dr.	,30612	,65672	,641
		Birim Sekreteri	-,12245	,56005	,827
		Okutman	-,01531	,47481	,974
	Daire Başkanı	Arş. Gör.	,77087	,49101	,118
		Öğr. Gör.	,72698	,49392	,142
		Yrd. Doç. Dr.	,44416	,49448	,370
		Doç. Dr.	,60000	,70286	,394
		Prof. Dr.	,17143	,70286	,807
		Birim Sekreteri	-,25714	,61351	,675
		Okutman	-,15000	,53682	,780

	Arş. Gör.	Öğr. Gör.	-,04388	,21429	,838
		Yrd. Doç. Dr.	-,32671	,21558	,131
		Doç. Dr.	-,17087	,54404	,754
		Prof. Dr.	-,59944	,54404	,272
		Birim Sekreteri	-1,02801*	,42232	,016
		Okutman	-,92087*	,30023	,002
	Öğr. Gör.	Yrd. Doç. Dr.	-,28283	,22214	,204
		Doç. Dr.	-,12698	,54667	,816
		Prof. Dr.	-,55556	,54667	,310
		Birim Sekreteri	-,98413*	,42571	,022
		Okutman	-,87698*	,30497	,004
	Yrd. Doç. Dr.	Doç. Dr.	,15584	,54718	,776
		Prof. Dr.	-,27273	,54718	,619
		Birim Sekreteri	-,70130	,42636	,101
		Okutman	-,59416	,30588	,053
	Doç. Dr.	Prof. Dr.	-,42857	,74088	,563
		Birim Sekreteri	-,85714	,65672	,193
		Okutman	-,75000	,58572	,201
	Prof. Dr.	Birim Sekreteri	-,42857	,65672	,515
		Okutman	-,32143	,58572	,584
	Birim Sekreteri	Okutman	,10714	,47481	,822

Yapılan LSD analizine göre çalışanların hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu algılarına ilişkin farklılığın üç gruptan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi okutman olarak çalışanlar ile memur, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak çalışanlardır. İkinci grup şube müdürü olarak çalışanlar ile memur, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak çalışanlardır. Üçüncü grup ise birim sekreteri olarak çalışanlar ile memur, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak çalışanlardır. Tablo 43’de ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde okutman olarak çalışanların hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu algılarının memur, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Şube müdürü olarak çalışanların da hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu algıları memur, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. Birim sekreteri olarak çalışanların da hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu algılarının memur, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada Ardahan Üniversitesi akademik ve idari personeli olarak çalışan toplam 277 kişiden anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler, analiz edilerek hipotezler test edilmiştir.

Bağımlı değişken olarak kabul edilen kurumsal kültür kavramı, “Bir kurumda bulunan üyelerin daha önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda uymaları gereken davranış kalıplarını, işlerin yapılış şeklini, üyeler tarafından paylaşılabilen inançlar, varsayımlar ve değerler bütünü ve kurumu diğer kurumlardan ayıran algılamaları belirten öğeler” şeklinde tanımlanabilir. Bu çerçevede her kurumun kendisine ait ve kendisini diğer kurumlardan ayıran bir kültürü bulunmaktadır. Ancak her kurumun kendisine ait kültürüne ilişkin bir model sunmak mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla kurumların sahibi olduğu kültürlerden birbirlerine benzer olanlar sınıflandırılarak kültür modelleri geliştirilmiştir. Bu araştırmada Quinn ve Cameron tarafından sunulan ve literatürde en çok kabul gören “Rekabet Eden Değerler” adlı kurumsal kültür modeli kullanılmıştır. Bu modele göre kurumsal kültürün klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Ancak verilere ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda kurumsal kültürün klan-adhokrasi ve hiyerarşi-pazar olmak üzere iki boyutlu bir yapı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada klan-adhokrasi kurumsal kültürüne ait ifadelerin genel ortalama değeri (3,06) şeklindedir. Hiyerarşi-pazar kurumsal kültürüne ait ifadelerin genel ortalama değeri ise (3,24) olarak bulunmuştur. Buradan hareketle çalışanların algısına göre Ardahan Üniversitesi’nde hiyerarşi-pazar kurumsal kültürü hâkimdir. Dolayısıyla üniversitede yapılacak işlerin resmî süreçlerle belirlendiği, kurumu bir arada tutan şeyin biçimsel kurallar ve politikalar olduğu, kurumda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılmasının önemli görüldüğü, çalışanların bir rekabet içerisinde olduğu ve kurumun diğer kurumlardan üstünlüğünün olmasının da önemsendiği belirtilebilir. Buna karşın yapılan analiz sonucuna göre üniversitede başarılı bir yönetim için takım oluşturmaya, çalışanların katılımına, insan kaynaklarının geliştirilmesine, açık iletişim kanallarına, yeni standartlar oluşturmaya ve problemlere yenilikçi çözüm yolları aramaya önem verilme düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Kurumsal kültürün klan-adhokrasi

boyutuna ilişkin tanımlayıcı bulgulara bakıldığında çalışanların en az katıldıkları ifadeler, “kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler” ve “kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir” ifadeleridir. Ancak yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı çağımızda kurumların, dinamik, girişimci, risk alabilen, takım ruhu ile hareket eden, açık iletişim kanallarının bulunduğu bir görünüme sahip olması gerektiği savunulmaktadır. Dolayısıyla kurumların bürokrasinin neden olduğu hantallaşmış yapılardan sıyrılmalari gerekmektedir. Bu durumda özellikle bilim üreten ve eğitim vererek gerekli insan kaynağını yetiştiren Ardahan Üniversitesi’nin klasik yönetim anlayışından çıkarak başarılı bir yönetim için takım oluşturmaya, çalışanların katılımına, insan kaynaklarının geliştirilmesine, açık iletişim kanallarına, yeni standartlar oluşturmaya ve problemlere yenilikçi çözüm yolları aramaya, iç ve dış çevre koşullarına daha çok önem vermesi gerekmektedir.

Çalışmada kullanılan bağımsız değişken ise hizmetkâr liderliktir. Bağımsız değişken olarak kullanılan hizmetkâr liderlik, karar alma gücünü paylaşan, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha çok önemseyerek onların gelişimine ve güçlenmesine katkı sağlayan ve kendisini hizmete adayan bir liderlik tarzıdır. Çalışmanın hizmetkâr liderlik bölümünde bu tarz liderlikle ilgili geliştirilen modellere yer verilmiştir. Bu modellerin içinde diğerlerine yapılan eleştirilerin de göz önüne alınmasıyla geliştirilen ve hizmetkâr liderliğin etraflıca değerlendirildiği Van Dirk Dierendonck tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik modeli kullanılmıştır. Çalışmada yer verilen modele göre hizmetkâr liderliğin güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, otantiklik, tevazu ve sorumlu yöneticilik olmak üzere sekiz adet boyutu bulunmaktadır. Ancak verilere ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda hizmetkâr liderliğin güçlendirme, affetme, hesap verebilirlik, cesaret-otantiklik ve tevazu-sorumlu yöneticilik olmak üzere beş boyutlu bir yapı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada güçlendirme boyutuna ilişkin ifadelerin genel ortalama değeri (3,30), hesap verebilirlik boyutuna ilişkin ifadelerin genel ortalama değeri ise (3,81), affetme boyutuna ilişkin ifadelerin genel ortalama değeri (3,22), cesaret-otantiklik boyutuna ilişkin ifadelerin genel ortalama değeri (3,10) ve tevazu-sorumlulu yöneticilik boyutuna ilişkin ifadelerin genel ortalama değeri (3,27) şeklinde bulunmuştur. Buradan hareketle çalışanların algısına göre Ardahan Üniversitesi’ndeki hizmetkâr liderlik algısında hesap

verebilirlik boyutu daha ön planda olduğu gör÷lmektedir. Dolayısıyla üniversitede yöneticiler çalışanları yaptıkları işlerden, performanslarından ve işleri yürütme şekillerinden sorumlu kılmaktadır. Bu özellik ile Ardahan Üniversitesi'nin geleneksel yönetim anlayışından sıyrıldığını ve yeni yönetim anlayışının getirdiğı yönetim tekniklerinden yararlandığını söylemek mümkündür. Çünkü geleneksel yönetim anlayışında çalışan sorumluluk alma noktasında isteksiz davranmaktadır. Yeni yönetim anlayışı ise çalışanların girişimci ruha sahip olarak onlardan sorumluluğı üstlenmelerini istemektedir. Değişen ve gelişen bir yönetim anlayışı içinde faaliyet gösteren Ardahan Üniversitesi'nin de bu gelişmelere bu özellik ile ayak uydurmaya çalıştığı gör÷lmektedir. Ancak sorumluluk verilirken alt yapının olup olmadığına da bakılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle sorumluluk verilirken kişilerin yeterli olup olmaması, yapılacak işin niteliğine uygun bir sorumluluk olup olmadığı, tecrübenin yeterli olup olmadığı gibi unsurlar sorumluluğun tam anlamıyla yerleşmesi açısından önemlidir. Kurum içinde sorumluluk dağıtılırken bu durumlarda göz önünde bulundurulmalıdır.

Hizmetkâr liderliğin boyutlarına ilişkin ifadelerin genel ortalama değerlerine bakıldığında en düşük değere sahip boyutun cesaret-otantiklik boyutu olduğu gör÷lmektedir. Bu durum Ardahan Üniversitesi'nde önderlerin risk almakta çok istekli olmadığını, yapılması gerektiğini düşündüğü işleri yapmakta zayıf kaldığını, kendi limitleri konusunda açık davranması gerekiyorsa yeterli seveyide yapamadığını ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında bile kendi hislerini yansıtmakta zorlandığını göstermektedir. Bir kurumun girişimci, dinamik ve risk alabilen bir ruha sahip olduğunu belirten özellik çalışanlarının bu konuda göstereceğı davranışlarıdır. Dolayısıyla liderin takipçilerini etkilediğı düşün÷ldüğünde lider kurumda faaliyetleri nasıl gerçekleştirirse takipçilerde bu doğrultuda gerçekleştirmeye çalışacaklardır. Bu nedenle liderin risk almak istememesi ya da bu konuda zayıf kalması, kendi hislerini ifade etme noktasında zorlanması ve limitleri noktasında gerektiğı ölçüde açık olmaması çalışanları da olumsuz etkiyeceğı düşün÷lmektedir. Bu durumda kurumun başarıyı yakalaması zorlaşarak kurumsal kültürün de istenmeyen şekillere girmesine neden olunabilecektir. Bunun yerine önder, rol model olarak kurumda risk alabilen ve bunu üstlenen, yapılmasını düşündüğü şeyi yapamamasa da en azından ifade edebilen, limitleri konusunda son derece açık davranabilen ve kendi hislerini sonucu ne olursa olsun ifade edebilen davranışlar sergilemelidir.

Bu çalışmada kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde hizmetkâr liderin rolünü belirlemeye yönelik yapısal eşitlik modeli aracılığı ile iki ayrı model analiz edilmiştir. Birinci modelde hizmetkâr liderin kurumsal kültürü etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Modeli test etmeye yönelik yapılan analiz sonucunda hizmetkâr liderlik, kurumsal kültürü 0,767 katsayı ve 0.000 anlamlılık derecesi ile pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla hizmetkâr liderin kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde pozitif yönde etkili olduğuna ilişkin kurulan Hipotez 1 kabul edilmiştir. İkinci model ise hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının kurumsal kültürün alt boyutlarını etkileyip etkilemediğinin analizine ilişkindir.

Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu 0,000 düzeyinde anlamlı ve 0,441 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Yani liderin, çalışanların gelişimleri ve yeteneklerinin farkında olmaları için gerekli katkıları sağlaması; değişimi, atikliği, yenilikçi olmayı, üyelerin birbirine bağlılığını, kararlara katılımlarını, takım çalışması hâlinde faaliyet yapabilmelerini ve birlikte hareket edebilmelerini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunun kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 2_a kabul edilmiştir. Bununla birlikte yapılan analizde, hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunun kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu 0,000 düzeyinde anlamlı ve 0,366 katsayı derecesi ile etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan anlaşılabacağı üzere liderin, çalışanların gelişimleri ve yeteneklerinin farkında olmaları için gerekli katkıları sağlaması, kurumun belirli politikalar ve esaslar doğrultusunda kontrol altında işlemlerini ve faaliyetlerin çevre tarafından yönlendirilmesini pozitif yönde etkilemektedir. Bu nedenle hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunun kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 2_b kabul edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu anlamlı düzeyde etkilememektedir. Diğer bir ifadeyle liderin kurumsal faaliyetleri yerine getirenleri ve faaliyetlerin gerçekleştirildiği yapıyı da sorumlu kılması; değişimi, atikliği, yenilikçi olmayı, üyelerin birbirine bağlılığını, kararlara katılımı, takım çalışmasını ve birlikte hareket edilmesini etkilememektedir. Bundan dolayı hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutunun kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 3_a reddedilmiştir. Ancak yapılan

analizde, hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutunun kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu 0,000 düzeyinde anlamlı ve 0,177 katsayı derecesi ile etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani liderin kurumsal faaliyetleri yerine getirenleri ve faaliyetlerin gerçekleştirildiği yapıyı da sorumlu kılması, kurumun belirli politikalar ve esaslar doğrultusunda kontrol altında işlemesini ve faaliyetlerin çevre tarafından yönlendirilmesini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutunun kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 3_b kabul edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin takipçileri tarafından yapılacak hataları kabullenip onlara hatalardan dolayı sert davranmaması, onlarla arasında ortaya çıkabilecek gerginlikleri sürdürmemesi ve unutmaması olarak ifade edilen affetme boyutu; kurumsal kültürün değişimi, atikliği, yenilikçi olmayı, üyelerin birbirine bağlılığını, kararlara katılımı, takım çalışmasını ve birlikte hareket edilmesi hususlarında klan-adhokrasi boyutunu anlamlı düzeyde etkilememektedir. Buradan hareketle hizmetkâr liderliğin affetme boyutunun kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 4_a reddedilmiştir. Bununla birlikte yapılan analizde, hizmetkâr liderliğin affetme boyutunun, kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu 0,000 düzeyinde anlamlı ve - 0,236 katsayı derecesi ile negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani liderin, takipçileri tarafından yapılacak hataları kabullenip onlara hatalarından dolayı sert davranmaması, onlarla arasında ortaya çıkabilecek gerginlikleri sürdürmemesi ve unutmaması, kurumun belirli politikalar ve esaslar doğrultusunda kontrol altında işlemesini ve faaliyetlerin çevre tarafından yönlendirilmesini negatif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin affetme boyutunun kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 4_b reddedilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin cesaret ve otantiklik boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu anlamlı düzeyde etkilememektedir. Başka bir ifadeyle liderin eylem ve işlemlerde risk alarak hareket edebilmesi, verilen sözü yerine getirmesi, dürüst davranması, yapılacak olan eleştirilere açık olması; değişimi, atikliği, yenilikçi olmayı, üyelerin birbirine bağlılığını, kararlara katılımlarını, takım çalışmasını ve birlikte hareket edilmesini etkilememektedir. Bu nedenle hizmetkâr liderliğin cesaret-otantiklik boyutunun kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 5_a reddedilmiştir. Bununla birlikte yapılan analizde, hizmetkâr liderliğin

cesaret-otantiklik boyutunun kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu 0,021 düzeyinde anlamlı ve -0,142 katsayı derecesi ile etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani liderin eylem ve işlemlerde risk alarak hareket edebilmesi, verilen sözü yerine getirmesi, dürüst davranması, yapılacak olan eleştirilere açık olması, kurumun belirli politikalar ve esaslar doğrultusunda kontrol altında işlemlerini ve faaliyetlerin çevre tarafından yönlendirilmesini negatif yönde etkilemektedir. Bundan dolayı hizmetkâr liderliğin cesaret-otantiklik boyutunun kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 5_b reddedilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu 0,013 düzeyinde anlamlı ve 0,197 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Buradan anlaşılabacağı üzere liderin kendi başarı ve yeteneklerini uygun bir perspektifle ortaya koyarak başarılı faaliyetlerde takipçilerinin de katkısına vurgu yapması, kurumun sorumluluğunu üstlenerek kontrolü elinde bulundurması ve kendi menfaati yerine başkaları için hizmet ediyor olması; değişimi, atikliği, yenilikçi olmayı, üyelerin birbirine bağlılığını, kararlara katılımlarını, takım çalışmasını ve birlikte hareket etmelerini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin tevazu-sorumlu yöneticilik boyutunun kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 6_a kabul edilmiştir. Bununla birlikte yapılan analizde, hizmetkâr liderliğin tevazu-sorumlu yöneticilik boyutunun kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu 0,000 düzeyinde anlamlı ve 0,356 katsayı derecesi ile etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre liderin, kendi başarı ve yeteneklerini uygun bir perspektifle ortaya koyarak başarılı faaliyetlerde takipçilerinin de katkısına vurgu yapması, kurumun sorumluluğunu üstlenerek kontrolü elinde bulundurması ve kendi menfaati yerine başkaları için hizmet ediyor olması, kurumun belirli politikalar ve esaslar doğrultusunda kontrol altında işlemlerini ve faaliyetlerin çevre tarafından yönlendirilmesini pozitif yönde etkilemektedir. Bundan dolayı hizmetkâr liderliğin tevazu-sorumlu yöneticilik boyutunun kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar boyutunu pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan Hipotez 6_b kabul edilmiştir.

Ardahan Üniversitesi çalışanları kurumdaki pozisyonları açısından akademik ve idari olmalarının yanında idari görevli akademik personel olarak üç grupta değerlendirilmişlerdir. Kurumdaki pozisyon değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonucuna göre sadece klan-adhokrasi boyutu ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem

düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağı incelendiğinde kurumda idari görevli olan ve olmayan akademik personelin idari personele göre klan-adhokrasi kültürü algıları daha yüksektir. Bu durumun nedeni olarak akademik personelin mesleği gereği kendisini geliştirme ihtiyacının kurum tarafından karşılanmaya çalışılması gösterilebilir. Ancak çalışanların kurumdaki süre değişkeni açısından hizmetkâr liderliğin boyutlarına olan algılarına bakıldığında güçlendirme boyutunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağı incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi arttıkça çalışanların, önderlerinin güçlendirme davranışından uzaklaştığı düşüncesinde oldukları görülmektedir. Bu durum çalışanlarda motivasyon eksikliğine, kurum ile olan bağın zayıflamasına ve kurumsal başarısızlığa neden olabilecektir.

Hizmetkâr liderliğin boyutlarının kurumsal kültür boyutlarını etkileme düzeylerine bakıldığında en yüksek etki güçlendirme ile klan-adhokrasi boyutu arasında olduğu görülmektedir. Yani önderler tarafından çalışanlara işi iyi yapabilmeleri için gerekli bilgilerin verilmesi, yeteneklerini kullanabilmeleri için cesaretlendirilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri için destek verilmesi, bir sorunun çözümünde ne yapılması gerektiğini söylemek yerine çözümü bulmasında yardımcı olunması; değişimi, atikliği, yenilikçi olmayı, üyelerin birbirine bağlılığını, kararlara katılımlarını, takım çalışması hâlinde faaliyet yapabilmelerini ve birlikte hareket edebilmelerini pozitif yönde etkilemektedir. Buradan hareketle Ardahan Üniversitesi, çalışanlarının güçlenmesine katkıda bulunduğu sürece kendisini dinamik ve girişimci bulacaktır. Dolayısıyla Ardahan Üniversitesi çalışanlarının gelişimine ve güçlenmesine önemli ölçüde değer vermeli ve bu alanda çalışanlarını desteklemelidir. Çalışanlarının gelişimini sağlama noktasında önündeki engelleri de kaldırmaya çalışmalıdır.

Bu çalışmada ayrıca korelasyon analizi yapılarak hizmetkâr liderlik ve kurumsal kültürün boyutları arasındaki ilişkilere de bakılmıştır.

Yapılan korelasyon analizinde kurumsal kültürün klan-adhokrasi boyutu ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu arasında ,625 düzeyinde pozitif ve orta derecede, tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu ile arasında ,569 düzeyinde pozitif ve orta derecede, cesaret-otantik boyutu ile arasında ,383 düzeyinde pozitif ve zayıf, affetme boyutu ile arasında ,374 düzeyinde pozitif ve zayıf, hesap verebilirlik boyutu ile arasında ,298 düzeyinde pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal kültürün hiyerarşi-pazar

boyutu ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu arasında ,526 düzeyinde pozitif ve orta derecede, tevazu-sorumlu yöneticilik boyutu ile arasında ,507 düzeyinde pozitif ve orta derecede, hesap verebilirlik boyutu ile arasında ,357 düzeyinde pozitif ve zayıf cesaret-otantik boyutu ile arasında ,280 düzeyinde pozitif ve zayıf, affetme boyutu ile arasında ,210 düzeyinde pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre değişkenler arasında en güçlü ilişki kurumsal kültürün klan-adhokrası boyutu ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu arasında bulunmuştur.

Çalışmada yapılan analize göre hizmetkâr liderlik davranışlarının kurumsal kültür üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular, genel olarak ilgili literatürde yapılan çalışmalarda liderlik tarzlarının kurumsal kültür üzerinde etkili olduğu sonuçlarını desteklemektedir.

Daha önceki çalışmalarda kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların etkinlik ve verimlilik çerçevesinde yeniden yapılandırılması ve özel yönetim tekniklerinden yararlanarak faaliyet göstermesi öngörülmektedir. Özellikle liderlik anlayışının yönetimden ayrı düşünülmemesi; hatta kamu sektörü açısından bir yöneticinin sonuçlara ulaşması gerekiyorsa aynı zamanda liderlik yapması gerektiği de ifade edilmektedir. Böylece kurumsal kültürü oluşturmakla çalışanları kurumlarıyla bütünleştiren ve fedakârca davranışlar sergileyerek kendisini kuruma adayan lider, böyle bir yönetim faaliyeti gerçekleştirdiğinde başarılı bir kamu yönetimi meydana getirmiş olacaktır. Bu yönde yapılacak çalışmaların söz konusu organizasyonların başarılı bir şekilde yönetim faaliyeti sergilemelerinde rehber olacakları düşünülmektedir.

Özellikle bilim üreterek nitelikli insan yetiştiren üniversitelerle ilgili bu alanda çalışmalar yapılması, bu kurumların birey-toplum-devlet üçgeninde sahip olduğu insan kaynağı üzerinde etkinliğini de ortaya çıkarmış olacaktır. Böyle bir düşünce ile yapılan bu çalışma, Ardahan Üniversitesi bünyesinde çalışan akademik ve idari personelin hizmetkâr liderlik ve kurumsal kültür algıları değerlendirilerek yapılmıştır. Kesitsel zaman aralığında veriler toplanarak yapılan çalışmada elde edilen bulgular bu kapsamda değerlendirilmiştir. Kesitsel çalışmalarda belirlenen örneklem kitlesinden sadece bir kere veri toplanarak analiz edildiğinden konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda farklı alanlarda hizmet üreten kurumlardaki çalışanlar örneklem olarak seçilerek çalışmanın

genellenebilirliği artırılabilir. Bununla birlikte aynı kurumda dönemsel olarak algı ölçölerek farklı zamanlarda yapılan çalışmalar karşılaştırılıp sonuçlar değeriendirilebilir.

Araştırma kapsamında örneklem olarak belirtilen kitle sadece kamu çalışanlarından oluşması, çalışmada kamu-özel sektör karşılaştırması yapılmasını engellemektedir. Diğer yandan konu ile ilgili gelecekte özel sektör çalışanlarının algıları üzerinde çalışmalar yapılması, araştırma bulgularının genelleştirilebilmesine yardımcı olabilecek ve değışkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Hizmetkâr liderlik ile diğer kurumsal kavramların ve kurumsal kültür ile de diğer liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin Ardahan Üniversitesi'nde ya da diğer kamu kurumlarında incelenmesi ile literatüre katkı sağlanabilecektir. Aynı zamanda yapılacak çalışmalar, kurumların başarıyı yakalayabilmesinde yol gösterici olabilecektir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Füsün (2002), “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, ss. 53-68.
- ACILAR, Ali (2009), “İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 25-33.
- ADA, Nesrin (2001), “Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 20-27.
- AKÇAKAYA, Murat (2010), **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Adalet Yayınevi, Ankara.
- AKDÖL, Buket (2015), **Hizmetkâr Liderlik**, Derin Yayınları, İstanbul.
- AKDEMİR, Ali (2008), **Vizyon Yönetimi Birey Kurum Kent Ülke Düzeyinde**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- ALTAY, Hüseyin (2004), “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 301-321.
- ARIKAN, Semra (2001), **“Liderlik”, Yönetim ve Organizasyon**, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara.
- ARUN, Korhan (2008), **Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- ASGARI, Ali, Abu Daud SILONG, Aminah AHMAD and Bahaman Abu SAMAH (2008), “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors”, *European Journal of Scientific Research*, Vol: 23, Iss: 2, pp. 227-242.
- ASLAN, Şebnem (2013), **Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik**, Eğitim Yayınevi, Konya.

- ASLAN, Şebnem ve Musa ÖZATA (2011), “Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocerna Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Araştırması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı:1, ss. 139-154.
- ATAMAN, Göksel (2002), **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATLIOĞLU, Yurdanur ve Abdullah ŞAHİN (2002), “Liderlik Anlayışımız”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 155-156.
- AYKANAT, Zafer (2014), **Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- AYTÜRK, Nihat (2007), **Yönetim Sanatı**, Nobel Yayınları, Ankara.
- BAKAN, İsmail ve Yakup BULUT (2004), “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, ss. 151-176.
- BAKAN, İsmail ve Tuba BÜYÜKBEŞE (2010), “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 19, ss. 73-84.
- BAKAN, İsmail ve İnci Fatma DOĞAN (2012), “Hizmetkâr Liderlik”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, ss. 1-12.
- BAKAN, İsmail, Tuba BÜYÜKBEŞE ve H. Çetin BEDESTENCİ (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Akademik Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BAKAN, İsmail, Burcu ERŞAHAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, İnci Fatma DOĞAN ve İlker KEFE (2015), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 14, ss. 201-222.

- BAKOĞLU, Refika, Olcay Bilge AŞKUN ve Hakan YILDIRIM (2016), **Türkiye’de Kamu Kurum Kültürü**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BALTAŞ, Acar (2000), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARBUTO, Jhon E. and Daniel W. WHEELER (2006), “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership”, *Group & Organization Management*, Vol: 31, Iss: 3, pp. 300-326.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BASIR, Siti Arni, John DAVIES and Allison RUDDER (2011) “The Elements Of Organizational Culture Which Influence The Maintenance Of ISO 9001: A Theoretical Framework”, *African Journal Of Business Management*, Vol: 5, Iss: 15, pp. 6028- 6035.
- BASABE, Nekane, Dario PAEZ, Jose VALENCIA, Jose Luis GONZALEZ, Bernard RIME and Ed DIENER (2002), “Cultural Dimensions Socioeconomic Development Climate and Emotional Hedonic Level”, *Cognition and Emotion*, Vol: 16, Iss: 1, pp. 103-125.
- BASS, Bernard M., Buruce J. AVOLIO and Laurie GOODHEIM (1987), “Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level”, *Journal of Management*, Iss: 13, pp. 7-19.
- BATE, Paul (1994), **Strategies For Cultural Change**, Butterworth-Heinemann Ltd Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
- BAUER, Talya and Stephen GRAEN (1996), “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 39, Iss: 6, pp. 1538-1567.
- BAUER, Talya and Berrin ERDOĞAN (2012), **An Introduction to Organizational Behavior**, <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf> , Erişim Tarihi, 10.09.2016.

- BELIAS, Dimitrios and Athanasios KOUSTELIOS (2014), “Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review”, *International Review of Management and Marketing*, Vol: 4, Iss: 2, pp.132-149.
- BERBEROĞLU, Güneş (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı”, *AÜ İİBF Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1-2, ss. 153-161.
- BERBEROĞLU Güneş, Senem BESLER ve Zümrüt TONUS (1998), “Örgüt Kültürü: Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 29-52.
- BOLAT, Tamer ve Oya Aytemiz SEYMEN (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 9, ss. 59-85.
- BOLAT, Tamer, Oya Aytemiz SEYMEN, Oya İnci BOLAT ve Barış ERDEM (2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BOONE, Louis E. and David L. KURTZ (2013), **Çağdaş İşletme**, (Çev. Editörü Azmi Yalçın), 14. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- BOYLU, Yasin ve Alptekin Sökmen (2006), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, ss. 39-65.
- BREWER, Clay (2010), “Servant Leadership: A Review of Literature”, *Journal of Workforce Education and Development*, Vol: 4, Iss: 2, pp. 1-8.
- BROWN, Andrew D. (1998), **Organizational Culture**, Financial Times Pitman Publishing, London.
- BYRD, Richard E. (1987), “Corporate Leadership Skills: A New Synthesis”, *Organizational Dynamics*, Vol: 16, Iss: 1, pp. 34-43.

- CAMERON, Kim S. and Sarah J. FREEMAN (1991), “Cultural Congruence, Strenght and Type: Relationships to Effectiveness”, *Organizational Change and Development*, Vol: 5, pp. 23-58.
- CAMERON, Kim S. and Robert E. QUINN (2006), **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Jossey-Bass, San Francisco.
- CAN, Halil, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI (1998), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CARTWRIGHT Susan, and Carry L. COOPER (1993), “The Role of Culture Compatibility in Successful Organization Marriage”, *Academy of Management Executive*, Vol: 7, Iss: 2, pp. 57-70.
- CERİT, Yusuf (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 33, ss. 88-98.
- COLE, Gerald A. (2004), **Management Theory and Practice**, Cengage Learning Business Press, London.
- CONGER, Jay A. (1989), “Leadership: The Art of Empowering Others”, *The Academy of Management Executive*, Vol: 3, Iss: 1, pp. 17-24.
- ÇARIKÇI, İlker Hüseyin ve Osman KOYUNCU (2010), “Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 1-18.
- ÇELİK, Cemile ve Önder SÜNBÜL (2008), “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, s. 49-66.
- ÇELİK, Vehbi (2000), **Eğitimsel Liderlik**, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara.
- ÇETİN ÖLÇÜM, Münevver (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- ÇETİN, Necip (2008), “Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 23, s. 74-84.
- ÇETİN, Nesrin Gökben ve Ertan BECEREN (2007), “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 5, s. 110-132.
- ÇIRPAN, Hüseyin (1999), “Lider mi? Yönetici mi?”, *Aktive Dergisi*, ss. 1-5.
- ÇOKLUK, Ömay, Güçlü ŞEKERCİOĞLU ve Şener BÜYÜKÖZTÜRK (2014), **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları**, Pegem Akademi Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- DAFT, R.L. (2007), **Management**, South-Western College Pub., California.
- DAĞLI, Abidin (2003), “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 6, ss. 64-71.
- DAHLER, Peter (1994), “Corporate Culture And Morality: Durheim Inspired Reflections on Limits of Corporate Culture”, *Journal of Management Studies*, Vol: 31, Iss: 1, pp. 1-18.
- DARMAN MANİSALI, Güler (2015), **Kurumsal Yönetim**, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş., Ankara.
- DEAL, T. E. and A. A. KENNEDY (1982), **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison Wesley, Massachusetts.
- DELOBBE, Nathalie and Robert R. HACCOUN (2016), “Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument”, <https://www.researchgate.net/publication/228542760>, Erişim Tarihi, 07.10.2016.
- DEMİREL, Erkan T, Ahmet YATKIN, Muhammet DÜŞÜKCAN, Neslihan DERİN, Arzu ÇAKINBERK ve Mehmet GÜVEN (2012), “Yerel Siyasetin Liderleri Olan Belediye Başkanlarına Yönelik Hizmetkâr

- Liderlik Ölçeği Uyarlama Çalışması”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 67-83.
- DENNIS, Robert S. and Mihai BOCARNEA (2005), “Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 26, Iss: 8, pp. 600-615.
- DESPHANDE, R. and Frederick E. WEBSTER (1989), “Organizational Culture and Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol: 53, Iss: 1, pp. 3-15.
- DIAMOND, Michael A. (1991), “Dimensions of Organizational Culture and Beyond”. *Political Psychology*, Vol: 12, Iss: 3, pp. 509-522.
- DIERENDONCK, Dirk Van (2011), “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, *Journal of Management*, Vol. 37, Iss: 4, pp. 1228-1261.
- DIERENDONCK, Dirk Van ve Inge NUIJTEN (2011), “The Servant Leadership Survey (SLS): Development and Validation of a Multidimensional Measure”, *Journal of Business Psychology*, Iss: 26, pp. 249-267.
- DİNÇER, Müjde Ker ve Burcu ÖKSÜZ (2011), “Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek”, *Erciyes İletişim Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 2-18.
- DOĞAN, Binali (2012), **Örgüt Kültürü**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (1997), “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı: 30/4, ss. 53-74.
- DOĞAN, Selen (2007), **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- DUYAN, Emin Cihan ve Dirk Van DIERENDONCK (2014), “Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru”, *Sosyoloji Konferansları*, Cilt: 1, Sayı: 49, ss. 1-32.
- DWIVEDI, R. K. (1995), **Organizational Culture and Performance**, MD Publications Pvt Ltd, New Delhi.

- EARNHARDT, Matthew P. (2008), “Testing A Servant Leadership Theory Among United States Military Members”, *Emerging Leadership Journeys*, Vol: 1, Iss: 2, pp. 14-24.
- ERASLAN, Levent (2004), “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm, Erişim Tarihi: 06.11.2016.
- ERDAL, M. (2007), **İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi**, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- ERDEM, Ali Rıza (2003), “Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler, *Değerler Eğitimi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 4, ss. 55-72.
- ERDOĞAN, İ. (1998), **Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemler**, Emel Matbaası, Ankara.
- ERDOĞAN, İrfan (2002), **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- EREN, Erol (2009), **Yönetim ve Organizasyon**, 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Erol (2015), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ERKMEN, Turhan (2010), **Örgüt Kültürü**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal ve Hale BİRİCİKOĞLU (2011), “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik”, *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 19-45.
- FINDIKÇI, İlhami (2009), **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FREEMAN, G. T. (2011), “Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal”, *Emerging Leadership Journeys*, Vol: 4, Iss: 1, pp. 120- 140.

- FREEMAN, R. Edward and Lisa STEWARD (2006), “Developing Ethical Leadership”, http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf, s. 2-15., Erişim Tarihi, 05.10.2016.
- FRICK, Dom M. (2016), “The Biographer of Robert K. Greenleaf”, <https://www.greenleaf.org/robert-k-greenleaf-biography/>, Erişim Tarihi, 07.04.2016.
- GENÇ, Nurullah (1993), “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1-2, ss. 299-304.
- GENÇ, Nurullah (2005), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- GERÇİK, İbrahim Zeyd (2015), **Yöneticiler için Gerçek Kriz Öyküleri kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü**, Küre Yayınları, İstanbul.
- GİZİR, Sıdıka (2008), “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Öğrenme”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 182-196.
- GREENLEAF, R.K. (2003), *Lider Olarak Hizmetkâr*, (Y. Alan, & G. Çelik, Çev.), Europees Centrum voor Servant Leadership. Hilversum.
- GREENLEAF, R.K. (2016), “Servant Leadership”, <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>, Erişim Tarihi, 07.04.2016.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 6, ss. 147-159.
- GÜL, Hasan (2003), **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker (2001), “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 28, ss. 531-548.

- GÜNEY, Salih (2015), **Örgütsel Davranış**, 3. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GÜRGEN, Haluk (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- GÜVENÇ, Bozkurt (2010), **İnsan ve Kültür**, Boyut Yayıncılık, İstanbul.
- HARWIKI, Wiwiek (2013), “Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee’s Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia”, *Journal of Business and Management*, Vol: 8, Iss: 5, pp. 50-58.
- HEDLUND, J., G.B. FORSYTHE, J.A. HORVATH, W. M. WILLIAMS, S. SNOOK and, R. J. STERNBERG (2003), “Identifying And Assessing Tacit Konowledge: Understanding The Practical Intelligence Of Military Leaders”, *The Leadership Quarterly*, Iss: 14, pp. 117-140.
- HERMOND, Douglas (2005-2006), “Ethical Leadership Is Not Optional: How Lpps Can Help”, *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, Vol: 8, Iss: 1, pp. 1-5.
- HOFSTEDE, Geert (1994), **Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, Software of the Mind, Author of Culture’s Consequences**, Harper Collins Business, McGraw-Hill International-U.K.
- HOFSTEDE, Geert, Bram NEUIJEN, Denise Daval OHAYV and Geert SANDERS (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 35, Iss: 2, pp. 286-316.
- HOFSTEDE, Geert (2001), **Cultural Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations, Across Nations**, Sage Publications, United States Of America.
- İBİCİOĞLU, Hasan, H. İbrahim ÖZMEN ve Sebahattin TAŞ (2009), “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Amprik Bir Çalışma”, *Süleyman*

Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, s. 1-23.

İLHAN, Nadir (2012), “Toplumsal ve Ferdi Düşüncenin Dile Yansımaları (Dil-Düşünce İlişkisi)”, *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Vol: 7, Iss: 3, pp. 1517-1523.

İLHAN, Tahsin ve Yalçın ÖZDEMİR (2013), “Otantiklik Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 40, ss. 142-153.

İNCE, Cemal (2013), “Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 35, ss. 1-15.

İŞCAN, Ömer Faruk (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11, s. 160-177.

İŞCAN, Faruk Ömer ve Kürşat M. TİMURÖĞLU (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 119-135.

KALAYCI, Şeref (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara.

KARAHAN, Atilla (2008) “Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 20, ss. 457-478.

KARRA, N., P. TRACEY, and N. PHILLIPS (2006). Altruism And Agency In The Family Firm: Exploring The Role Of Family, Kinship and Ethnicity. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol: 30, Iss: 6, pp. 861-877.

KAYA, Çetin (2002), **Liderler: Liderliğe Giden Yollar**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- KAYALAR, Murat ve Metin ÖZMUTAF (2007), “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetmel Tutumları Arasındaki İlişkililik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 3, ss.163-176.
- KAHVECİ, Hakkı ve Ahmet AYPAY (2012), “Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 19-42.
- KEKLİK, Belma (2012), “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 73-93.
- KHAZANCHI, Shalini, Marianne W. LEVİS and Kenneth K. BOYER (2007). Innovation- Supportive Culture: The Impact Of Organizational Values On Process Innovation”, *Journal of Operations Management*, Iss: 25, pp. 871-884.
- KINICKI Angelo and Robert KREITNER (2006), **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills, & Best Practices**, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- KOÇEL, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KOTTER, Jhon P. and James L. HESKETT (1992), **Corporate Culture And Performance**, Kotter Associates Inc, USA.
- KÖK, Sebahat Bayrak ve Betül ÖZCAN (2012), “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 113-131.
- KÖSE, Sevinç ve Aylin ÜNAL (2003), **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Güven Kitabevi, İzmir.
- KÖSE, Ziya Nur (2016), “Liderlik ve Motivasyon”, <http://www.ziyanurkose.com/txts/liderlik.doc>, Erişim Tarihi, 23.04.2016

- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin (2015), “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 86-115.
- LAUB, Jim (2003), “From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model”, [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/laub_from_paternalism .pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/laub_from_paternalism.pdf), Erişim Tarihi, 20.10.2016.
- LAUB, Jim (2004), “Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies”, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/laub_defining_servant.pdf, Erişim Tarihi, 20.10.2016.
- LEBLEBİCİ, Doğan N. (2008), “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 1, ss. 61-72.
- LIDEN, Robert C., Sandy J. WAYNE, Chenwei LIAO and Jeremy D. MEUSER (2014), “Servant Leadership And Serving Culture: Influence On Individual And Unit Performance”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 57, Iss: 5, pp. 1434-1452.
- LIVARI, Juhani ve M. HUISMAN (2007) “The Relationship Between Organizational Culture and Deployment of Systems Development Methodologies”, *MIS Quarterly*, Vol: 31, Iss: 1, pp. 35-58.
- LUND, Daulatram B. (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol: 18, Iss: 3, pp. 219-236.
- MATTESON, Jeffrey A. and Justin A. IRVING (2006), “Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol: 2, Iss: 1, pp. 36-51.

- MAXWELL, Jhon C. (2006), **Liderlik Nitelikleri Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği**, (çev. İbrahim Şener), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- MELCHAR, David E. and Susan M. BOSCO (2010), “Achieving High Organization Performance Through Servant Leadership”, *The Journal of Business Inquiry*, Vol: 9, Iss: 1, pp. 74-88.
- MEJIA, L.R.G., D.B. BALKIN and R.L. CARDY (2005). **Management**, Mc Graw Hill, New York.
- MERİÇ, Cemil (1986), **Kültürden İrfana**, İnsan Yayınları, İstanbul.
- MIDDLETON, Jhon (2002), **Culture**, Capstone Publishing, Oxford.
- MITTAL, Rakesh and Peter W. DORFMAN (2012), “Servant Leadership Across Cultures”, *Journal of World Business*, Iss: 47, pp. 555-570.
- NAKTİYOK, Atılhan (1999), **Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- NELSON, Debra L. and James Campbell QUICK, (2009), **Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges**, Thomson South-Western, USA.
- OKAY, Ayla (2002), **Kurum Kimliği**, 3. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- OKTAY, Ercan ve Hasan GÜL (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, ss. 403-427.
- ÖNEN, S. Mustafa ve Hasibe Gül KANAYRAN (2015), “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 10, ss. 43-63.
- ÖRÜCÜ, Edip ve Nuray AYHAN (2001), “Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)”, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, ss. 87-105.

- ÖZDAMAR, Kazım (1999), **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, 2. Baskı, Eskişehir.
- ÖZDEMİR, Asım (2006), “Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 4, ss. 411-433.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve Cemile ÇELİK (2009) “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 1, ss. 95-111.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL (2016), **Örgütsel Davranış**, 7. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız (2005), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, s. 137-146.
- PAGE, Don and Paul T.P. WONG (2000), **A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership**, İçinde: S. Adjiboloso (Ed.), **The Human Factor in Shaping The Course of History and Development**. American University Press, <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, Erişim Tarihi, 10.09.2016
- PARLAK, Bekir (2011), **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, MKM Yayıncılık, Bursa.
- PATTERSON, Kathleen (2003), “Servant Leadership: A Theoretical Model”, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/patterson_servant_leadership.pdf, Erişim Tarihi, 17.09.2016.
- PEARCE, Craig L. and Henry P. SIMS (2002), “Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors”, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol: 6, Iss: 2, pp. 172-197.

- PEHLİVAN, İnayet (2001), **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegem Yayınları, Ankara.
- PEKER, Ömer ve Nihat AYTÜRK (2000), **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara.
- PETTIGREW, Andrew M. (1979), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 24, Iss: 4, pp. 570-581.
- PICKETT, Michael C. (2005), “Understanding Ethical Leadership”, *ASBBS E-Journal*, Vol: 1, Iss: 1, s. 44-54.
- QUINN, E. Robert and John ROHRBAUGH (1983), “A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis”, *Management Science*, Vol: 29, Iss: 3, pp. 363-377.
- ROBBINS, Stephen P. (1990), **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, Prentice-Hall, New Jersey.
- ROBBINS, Stephen P., T.A. JUDGE and S. SANGHI (2009), **Organizational Behavior**, Pearson Education Inc, Delhi.
- ROBBINS, Stephen P., David A. DECENZO and Mary COULTER (2013), **Yönetimin Esasları**, (Çev. Editörü Adem Ögüt), 8. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- RODRIGUES, Carl A. (1998), “Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management, *Cross-Cultural Management*, Cilt: 5, Sayı: 3, pp. 29-39.
- ROSEN, Robert H. (1998), **İnsan Yönetimi**, (Çev.: Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.
- ROST, J.C. (1991), **Leadership For The Twenty-First Century**, Praeger, New York.
- RUSSELL, Robert F. and A. Gregory STONE (2002), “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 23, Iss: 3, pp. 145-157.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa.
- SARGUT, A. Selami (2010), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- SARUHAN, Şadi Can ve Müge Leyla YILDIZ (2013), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- SAVICKI, Victor (1999), “Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies”, *Human Sciences Press, Inc., Child & Youth Care Forum*, Vol: 28, Iss: 4, pp. 239-255
- SCHEIN, Edgar H. (1990), “Organizational Culture”, *American Psychologist*, Vol: 45, Iss: 2, pp. 109-119.
- SCHEIN, Edgar H. (1994), “Coming to A New Awareness Of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, Vol: 25, Iss: 2, pp. 3-16.
- SCHEIN Edgar H. (2004), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass Publishers, London.
- SCHEIN, Edgar H. (2009) **The Corporate Culture Survival Guide**, John Wiley & Sons Inc, San Francisco.
- SCHERMERHORN, Jhon R., James G. HUNT and Richard N. OSBORN (2002), **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons Inc, USA.
- SEPPA, Roy (1985), “Creating a Candid Corporate Culture”, *Journal of Business Ethic*, Vol: 4, Iss: 5, pp: 425-430.
- SERİNKAN, Celalettin (2005), “İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 16, Sayı: 50, s. 86-103.
- SEZGİN, Murat ve Beyza BULUT (2013), “Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 182-194.
- SOYLU, Suat (2004), **Telekomünikasyon Sektöründe Örgütsel Kültürün Oluşmasında İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi Ve İş**

Doyumu İle İlişkisi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

SÖKMEN, A. (2000), **Ankara’da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

SPEARS, Lary C. (2010), “Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders”, *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol: 1, Iss: 1, pp. 25-30.

STONE, A. Gregory, Robert F. RUSSELL and Kathleen PATTERSON (2004), “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus”, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 25, Iss: 4, pp. 349-361.

ŞAFAKLI, Orhan Veli (2005), “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 132-143.

ŞAHİN, Ali (2010), “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 159, ss. 21-35.

ŞAHİN, Ali ve Handan TEMİZEL (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Maliye Dergisi*, Sayı: 153, s. 179-194.

ŞAHİN, Ali, Erhan ÖRSELLİ ve Handan TEMİZEL (2004), “**Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma**”, Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayın No: 108, s. 657-665, Eskişehir.

- ŞAHİN, Faruk (2012), “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, *Cumhuriyet Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 141-163.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Adnan ÇELİK ve Tahir AKGEMCİ (2014), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Eğitim Kitabevi, Konya.
- ŞİMŞEK, Nevin ve Mehmet FİDAN (2005), **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Kitabevi, Konya.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2007), **Örgütler ve Kültürler**, (2. baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ŞİŞLİ, Gülçin ve Sevinç KÖSE (2013), “Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 41, ss. 165-193.
- TAŞDEMİR, Erdem (2009), “Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 29, ss. 149-165.
- TAYLOR, E. T., L. A. PEPLAU and D. O. SEARS (2007), **Sosyal Psikoloji**, (Çev. A. Dönmez), İmge Yayınları, Ankara.
- TDK, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58c500094b0636.14015029, Erişim Tarihi, 07.01.2016.
- TDK, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58c4fffb141a06.84586372, Erişim Tarihi, 15.03.2016.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 14, s. 1-16.
- TISCHLER, Len, Robert GIAMBATISTA, Robert MCKEAGE and David MCCORMICK (2016), “Servant Leadership and Its Relationships with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction”, *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol: 9, Iss: 1, pp. 1-20.

- TOZKOPARAN, Güler ve Türker SUSMUŞ (2001) “Üretim Ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 202-223.
- TRICE, Harrison M. and Janice M. BEYER (1993), **The Cultures of Work Organizations**, Prentice Hall, New Jersey.
- TUNÇER, Polat (2011), “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 80, ss. 57-83.
- TURHAN, Muhammed (2007), **Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etiksel Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Elazığ.
- UĞURLU, Celal Tayyar (2009), **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya.
- UNUTKAN, Göksel Ataman (1995) **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, Ankara.
- UZKURT, Cevahir ve Rukiye ŞEN (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 3, ss. 27-50.
- ÜNAL, Mesud (2012), **Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori**, Geert Hendrik Hofstede, (ed. Ömer Livvarçin, ve Dilek Kurt), ss. 129-138, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ÜRÜ SANI, F. Oben, Sezer Cihan ÇALIŞKAN, Özlem ATAN ve Uğur YOZGAT (2013), “Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 63-82.
- VONDEY, Michelle (2010), “The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit and

Organizational Identification”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol: 6, Iss: 1, pp. 3-27

VRIES, Manfred Kets (2007), **Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı**, (Çev.: Zülfü Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul.

VURAL AKINCI, Z. Beril (2012), **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul.

VURAL AKINCI, Z. Beril ve Gül COŞKUN (2007), **Örgüt Kültürü**, Nobel Akademik Yayıncılık,

WADSWORTH, Walter J. (1999), **Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi**, (çev. E. Sabri YARMALI), Hayat Yayıncılık, İstanbul.

WALLACE, J. Randall (2007), “ Servant Leadership: A Worldview Perspective”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol: 2, Iss: 2, pp. 114-132.

WALUMBWA, F. O., C. A. HARTNELL, ve A. Oke (2010), “Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation”, *Journal of Applied Psychology*, Iss: 3, ss. 517–529.

WEBER, Max (1947), **Bürokrasi ve Otorite**, (çev. H. Bahadır AKIN), Adres Yayınları, Ankara.

WINSTON, Bruce (2003), “Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model”, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf, Erişim Tarihi, 20.09.2016

WONG, Paul T. P. and Don PAGE (2003), “Servant leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile”, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/wong_servant_leadership.pdf, Erişim Tarihi, 21.09.2016.

WONG, Paul T. P. and Dean DAVEY (2007), “Best Practices in Servant Leadership”,

http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf, Erişim Tarihi, 25.02.2017.

YAVUZ, Ercan ve Cüneyt TOKMAK (2009), “İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 17-34.

YILDIRIM, Ali (2010), **Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

YILDIRIM, Bilal (2005), “Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 13, ss. 218-238.

YILDIRIM, Fatih (2015), **Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.

YILMAZ, Ercan (2006), **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

YILMAZ, Ercan (2005), **Etik ve Liderlik**, Öğretmenin Dünyası Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Mikro Yayıncılık, Ankara, s. 39-51.

YILMAZ, İdris (2008), **Sporcu ve Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri**, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

YU, Tianyuan and Nengquan WU (2009), “A Review of Study on the Competing Values Framework”, *International Journal of Business and Management*, Vol: 4, Iss: 7, pp. 37-42.

YUKL, A. Gary, (1989), **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, New Jersey.

ZAMANOU, Sonia and Susan R. GLASER (1994) “Moving Toward Participation And Involment Managing And Measuring Organizational Culture. *Group & Organization Management*, Vol: 19, Iss: 4, ss. 475-502.

ZEL, Uğur (2006), **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, “Kurumsal Kültürün Oluşumu ve Sürdürülebilirliğinde Hizmetkâr Liderin Rolüne İlişkin Bir Araştırma” başlıklı Doktora tez çalışmasının, araştırma kısmıyla ilgilidir. Bulgular sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Soruları içtenlikle ve tarafsız olarak cevaplandırmanız çalışmanın bilimsel değerini artıracaktır. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanına göre, her bir cevap seçeneğinin yanındaki kutucuğa (x) işareti koyunuz.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Danışman: Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN

Öğr. Gör. Ali YILDIRIM

aliyildirim@ardahan.edu.tr

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

1. Cinsiyetiniz	Erkek () Kadın ()
2. Yaşınız	18-24 () 25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri ()
3. Medeni durumunuz	Bekâr () Evli ()
4. Eğitim durumunuz	Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
5. Meslekte kaçınıcı yılınız?	1 yıldan az () 1-3 () 4-7 () 8-11 () 12-15 () 16-19 () 20 ve üzeri ()
6. Kurumdaki çalışma süreniz	1 yıldan az () 1-3 () 4-7 () 8 ve üzeri ()
7. Kurumdaki pozisyonunuz	İdari Görevli Akademik Personel () Sadece Akademik Personel () İdari Personel ()
8. Kurumda çalıştığınız birim	
9. Kurumdaki unvanınız	

KURUM KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ (KKÖ)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		1	2	3	4	5
1	Kurumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.					
2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.					
3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların kuruma olan bağlılıklarıdır.					
4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.					
5	Kurumumuz, hizmet odaklı ve temel ilginin işin yapılmasına yönelik olduğu bir yerdir.					
6	Kurumumuz, çalışanların ne yapacaklarının resmi süreçlerle belirlendiği çok kontrollü olan yapısal bir yerdir.					
7	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.					
8	Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.					
9	Kurumumuzu bir arada tutan şey, gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.					
10	Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.					
11	Kurumumuzda lider; genellikle duygusal olmayan, otoriter ve sonuçlara odaklıdır.					
12	Kurumumuzun yönetim biçimi; bireysel risk almaya, yeniliğe, özgürlüğe ve benzersiz olmaya önem verir.					
13	Çalışanların rekabetçi odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.					
14	Çalışanların başarı odaklı olduğu kurumumuzda sonuca ulaşmak önemlidir.					
15	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.					
16	Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					
17	Kurumumuzda kurumlar arası üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.					
18	Kurumumuz başarıyı; rakiplerin sunamadığı hizmetleri sunmak olarak tanımlar.					
19	Kurumumuzdaki liderlik, genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.					
20	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.					
21	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.					
22	Kurumumuz başarıyı; insan kaynakları gelişimi, takım çalışması, çalışan katılımı ve insana ilgi olarak tanımlar.					
23	Kurumumuzun yönetim biçimi; çalışanların güvenliğine, öngörebilmeye ve ilişkilerde istikrara önem verir.					
24	Kurumumuzun yönetim biçimi; takım çalışmasına, fikir birliğine ve katılıma önem verir.					

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ (HLÖ) Aşağıda çalıştığınız kurumun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “ Kesinlikle Katılmıyorum ” seçeneğinden “ Kesinlikle Katılıyorum ” seçeneğine doğru sıralanmıştır.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Yöneticim bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir.					
2	Yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.					
3	Yöneticim kendimi geliştirmeme yardım eder.					
4	Yöneticim ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.					
5	Yöneticim bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.					
6	Yöneticim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.					
7	Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsatlar sunar.					
8	Yöneticim kendini arka planda tutar ve övgüyü başkalarının almasına izin verir.					
9	Yöneticim başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.					
10	Yöneticim bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden çok sevinir.					
11	Yöneticim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.					
12	Yöneticim beni, kendi performansından sorumlu kılar.					
13	Yöneticim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu kılar.					
14	Yöneticim insanları, işlerinde yaptıkları hatalardan dolayı sürekli eleştirir.					
15	Yöneticim işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.					
16	Yöneticim geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.					
17	Yöneticim kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.					
18	Yöneticim risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.					
19	Yöneticim limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.					
20	Yöneticim genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.					
21	Yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.					
22	Yöneticim ekibine gerçek hislerini gösterir.					
23	Yöneticim eleştirilerden ders alır.					
24	Yöneticim kendi üstlerinin eleştirilerinden ders alır.					
25	Yöneticim hatalarını kendi üstüne itiraf eder.					
26	Yöneticim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.					
27	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.					
28	Yöneticim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.					
29	Yöneticim uzun vadeli bir vizyona sahiptir.					
30	Yöneticim işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar					

