

**BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN HİZMETKAR  
LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN PERSONEL  
GÖRÜŞLERİ  
(ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Emre COŞKUNLAR**

**T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir  
2011**

T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Emre COŞKUNLAR tarafından hazırlanan Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği) başlıklı bu çalışma (.../.../2011) tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Özcan DAĞDEMİR

Üye Yrd. Doç. Dr. Özlem UZUN  
(Danışman)

Üye Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

Üye .....  
Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı

Üye .....  
Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı

ONAY  
.../ .../ 2011  
(İmza)  
Prof. Dr. Sami TABAN  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

#### Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği)

COŞKUNLAR, Emre  
Yüksek Lisans Tezi-2011  
İşletme Anabilim Dalı

**Danışman: Yrd. Doç. Dr Özlem UZUN**

Bu araştırmada belediyelerdeki yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma Eskişehir ili merkezinde bulunan 3 belediyede yürütülmüştür. Bu belediyelerdeki toplam 708 memur personeli araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak; personelin yöneticilerinin hizmetkar liderlik hakkındaki görüşlerine yönelik 56 adet ve araştırmacı tarafından eklenen 6 adet kişisel bilgilere yönelik toplam 62 sorudan oluşan anket kullanılmıştır.

Verilerin analizi için SPSS for Windows paket programından yararlanılmış ve frekans analizi, t testi ve varyans analizi gibi istatistiki işlemler yapılmıştır.

Belediyelerdeki yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin personel görüşlerini anlamaya çalıştığımız bu araştırmada, her bir belediye için ayrı ayrı analizler yapılmıştır. Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışanlar sorulara (Ort=3,71) ile “Katılıyorum”, Odunpazarı Belediyesinde çalışanlar (Ort=3,48) ile “Katılıyorum”, Tepebaşı Belediyesinde çalışanlar ise (Ort=3,81) “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda Eskişehir Büyükşehir ve Tepebaşı Belediyelerinde çalışanlar, Odunpazarı Belediyesindeki çalışanlara oranla yöneticilerini daha hizmetkar bulmaktadırlar. Demografik değişkenlerin personel görüşlerini etkileyip etkilemediğini araştırdığımız kısımlarda ise; Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışanların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Görüşler arasında mesleki deneyim ve işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Odunpazarı Belediyesinde çalışanların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermezken; kıdeme ve işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tepebaşı Belediyesinde çalışanların görüşleri cinsiyete ve kıdeme göre farklılık gösterirken; işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Belediyeler**

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

#### **The Ides Personnel's Concerning The Servant Leadership Roles Of Municipalities Administrators (Eskişehir Province Sample)**

**COŞKUNLAR, Emre**

**MA Thesis-2011**

**Department of Business Administration**

**Adviser: Assistant Associate Professor Dr. Özlem UZUN**

The purpose of this research is to evaluate the municipality workers opinions of their leaders in regards to their roles in servant leadership. Research was conducted on 3 (three) municipalities within the Eskişehir province. This research was accomplished by the participation of 708 civil servants working within these municipalities.

Source of information for the research; a survey comprising of 62 (sixtytwo) questions were used in this research, 56 (fiftysix) steered to personnels opinion of their leaders apprehension of servant leadership and 6 (six) added by the researcher were steered to obtain personal information.

Data was analysed using SPSS for Windows program, statistical processes like frequency analysis, t-tests and variance analysis were implemented.

Comprehending the veiws of personnel regarding municipality leaderships attitude to servant leadership was the purpose of this research therefore every municipality was analysed individually. Eskişehir metropolis municipality workers "I agree" response was an average of 3.71, Odunpazarı municipality workers "I agree" response was an average of 3.48 and the Tepebaşı municipallity workers "I agree" response was 3.81. In this respect; the rate of workers who found their leaders to be better servants are higher at Eskişehir metropolis municipalitiy and Tepebaşı municipality than the workers of Odunpazarı municipality workers. To determine whether or not demographic variance was an impact to the opinions of the personnel is as follows; there wasn't a significant difference of opinion between sexes in Eskişehir Metropolis municipality. Occupational qualifications and worksite positions played reasonable differences among the opinions. Although the opinions of the Odunpazarı municipality workers didn't have a significant difference between sexes, differences were identified among wokers with seniority and worksite positions. Tepebaşı municipality workers didn't reflect a reasonalbe difference in opinion by worksite positions but there was a difference in opinion among sexes and wokers with seniority.

**Keywords: Leadership, Servant Leadership, Municipalities**

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
EKLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### LİDERLİK ve LİDERLİK TEORİLERİ

1.1 LİDERLİK KAVRAMI .....	4
1.2 LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR .....	5
1.3 LİDERLİK TEORİLERİ.....	7
1.3.1 Özellikler Teorisi.....	8
1.3.2 Davranışsal Yaklaşımlar .....	11
1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	11
1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	13
1.3.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli.....	13
1.3.3 Durumsal Yaklaşımlar .....	15
1.3.3.1 Fred Fiedler' in Durumsallık Modeli .....	16
1.3.3.2 Amaç – Yol Teorisi .....	18
1.3.3.3 Hersey & Blanchard' in Durumsal Liderlik Modeli .....	19
1.3.3.4 Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli .....	20
1.3.4 Modern Liderlik Teorileri .....	23
1.3.4.1 Karizmatik Liderlik .....	24
1.3.4.2 Dönüşümcü Liderlik.....	26
1.3.4.3 Vizyoner Liderlik .....	27

1.3.4.4 Hizmetkar Liderlik .....	28
----------------------------------	----

## **2 BÖLÜM**

### **HİZMETKAR LİDERLİK**

2.1 HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI.....	29
2.2 HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖZELİKLERİ.....	32
2.3 HİZMETKAR LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR VE GELİŞTİRİLEN MODELLER .....	35
2.3.1 Hizmetkar Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	35
2.3.2 Hizmetkar Liderlik İle İlgili Geliştirilen Modeller.....	38
2.4 HİZMETKAR LİDERLİK İLE DİĞER MODERN LİDERLİK TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	45
2.4.1 Hizmetkar Liderlik ve Karizmatik Liderlik .....	45
2.4.2 Hizmetkar Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik.....	45
2.5 HİZMETKAR LİDERLİĞİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI .....	52

## **3. BÖLÜM**

### **BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN HİZMETKAR LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN PERSONEL GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLDİĞİ BİR ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve AMACI.....	54
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	56
3.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	57
3.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....	58
3.5 EVREN ve ÖRNEKLEM.....	58
3.6 VERİLERİN TOPLANMASI .....	59
3.7 ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMU .....	60
3.7.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	60
3.7.2 Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	63

3.7.3 Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	65
3.7.4 Belediyelerdeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	67
3.7.4.1 Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Değerlendirilmesi .....	68
3.7.4.1.1 Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Genel Olarak Değerlendirilmesi .....	68
3.7.4.1.2 Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi .....	71
3.7.4.2 Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Değerlendirilmesi .....	76
3.7.4.2.1 Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Genel Olarak Değerlendirilmesi .....	76
3.7.4.2.2 Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi .....	79
3.7.4.3 Eskişehir Tepebaşı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Değerlendirilmesi ....	85
3.7.4.2.1 Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Genel Olarak Değerlendirilmesi .....	85
3.7.4.2.2 Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi .....	88
3.7.4.4 Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Karşılaştırılması .....	92

3.7.4.4.1 Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki Çalışanların Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Ortalamalarının Karşılaştırılması .....	92
3.7.4.4.2 Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki Çalışanların Görüşlerinin Hizmetkar Liderlik Boyutları Bazında Değişimi .....	97
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	100
KAYNAKÇA .....	115
EKLER.....	123



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Bennis' e Göre ve Lider ve Yönetici.....	6
<b>Tablo 2:</b> Hizmetkar Liderliğin Özellikleri.....	35
<b>Tablo 3:</b> Wong'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Çerçevesi.....	40
<b>Tablo 4:</b> Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik Karakteristiklerinin Eşleştirilmesi .....	47
<b>Tablo 5:</b> Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	53
<b>Tablo 6:</b> Belediyelerdeki Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	60
<b>Tablo 7:</b> Belediyelerdeki Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	61
<b>Tablo 8:</b> Belediyelerdeki Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	61
<b>Tablo 9:</b> Belediyelerdeki Çalışanların İşyerlerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	62
<b>Tablo 10:</b> Belediyelerdeki Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	63
<b>Tablo 11:</b> Faktör Analizi Sonuçlarının Literatür Kaynakları .....	65
<b>Tablo 12:</b> Büyükşehir Belediyesi Hizmetkar Liderlik Ölçeği Ortalamaları.....	69
<b>Tablo 13:</b> Büyükşehir Belediyesindeki Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin T-Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 14:</b> Büyükşehir Belediyesindeki Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	73
<b>Tablo 15:</b> Büyükşehir Belediyesindeki Çalışanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 16:</b> Odunpazarı Belediyesi Hizmetkar Liderlik Ölçeği Ortalamaları .....	77
<b>Tablo 17:</b> Odunpazarı Belediyesindeki Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin T-Testi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 18:</b> Odunpazarı Belediyesindeki Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	81

<b>Tablo 19:</b> Odunpazarı Belediyesindeki Çalışanların İşyerlerindeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	83
<b>Tablo 20:</b> Tepebaşı Belediyesi Hizmetkar Liderlik Ölçeği Ortalamaları.....	85
<b>Tablo 21:</b> Tepebaşı Belediyesindeki Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin T-Testi Sonuçları...	89
<b>Tablo 22:</b> Tepebaşı Belediyesindeki Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 23:</b> Tepebaşı Belediyesindeki Çalışanların İşyerlerindeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	91
<b>Tablo 24:</b> Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerinin Hizmetkar Liderlik Ölçeği Ortalamaları .....	92
<b>Tablo 25:</b> Personelin Çalışmakta Olduğu Belediyeye Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	98

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik.....	8
Şekil 2: Yönetmel Diyagram .....	14
Şekil 3: Fiedler'in Liderlik Tarzları.....	17
Şekil 4: Amaç-Yol Teorisinin Ana Bileşenleri .....	18
Şekil 5: Reddin' in Temel Liderlik Tarzları.....	21
Şekil 6: Reddin' in Temel Liderlik Tarzları.....	22
Şekil 7: Hizmetkar Liderlik ve Değerler Arasındaki İlişkiler.....	31
Şekil 8: Hizmetkar Liderlik Modeli.....	38
Şekil 9: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 1 .....	41
Şekil 10: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 2 .....	42
Şekil 11: Patterson'un Liderden İzleyiciye Olan Etkileşimi Gösteren Modeli.....	43
Şekil 12: Winston'un İzleyiciden Lidere Olan Etkileşimini Gösteren Modeli.....	43
Şekil 13: Patterson ve Winston Modellerinin Kombinasyonu.....	44
Şekil 14: Karşılaştırmalı Liderlik Modelleri.....	51

## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1: Anket Örneği .....</b>	<b>123</b>
---------------------------------	------------

**KISALTMALAR**

B.Ş.B	: Büyük Şehir Belediyesi
OP.B	: Odunpazarı Belediyesi
T.B.B	: Tepebaşı Belediyesi
ORT	: Ortalama
SS	: Standart Sapma
S.D	: Serbestlik Derecesi
F	: Fark
P	: Anlamlılık Düzeyi
T	: t değeri

## GİRİŞ

Günümüzde yerel yönetimlerin en büyük sıkıntıları arasında kıt kamu kaynaklarının etkili ve verimli şekilde kullanılması gelmektedir. Çünkü artan nüfus, göç, plansız yerleşme gibi sorunlar, kaynakların dağıtımında problemlere neden olabilmektedir.

Bu kaynakların dağıtımında halka en yakın birimler yerel yönetimlerdir. İllerde il özel idareleri, büyükşehir belediyeleri ve diğer belediyeler, ilçe ve beldelerde belediyeler, köylerde ve mahallelerde de muhtarlıklar yerel yönetim birimlerini oluşturmaktadırlar.

Yerel yönetimler anayasamızda şu şekilde tanımlanmıştır: ‘*Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunla gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir*’

Yerel yönetimler arasında kentsel sorunların çözümü ve ihtiyaçların temini bakımından en önemli kuruluşlar belediyelerdir.

Belediyeciliğin tarihçesi eskilere dayanmaktadır. Osmanlı döneminde patlak veren Kırım Savaşı sonrasında, İstanbul’ da zaten çözümsüz vaziyette bekleyen yol, su, konut gibi sorunlar iyice su yüzüne çıkmıştır. Tanzimatçılar bastırarak 16 Ağustos 1854’ te bir tebliğ yayınlamışlar ve bu sayede İstanbul Şehremaneti kurulmuştur. Yönetici olarak başına Padişah tarafından atanan Şehremini getirilmiştir.

Günümüzde bu görevi Belediye Başkanları yürütmektedirler. 5 yılda bir seçimle iş başına gelen Belediye Başkanları, büyük seçim vaatleri sunarlar. Bu vaatlerin en temelinde daima halka hizmet etme ya da hizmet yatmaktadır.

Halka hizmet etmeyi kendilerine ödev sayan belediye başkanları, yöneticilerini ve karar organlarını bu doğrultuda yönlendirirler. Tepede tek başına karar veriyorlarmış gibi gözükseler de kararların arkasında birçok kişinin fikri bulunmaktadır.

Etkin ve verimli olmak isteyen belediye başkanları sadece halka hizmet noktasında takılıp kalmamalı, bu hizmeti tüm alanlara yaymalıdırlar. Halkın hizmetkarı oldukları gibi çalışanlarının da hizmetkarı olmalıdırlar. Yani *Hizmetkar bir Lider* olmalıdırlar.

Hizmetkar Liderlik doğal bir hizmet etme arzusuyla başlayan bir liderlik sürecidir. Katılımcı, vizyoner, güçlendirici, farklılıkları anlayarak takıma katmanın yollarını arayan, öncelikle kendini değil takipçilerini düşünen, onları anlayan, güvenen ve güven veren bir lider tipidir.

İşte bu noktada çalışmamızın amacı belediyelerde çalışan personelin, başta belediye başkanı ve daha sonra diğer yöneticilerini ne derece hizmetkar lider olarak algıladıklarını ölçmektir.

Bu amaç etrafında çalışmamızın birinci bölümünde liderlik kavramı, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar ve liderlik teorileri anlatılmaktadır.

Çalışmamızın ikinci kısmında modern liderlik teorileri arasında sayılan hizmetkar liderlik üzerinde durulmuştur. Hizmetkar liderlik kavramı açıklandıktan sonra hizmetkar liderliğin özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra kısaca hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiş ve geliştirilen modeller anlatılmıştır. Ayrıca hizmetkar liderlik ile diğer modern liderlik teorilerinden olan karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik karşılaştırılmıştır. Bölümün sonunda hizmetkar liderliğin avantaj ve dezavantajlarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, varsayımları ve kısıtları belirtildikten sonra bulgular ve yorum kısmına geçilmiştir. Eskişehir ilindeki

üç belediyede toplam 496 memur personeline uyguladığımız anket SPSS programı ile sayısal verilere dönüştürülmüş ve analiz yapılmıştır. Bu analizler her bir belediye için ayrı ayrı uygulanmış ve en son olarak da karşılaştırma yapılmıştır. Çalışanların cinsiyet, yaş, kıdem gibi demografik değişkenlerini açıklamak için frekans ve yüzde alma yöntemleri uygulanmıştır. Daha sonra çalışanların belediyelerdeki yöneticilerinin hizmetkar liderlik vasıflarına ilişkin görüşlerini ölçmek için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Çalışanların hizmetkar liderlik görüşleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak için ise t testi ve varyans analizleri yapılmıştır.

Çalışmamızın son bölümünde ise her bir belediye için ayrı ayrı önerilerde bulunulmuştur. Çalışma, araştırmacılara öneriler ile son bulmuştur.



## BİRİNCİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK ve LİDERLİK TEORİLERİ

#### 1.1 LİDERLİK KAVRAMI

Yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelen liderlik, (Güney, 2007:357) literatürde bu yüzyılda karşımıza çıkmış olsa da; insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. İnsanoğlu gruplar halinde yaşamaya devam ettikçe ve örgütler var oldukça liderlik kavramı da önemini yitirmeyecektir (Parlak, 1997:114).

Liderlik üzerine yapılan tanımlar ve araştırmalar genel olarak, güç, otorite, emir verme, etkileme, karizma, amaçları değiştirme gibi kavramlar üzerinden yola çıkılarak yapılmaktadır(Şişman, 1997:162). Bu bağlamda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Liderlik, tek bir ortak hedefe ulaşmak için (liderin) grubu etkilemesi sürecidir (Northouse, 2006).
- Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 1982:583) .
- Liderlik insanların önünü açmaktır (Fındıkçı, 2009:51).
- Stogdill' e göre Liderlik; karşılıklı davranış ve fikirbirliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Zel, 2001:90).
- Liderlik, en iyiye varmak için, belirlenmiş hedefler doğrultusunda insanları şevkle çalışmalarını için etkileme becerisidir (Hunter, 2004:31).
- M.Kemal Atatürk' e göre liderlik, insanlara değer vermek ile başlar. Millete efendilik ederek değil hizmet ederek lider olunmalıdır. Millete hizmet eden zaten onun efendisi olur (MustafaKemal.net,12.01.2011).

Bu tanımlar çoğaltılabilir. Fakat görüldüğü gibi tanımlar genelde aynı noktalarda birleşmektedirler. Bunlar; belirli bir amacın olması, belirli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirecek liderin olmasıdır. O halde liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyebilme yeteneğidir (Zel, 2001:91).

## 1.2 LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yönetim arasındaki ilişki literatürde bir hayli ilgi odağı olmuştur. Bu konuyu derinlemesine ele alan ilk kişi James McGregor Burns' tür. *İşlemci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik* ayrımından yola çıkarak lider ve yönetici arasındaki farkları anlamaya çalışmıştır.

İngilizcede yönetici anlamına gelen "manager" sözcüğünün kökeni Latincedeki el anlamına gelen "manus" sözcüğünden gelmektedir. Bu Latince kökten "atçılık okulunda atları terbiye etmek" anlamlarına gelen İtalyanca'da "maneggiare" ve Fransızca'da "manège" sözcükleri türetilmiştir. İngilizcede "leader" sözcüğü ile ifade edilen lider kelimesi ise "yol-patika" anlamına gelen Anglosakson "laed" sözcüğünden gelmektedir. Bu köken, terbiye etmek-egitmekten daha uzun vadeli bir anlamı çağrıştırmaktadır (Manfred F.R., 2007:233-234).

Görüldüğü gibi etimolojik köken bakımından da farklılık arz eden bu kavramlar günlük yaşamda aynı gibi algılansa da farklı anlamları ifade etmektedirler.

John Kotter'a göre yönetim karmaşayı idare etmektir. İyi bir yönetim biçimsel planlar yaparak, sarsılmaz organizasyon yapıları kurarak, sonuçlar ile planları karşılaştırarak düzeni ve devamlılığı sağlamaktır. Tam tersi liderlik ise değişimi idare etme sanatıdır. Liderler geleceğin vizyonunu kurarak yön çizerler. Bu vizyon sayesinde insanların zorlukların üstesinden gelmelerini sağlarlar (Robbins, 2005:413).

“Bir lider olabilmek” adlı kitabın yazarı Warren Bennis de bu ayrıma farklı bir bakış açısıyla bakmayı deniyor. Söz konusu eserinde liderleri içinde buldukları koşullara hakim olanlar olarak adlandırırken; yöneticileri ise duruma teslim olanlar şeklinde belirtiyor. Ayrıca bazı farklılıkları şu şekilde ifade etmektedir (Bennis, 2004:49-50):

**Tablo 1: Bennis’ e Göre ve Lider ve Yönetici**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
Yönetir	Yenilik yapar
Bir kopyadır	Orijinaldir
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapıya odaklanmıştır	İnsanlara odaklanmıştır
Kısa görüşlüdür	Uzun görüşlüdür
Nasıl ve ne zaman olacağını sorar	Ne ve neden olduğunu sorar
Gözü alt çizgidedir	Gözü ufuktadır
Taklit eder	Orijinalleştirir
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi askerdir	Şahsiyetli, kendi kendisidir
İşlerin doğru gitmesini sağlar	Doğru işleri yapar

**Kaynak:** Bennis, Warren, Bir Lider Olabilmek, sf.49

Adair ise aynı şekilde lider ve yöneticinin aynı kavramlar olmadığını belirtmektedir. Ona göre liderlik; ekipleri yapılandırmak, bire bir davranışlarla ve sözlerle çevredekilere örnek olarak onlara esin kaynağı olmaktır. Yönetmek ise kaynakları yerinde ve en doğru biçimde kullanmaktır. Bir kişi bir grubun yönetimini üstlenmiş olabilir. Ama liderliğin gerektirdiği bilgi-beceri, karakter ve kişilik özellikleriyle o gruptaki insanlar tarafından onaylanmadıkça o topluluğun lideri konumuna yükselemez (Adair, 2008:86).

Literatürde yönetim ve liderlik veya yönetici ve lider, çoğunlukla ayrı kavramlar olarak açıklanmıştır. Fakat bazı araştırmacılar olaya daha geniş perspektiften bakarak liderliği yönetimin bir fonksiyonu olarak tanımlamışlardır (Güney, 2007:357).

Günümüz örgütlerinde ise lider-yöneticilere olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Örgütsel etkinliğin lider vasıflı yöneticilerle sağlanabileceği, bu yüzden her kademe yöneticisinin liderlik niteliklerine kavuşturulması gerektiği savunulmaktadır (Ülker,1997:180).

### **1.3 LİDERLİK TEORİLERİ**

Liderlik literatürü oldukça büyük hacimlidir ve yapılan araştırmaların birçoğu da çelişkilerle doludur (Robbins, 2005:413). Çünkü liderlik gerçekten tanımlanması zor bir süreçtir. Liderliğin gelişiminde bir taraftan doğuştan gelen yetenekler etkili olurken; diğer taraftan bu yeteneklerin açığa çıkmasını sağlayacak eğitim ve gelişme süreci önemli rol oynamaktadır (Fındıkçı, 2009:60).

Araştırmacılar böylesine yoğun bir süreci açıklamak için belirli teoriler ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Tarihsel gelişime baktığımızda liderlik yaklaşımlarını 4 başlık altında toplayabiliriz:

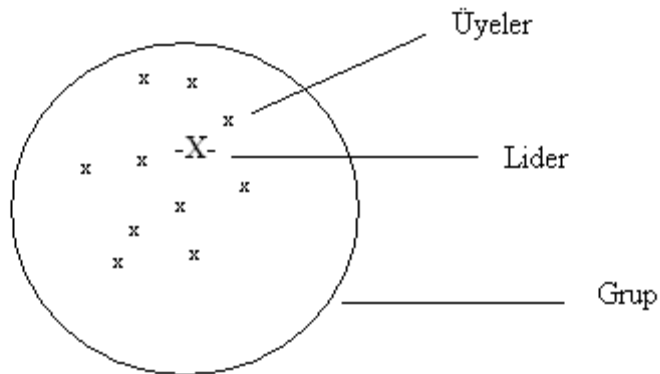
- 1) Özellikler Teorisi
- 2) Davranışsal Yaklaşım
- 3) Durumsal Yaklaşım
- 4) Modern Liderlik Teorileri

### 1.3.1 Özellikler Teorisi

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların başlangıcı niteliğindedir. 1940' lı ve 1950' li yıllarda bu konuda çok fazla araştırma yapılmıştır. Günümüzde halen bazı yazarlar tarafından ilgi görmektedir (Güney, 2007:361).

Bu teoride liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Yani bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikleri sayesinde diğerlerinden sıyrılır (Koçel, 2003:588) Bu durumda eğer topluluk üyeleri farklı nitelikler bakımından karşılaştırılabilirse lideri/liderleri bulmak mümkün olacaktır (Zel, 2001:94).

**şekil 1: Liderlik**



**Kaynak:** KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, sf.588

Teorinin temeli Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan ‘‘Üstün İnsan Teorisi’’ bir diğer adıyla ‘‘Büyük Adamlar Okulu’’ teorisine dayanmaktadır. Buna göre bazı kişiler kendilerine bahşedilmiş üstün özelliklerle doğarlar ve bu nitelikler onların her koşulda lider olmalarını sağlar (Güney, 2007:361).

20 yy' in ortalarında Stogdill, 1948 ve 1974 yıllarında yapmış olduğu 2 çalışma ile ön plana çıkmaktadır.

Stogdill ilk çalışmasında (1948) 1904-1947 yılları arasında yürütülmüş 124 araştırmayı incelemiştir. Daha önce araştırmacılar tarafından belirlenen 300 özeliği yeniden derlemiş ve gruplandırmıştır. Elde ettiği bulgulara göre; liderlerden bazılarının bu özelliklere sahip oldukları fakat özelliklerinin hepsinin bir liderde olabileceğine ilişkin kesin göstergeler olmadığı sonucuna varmıştır (Can, 2006:297 ).

Ayrıca bu araştırmasında liderin sahip olduğu özellikler ile liderin içinde bulunduğu durum arasında bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. (Northouse, 2006). Bu bakımdan liderlik özelliklerini araştırmak yerine durumsal koşulları incelemek daha ön plana çıkmaya başlamıştır.

Stogdill (1974) ikinci çalışmasında 1948-1970 yılında yapılmış olan 163 çalışmayı incelemiştir. Bu çalışması ilkinden farklı olarak karakter özelliklerinin, bir kişinin lider olmasında durumsal faktörler kadar etkili olduğunu destekler niteliktedir. İlk çalışmasının sonuçlarıyla karşılaştırma yaparak on liderlik özeliğini ön plana çıkarmıştır (Akiş, 2004:18):

1. Sorumluluk ve görevleri tamamlama dürtüsü.
2. Hedeflere ulaşmak için gayret ve direnç göstermek.
3. Risk alabilme ve problem çözmede özgün yollar bulmak.
4. Toplu hallerde inisiyatif kullanabilmek.
5. Kendine güven ve kendi kimliğine sahip olabilmek.
6. Kararların ve eylemlerin sonuçlarını üstlenme isteği.
7. İnsanlar arasındaki stresle baş edebilmek.
8. Öfkeyi ve gecikmeleri hoş görebilmek.
9. Başka insanların davranışlarını etkileyebilmek.
10. Hedefe uygun toplumsal etkileşim sistemleri kurabilmek.

Kişisel Özellikler yaklaşımları en eski ve köklü liderlik yaklaşımlarını içerdiğinden güçlü kanıtlara sahiptir. Bu yaklaşımlar günümüzde de araştırılmaya devam etmektedir ve lideri tanımamızda, lider ve lider olmayana ayırmamızda önemli katkılar sağlamıştır. Ancak liderlik sürecinin çok karmaşık olmasından dolayı, liderleri daha iyi anlayabilmemiz için sadece liderlerin kişisel özellikleri yeterli olmayabilir. Örneğin liderlerin çevresindekilerle iletişimi, etkileşimi ve liderleri ortaya çıkaran çevresel durumlar da liderlerin davranışlarında etkili olur (Fındıkçı, 2009:64).

Özellikler teorisiyle ilgili yapılan diğer çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz:

**Tablo 2: Özellikler Teorisi**

<b>Stogdill (1948)</b>	<b>Mann (1956)</b>	<b>Stogdill(1974)</b>	<b>Lord, Devader &amp; Alliger (1986)</b>	<b>Kirkpatrick &amp; Locke (1991)</b>
Zeka	Zeka	Başarı	Zeka	Sürüklenme
Uyanıklık	Erillik	Direnç	Erillik	Gücü
Kavrayış	Düzen	Kavrayış	Hakimiyet	Motivasyon
Sorumluluk	Hakimiyet	İnisiyatif		Dürüstlük
İnisiyatif	Dışadönüklük	Kendine Güven		Güven
Direnç	Muhafazakarlık	Sorumluluk		Anlama
Kendine Güven		İşbirlikçilik		Yeteneği
Girişkenlik		Hoşgörü		İş Bilgisi

**Kaynak:** Northouse, P.G., Leadership Theory and Practice, sf.18

Özellikler teorisinin en zayıf yanı, tüm liderleri kapsayan ortak özelliklerin ortaya konamamasıdır. Yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikler taşımadıkları gözlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir (Zel, 2001:101).

Bu sebeplerden ötürü araştırmacılar liderlikle ilgili daha farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir.

### **1.3.2 Davranışsal Yaklaşımlar**

Araştırmacı ve teorisyenler liderlik özelliklerinin tamamıyla lideri ifade etmediğini ve evrensel olarak bir geçerliliğı olmadığını tespit etmişlerdir. Bununla beraber; özelliklerinden daha çok davranışlarının onları etkili kıldığı görüşüne dönüş yapmışlardır.

Bu yeni görüşe göre liderlik, bir gruptaki bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer bireylerin beklentilerinin karşılanmasına ilişkin karşılıklı etkileşim sürecinden oluşmaktadır.

Bir açıdan bakıldığında liderin sergilediğı davranışlar özelliklerinin bir yansımasıdır. Farklı özelliklere sahip kişiler belli durumlarda farklı davranışlar sergilemektedirler (Zel, 2001:101).

Teorisyenler bu davranışları belirlemek amacıyla pek çok inceleme ve araştırma yapmışlardır. Yapılan bu çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz:

#### **1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1945' te psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi pek çok farklı alandan gelen araştırmacılar, Lider Tanımlama Anketini (LBDQ) kullanarak çalışmalara başlamışlardır. Bu anketi, Hava Kuvvetleri komutanları, bombalama timleri, askeri memurlar, deniz kuvvetlerinde çalışan sivil memurlar, fabrika müdürleri, bölgesel kooperatif yöneticileri, milli eğitim müdürleri, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenci liderleri ve sivil gruplar gibi pek çok kesim üzerine uygulamışlardır.



Ohio State çalışmaları ‘‘Tatmin edici bir liderlik tanımının olmadığı’’ tezi üzerine kurulmuştur. Çalışmaya 1000 kadar farklı boyutla başlanmış ve en sonunda 2 boyut ön plana çıkmıştır. Bunlar; çalışanlara olan saygı-anlayış(consideration) ve yapıyı harekete geçirme (initiating stucture)’dir. (Luthans,1998).

- **Anlayış:** Çalışanlar ile yönetici arasındaki karşılıklı saygı-güven ve iyi ilişkileri, çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenmeyi ve iki yönlü iletişimi destekleyen bir tutumu ifade eder. Lider, astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmeyi, tekliflerini dikkate almayı ve onların haklarını savunmayı göz ardı edemez (Zel, 2001:102).
- **Yapıyı Harekete Geçirmek:** Liderin izleyicilerine sağladığı yönlendirmenin doğası ve çapıyla ilgilidir. Burada amaç; liderin gösterdiği kontrolün kapsamı ile astların bunu örgütsel hedeflere uygun olarak anlayabilmesidir (Aydın, 1997:82). Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin tüm eylemleri yapılan işin başarıya ulaşması amacını güder.

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Anlayış davranışı iş tatmini ile doğru, iş devamsızlığı ve işgücü devir hızı ile ters orantılıdır.
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır.
- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır (Güney, 2007:363).

### 1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Araştırma ve İnceleme merkezinde ve Ohio Üniversitesi çalışmalarıyla aynı dönemde yürütülmüştür. İş başındaki liderliğin boyutlarını keşfetme amacını gütmeye bakıldığında da Ohio Üniversitesi araştırmalarına benzerlik göstermektedir.

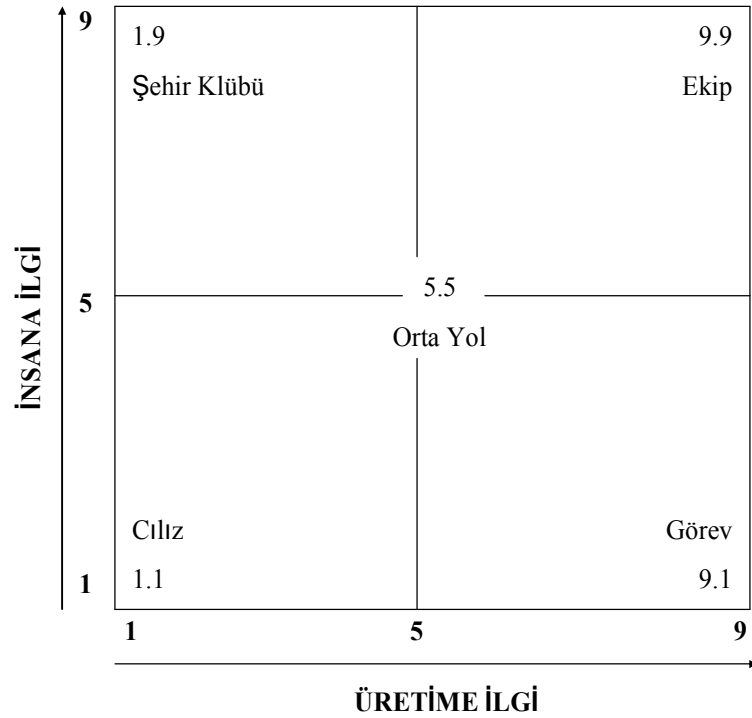
Yapılan araştırmalar neticesinde liderlik davranışına ilişkin iki kavram üzerinde durulmuştur. İşe yönelik lider ve çalışana yönelik lider.

İş görene (çalışana) yönelik lider, kişiler arası ilişkilere önem verir ve çalışanların farklılıklarını anlayışla kucaklar. Ayrıca onların kişisel gelişimlerini destekler. İşe yönelik lider ise tam tersi yapılması gereken işe yönelir ve çalışanları ise sadece örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi gereken kişiler olarak görürler (Robbins, 2005:417).

### 1.3.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli

1960'larda ortaya çıkan ve bu güne kadar birkaç kez değiştirilmiş olan bu model davranış modelleri içinde belki de en çok bilinenidir (Akiş, 2004:23). Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarına benzer olarak 2 boyut üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilki "yapıyı harekete geçirmek" ve "görev merkezli" davranışlarla paralellik gösteren üretime ilgi, tabloda yatay ekseninde 1'den 9'a kadar derecelenmektedir. İkinci boyut ise tabloda dikey ekseninde 1'den 9'a kadar derecelendirilmiş olan insana ilgidir. Diğer davranış çalışmalarında bahsettiğimiz "anlayış" ve "çalışana yönelim" boyutlarıyla paralellik gösterir. İnsanlara yüksek derecede ilgi gösteren bir lider muhakkak çatışmadan uzak durur ve çalışanlarıyla dostça ilişki kurmanın çabasıdadır (Moorhead ve Griffin, 1989:329).

**Şekil 2: Yönetsel Diyagram**



**Kaynak:** Can, Halil, Örgütsel Davranış, sf.306

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi diyagramın dikey eksenini liderin insan ilişkilerine duyduğu ilgi derecesini, yatay eksen ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir. Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmaktadır.

- **Cıltz Liderlik:** Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcanmaktadır.
- **Şehir Klübü Liderliği:** Lider, düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeyde kalmaktadır.
- **Görev Liderliği:** Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanmaktadır ve insan ilişkilerine olan ilgisi ise yok denecek kadar azdır.
- **Orta Yolcu Liderlik:** Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir liderlik tipini ifade etmektedir.

- ***Ekip Çalışması Liderliği***: Liderin kendini adayın kişiler yoluyla yüksek verime yöneldiği, karşılıklı güven ve saygının hakim olduğu ve herkesin birbirlerine bağımlı olduğunun bilincinde olduğu bir liderlik tipidir.

Diyagrama göre en etkili liderlik davranışını ‘‘Ekip Çalışması Liderliği’’ yansıtmaktadır. Yazarlara göre bu yaklaşım, artan iş başarımı, düşük devamsızlık ve düşük işi terke etmeyle sonuçlanacaktır. İşlerin zenginleştirilmesi ve astların kararlara katılması durumlarında ekip çalışması liderliğinin etkisi daha da artacaktır.

Yönetsel Diyagram Modeli davranışsal kuramlara oldukça önemli katkılar yapmakla birlikte; diğer davranışsal yaklaşımlarda olduğu gibi durumsal etmenleri göz ardı etmesi ve tek bir etkili liderlik modeline yönelmesi bakımından eleştirilmektedir (Can, 2006:305).

Sonuç olarak; bütün davranış modelleri lider davranışı ve takipçilerin isteklerini tam karşılayabilme gibi konular bakımından zayıf kalmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989:329). Bu gibi karmaşık ilişkileri açıklamak için daha farklı bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Durumsal yaklaşımlar bu amaçtan hareketle ortaya çıkarılmıştır.

### **1.3.3 Durumsal Yaklaşımlar**

Durumsallık Teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilere göre, değişik koşullar değişik liderlik tarzları gerektirir (Koçel, 2003). Yani efektif bir lider olabilmek için liderin farklı durumları karşılayabilecek kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Northouse, 2006:91).

Liderliği şartları da dikkate alarak aşlamaya çalışan bu teorilere göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Zel, 2001:113).

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri
- Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri

Durumsal Yaklaşımların daha önce bahsettiğimiz Özellikler Teorisi ve Davranış Teorilerinden bir takım üstünlükleri bulunmasına karşın yazarlarca eleştirildiği bazı hususlar da mevcuttur. Bu teoriler liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri ve genelde demokratik liderlik tarzlarının etkili olduklarını varsaymaları nedeniyle eleştirilmektedirler (Güney, 2007:366).

Durumsal Yaklaşımlar temelinde pek çok model geliştirilmiştir. Bu modellerden bazıları genel hatlarıyla aşağıda özetlenmiştir.

### **1.3.3.1 Fred Fiedler' ın Durumsallık Modeli**

1960' ların ortalarında geliştirilen bu model, durumsallık teorileri arasında ilk geliştirilen modellerin başında gelir ve en bilinenlerinden biridir. Fiedler iki tip liderlik olduğunu öne sürmüştür. Göreve yönelik ve davranışa yönelik lider. Göreve yönelik lider öncelikle işin bitirilmesine yönelir. Kişi ancak iş bittiğinde tatmin olur ve itibar kazanacağını düşünür. Davranışa yönelik lider ise grupta kişiler arasında iyi ilişkiler kurulmasını ve işlerin bu koşullarda tamamlanmasını ister. Fiedler liderlerin hangi tipte olduğunu anlamak için LPC (Least Preferred Co-Worker) testini kullanmıştır. Bu testten alınan düşük sonuç görev odaklılığı, yüksek sonuç ise davranış odaklılığı ifade eder (Haris ve Hartman, 2002:236).

Fiedler' e göre liderlik tarzları sabittir. Yani durum göreve yönelik liderlik tarzını gerektirmesine karşılık; liderin tarzı davranışa yönelik etkililiği sağlamak için ya durum ya da lider değiştirilmelidir. Daha sonra Fiedler bu iki tarzın hangi

durumlarda etkili olduğunu saptamaya çalışmıştır ve durumu belirleyen 3 değişken bulmuştur.

- **Lider-Takipçiler İlişkisi:** Liderin takipçileri tarafından sevilip tutulma, lidere olan bağlılık ve saygınlık derecesini göstermektedir.
- **Görevin Yapısı:** Takipçilerin başarmağa çalıştığı işin bitirilmesi ile ilgili önceden belirlenmiş usul, kural, yol ve yöntemlerin bulunup-bulunmama derecesini göstermektedir. Bazı işler yapısaldir ve son derece kesin yöntemlere bağlıdır. Bazı işler ise yapısal olmayıp işi yapacak olanların kararlarına kalmıştır.
- **Makamın Gücü:** İşe alma, işten çıkarma, terfi, zam, disiplin cezası verme gibi konularda liderin etkisinin derecesini göstermektedir.

### Şekil 3: Fiedler'in Liderlik Tarzları

Lider – İzleyici İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin Niteliği	Belirlenmiş		Belirsiz		Belirlenmiş		Belirsiz	
Otorite Derecesi	fazla	az	fazla	az	fazla	az	fazla	az
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

**Kaynak:** Arıkan, 2001: 294

Liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda göreve yönelik liderlik davranışı etkin iken; nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda davranışa yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır (Koçel, 2003:601).

Birçok çalışma bu kuramın geçerliliğini desteklese de pek çok yönden de eleştirilere maruz kalmıştır. Belirli liderlik tipindeki insanların bazı durumlarda neden daha efektif davrandıklarını tam olarak açıklayamamasından dolayı eleştirilmektedir. Bir diğer eleştiri konusu ise LPC testiyle ilgilidir. Çünkü LPC

testinin diğer liderlik testleriyle pek uygunluğu yoktur. Ayrıca bu testi doğru bir şekilde doldurmak oldukça zordur. Son olarak ise; bu teorinin lider ile belirli bir durum arasında uygunluk olmazsa ne yapılacağı hususunu tam olarak açıklayamaması yönünden eleştirilmektedir (Northouse, 2006:93).

### 1.3.3.2 Amaç – Yol Teorisi

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği varsayılan bu teori, liderin takipçilere gösterilen amaçları gerçekleştirmelerinde yardım etmesi esasına dayanır. Fakat liderin dikkat etmesi gereken husus takipçilerin amaçları ile örgütün genel amaçlarının uygun olması gerektiğidir (Robbins, 2005:426-427).

Amaç – Yol teorisine göre takipçiler lider tarafından iki şekilde motive edilebilir:

- Liderin takipçilerin beklentilerini etkileme derecesi (*yol*) ve
- Liderin takipçilerin bu sonuçlara verdiği değeri etkileme derecesi (*amaç*)

**Şekil 4: Amaç-Yol Teorisinin Ana Bileşenleri**



**Kaynak:** Northouse, 2010: 127.

Bu teori liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte ve liderin, izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmesi için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Ayrıca bu teoride liderin takipçileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Yılmaz, 2004:3).

House dört tip liderlik davranışından söz etmektedir.

- **Emir Verici:** Karar vermeye astlar katılmaz ve neyin ne zaman yapılacağına sadece yönetici karar verir.
- **Destekleyici:** Yönetici astlarına ilgi gösterir ve dostça yaklaşımda bulunur.
- **Katılmacı:** Yönetici astların karar verme sürecine katılmalarını bekler.
- **Başarı Arayıcı:** Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güven duyar (Can, 2006:314).

Amaç – Yol teorisi bazı yönlerden eleştirilmektedir. Bunlardan ilki bu teorinin bekleyiş teorisiyle olan ilgisinden kaynaklanmaktadır. Çünkü bekleyiş teorisi çok karmaşıktır ve insan motivasyonu ile ilgili sunumu gerçek değildir. Ayrıca farklı durumlarda liderin alacağı tavır belirtilmemiştir. Yani liderin davranışını yöneten etkiler net olarak belirtilmemiştir (Yukl, 1981:151-152).

### 1.3.3.3 Hersey & Blanchard' ın Durumsal Liderlik Modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu teoriye göre lider, davranışlarını ve etki gücünü astlarının gelişim düzeyine göre uyarlaması gerekmektedir. Liderin başarılı olmasının şartı, doğru liderlik tarzını belirlemesi ve bunu yaparken de astlarının isteklilik seviyesini dikkate almasıdır. Liderin etkinliğini astların lideri kabul edip – etmemesi etkileyecektir ( Akiş, 2004:32).



Bu liderlik modeli, görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki farklı boyut üzerine yoğunlaşmaktadır. Görev Davranışı boyutuna göre; lider takipçilerin örgüt içindeki rollerini belirler. Her bir aktivitenin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. İlişki Davranışı boyutuna göre ise; lider takipçilerle iyi ilişkiler kurar. Liderin davranışı genelde psiko - sosyal destek olma ve işleri kolaylaştırma yönünde olmaktadır (Yukl, 1981:140).

Hersey ve Blanchard bu iki boyuttan hareketle dört tip liderlik tanımlamışlardır:

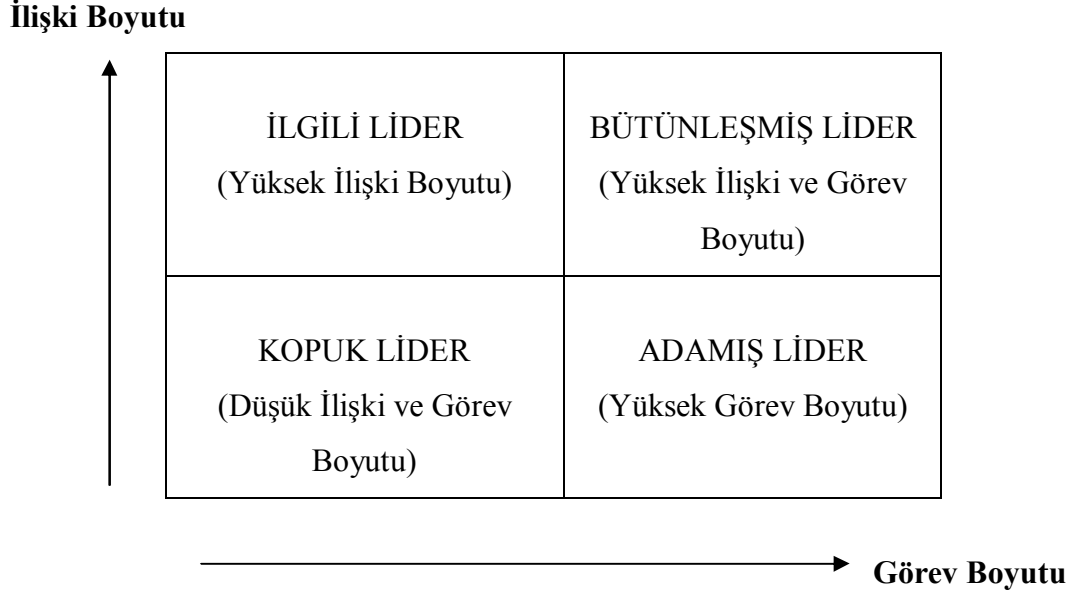
- a) **Anlatan Lider** (Yüksek görev – Düşük ilişki) : Lider rolleri tanımlar ve insanlar neyi, nasıl, ne zaman ve nerede yapacağını söyler.
- b) **Satan Lider** (Yüksek görev- Yüksek ilişki) : Lider hem talimat verir hem de destekleyici davranışlarda bulunur.
- c) **Katılımcı Lider** (Düşük görev – Yüksek ilişki) : Lider kararları alırken bunu takipçileriyle paylaşır.
- d) **Yetki Devreden Lider** (Düşük görev – Düşük ilişki) : Lider daha az talimat verir ve daha az destekler (Güney,2007:369).

#### 1.3.3.4 Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik modelinin ve Blake & Moutan' ın yönetsel diyagramının görev ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alarak geliştirilen bu teori, davranışsal yaklaşımdan durumsallık yaklaşımına geçişte bir köprü durumundadır.

Reddin öncelikle davranışsal modelin iki boyutu üzerinden hareketle dört temel liderlik yaklaşımı belirlemiştir. Bunlar; ilgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider ve adanmış liderdir.

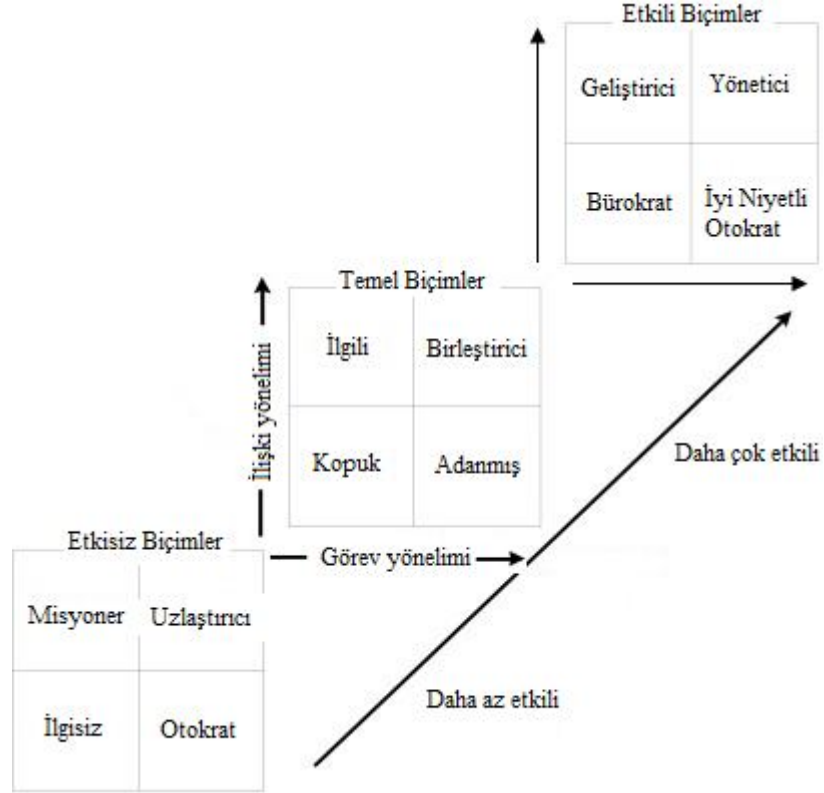
**Şekil 5: Reddin' in Temel Liderlik Tarzları**



**Kaynak:** Ömürganülşen ve Sevim, “Reddin’ İn Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma”, 2005:94, atıf Mullins, 1989: 262

Daha sonra bunların hiçbirinin her zaman ve her yerde etkili olmayacağını savunarak, bu iki boyuta “Yönetmel Etkililik” boyutunu da eklemiştir ve temel yaklaşımdan dördü etkili ve dördü etkisiz olmak üzere sekiz adet liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Can, 2006:310-311).

**Şekil 6: Reddin' in Temel Liderlik Tarzları**



**Kaynak:** <http://www.wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3-d-leadership-model>,

Erişim: 30.05.2011

Şekilde gösterilen ve yönetsel etkililik boyutu üzerine sıralanan sekiz liderlik yaklaşımının özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- **Etkisiz Kopuk Lider (İlgisiz-Deserter):** Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir. Karışmamayı tercih eder. Yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır.
- **Etkili Kopuk Lider (Bürokrat-Bureaucrat):** Komuta ve kurallara uyar. Kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup, ayrıntılara dikkat eder.

- **Etkisiz Adamış(Otokrat-Autocrat)**: Tüm kararları tek başına veren, çelişkili ve uyumsuzlukları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkar bir lider tipidir.
- **Etkili Adamış(İyi Niyetli Otokrat-Benevolent Autocrat)**: Ne istediğini ve bu istediklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edeceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zamanı iyi değerlendiren ve israf önleyen bir yapıdadır.
- **Etkisiz İlgili(Misyoner-Missionary)**: Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. Çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
- **Etkili İlgili(Geliştirici-Developer)**: Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi ve haberleşme kanatlarını açık tutmayı tercih eder. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.
- **Etkisiz Bütünleştirici(Uzlaştırıcı-Compromiser)**: Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır.
- **Etkili Bütünleştirici(Yönetici-Executive)**: Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir (Ömürgönülşen ve Sevim,2005:95, atıf Can,1981:36).

#### 1.3.4 Modern Liderlik Teorileri

Yönetim ve Organizasyon alanındaki değişim ve gelişmeler yeni liderlik yaklaşımlarının doğmasına sebep olmaktadır. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen yaklaşımlardan bazıları şunlardır.

### 1.3.4.1 Karizmatik Liderlik

Bu teoriye göre karizma, liderin bireysel karakteristiklerinden birisidir. (Robbins, 2005:436) Max Weber' e göre ise karizma, liderin takipçileri üzerindeki etkisini olağan dışı özel bir etkileşim biçimidir (Fındıkçı, 2009:75).

Gerçekten de karizmatik bir liderde insanları normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. Karizmatik liderler astlarına üstün bir performans için ilham veren, onlarda güven, sadakat ve inanç duygusu oluşturan etkin liderler olarak kabul edilmektedirler (Güney,2007:374).

Karizmatik liderlerin kişisel özelliklerini pek çok yazar tanımlamaya çalışmıştır. Karizma kavramı her ne kadar Max Weber tarafından ilk olarak ortaya atılmış olsa da literatürde karizmatik liderlik anlayışının vazgeçilmez bir yer tutuyor olması R.House' un katkılarından kaynaklanmaktadır. Robert House karizmatik liderin üç özelliğini ön plana çıkarmıştır.

- Yüksek düzeyde kendine güven,
- Hakimiyet,
- Kendi inançlarına yüksek bağlılık.

Warren Bennis Amerika'daki en etkili ve başarılı doksan lider üzerinde yapmış olduğu çalışmasında dört ortak özellik tespit etmiştir. Bunlar;

- Karizmatik liderler zorlayıcı bir vizyona ve amaç duygusuna sahiptirler.
- Karizmatik lider bu vizyon sayesinde astlarıyla daha iyi şartlarda iletişim kurar.
- Karizmatik liderler vizyonun takip edilmesi hususunda tutarlılık gösterirler.
- Karizmatik liderler güçlü yönlerini bilirler ve bu güçlü yönlerini ön plana çıkarmaya çalışırlar.

Karizmatik liderlik ile ilgili en kapsamlı araştırma McGill üniversitesinden Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri şu şekilde ifade etmişlerdir.

- a) ***Kendine Güven:*** Yeteneklerine ve yargılarına tam bir güven duyarlar.
- b) ***Vizyon:*** Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek hayal ederler. Bu mevcut durum ile gelecek hayali ne kadar birbirinden uzaksa takipçilerin de lidere olağanüstü bir vizyon atfetme düzeyleri o kadar fazla olur.
- c) ***Vizyonu ifade etme yeteneği:*** Karizmatik liderler vizyonu, diğerlerinin açıkça anlayacağı şekilde ifade etme yeteneğine sahiptirler.
- d) ***Vizyona güçlü bir biçimde inanma:*** Karizmatik liderler vizyonu gerçekleştirmek için, yüksek düzeyde riski ve yüksek maliyetleri göze alırlar. Ayrıca fedakarlıktan kaçınmazlar.
- e) ***Sıra dışı davranma:*** Normların dışında, geleneklere aykırı olarak davranışlar gösterebilirler. Eğer bu davranışlar beraberinde başarıyı getirirse takipçilerin hayranlıkları artar.
- f) ***Bir değişim ajanı olarak görünme:*** Karizmatik liderler statükoyu korumak yerine radikal değişiklikler yapmayı tercih ederler.
- g) ***Çevreye duyarlılık:*** Karizmatik liderler değişim için çevresel kısıtlamalara ve gerekli kaynaklara ilişkin gerçekçi değerlendirmeler yaparlar (Robbins, 2005:438-439).

Freud' dan etkilenen Ketz de Vreis, Lindholm, Abse ve Ullman ve Downton gibi yazarlar karizmayı psiko-analitik yönden değerlendirerek liderlerden çok takipçilerin durumuna ağırlık vermişlerdir. 1990' da Meindl "Karizmaya Toplumsal Buluşma Kuramı" isimli çalışması yine takipçilere yönelik olmuştur.

2001 yılında Collins ve arkadaşları "Düzy 5 Önderliği" modeliyle beş tip liderlik özeliğinden bahsetmişlerdir. Bunlar; bireysel kapasite, ekip becerileri, yönetsel yeterlilik, diğerlerini yüksek iş başarımına yöneltme ve kişisel yumuşak başlılık ile mesleksel istekliliği birleştirebilme yeteneğidir. Bütün bu araştırmalar sonucunda karizmatik liderliğin yüksek iş başarımı ve yüksek doyum sağladığı

ortaya çıkarılmış olsa da son yıllarda yapılan çalışmalar sonucunda karizmatik liderliğin genelleştirilemeyeceği ve etkisinin durumsal olduğu belirtilmektedir (Can, 2006:325).

#### **1.3.4.2 Dönüşümcü Liderlik**

İlk kez 1973 yılında Downton tarafından ortaya atılmış ve 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir (Akiş, 2004:36). O güne değin öne sürülen davranışsal ve durumsal liderlik kuramlarını işe yönelik olarak kabul eden Burns, buna karşın Dönüşümcü Liderlik kuramını geliştirmiştir. 1985 yılında model Bass tarafından yenilenmiştir. Bass, Burns' ün aksine bu iki liderlik tarzının birbirinin zıttı olmadığını ve ikisinin de tek bir liderde bulunabileceğini savunmuştur (Can, 2006:325).

Yukl G.A' a göre Dönüşümcü liderlik ise, ‘‘Örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci’’dir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008:195). Yani dönüşümcü bir lider, örgüt amaçlarını takipçileriyle paylaşır ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları güçlendirir.

Dönüşümcü liderlikte takipçilere bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve bir değişimin gerekliliğini anlatmak önemlidir. Böylece çalışanların çalışma arzu ve istekleri artar. Bu sayede orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkabilir (Eren, 2001:457).

Örgütün amaçlarına ulaşılmasında bu fikir ve çalışmaların ortaya çıkması sürecinde dönüşümcü liderlik görev zorunluluğunun ötesinde başarı konusunda takipçileri güdüler ve onların bilinçliliğini arttırmak ile cesaretlendirmek üzerinde odaklanır (Keçecioğlu, 1997:28-29).

Bernard M. Bass yapmış olduğu bir seri klinik deney ve olay bulgularına dayalı olarak dönüşümcü liderlik tarzını diğer liderlik tarzlarından ayıran bir takım özellikler belirlemiştir.

- **Karizma:** Örgüt üyelerinin misyon ve amaçlarından çok grup amaçlarının ön plana çıkarılması ve yüksek performans sağlaması ayrıca liderin takipçiler nezdinde sözü dinlenir ve peşinden gidilmeye değer görülmesiyle ilgilidir. Dönüşümcü liderlik tarzı açısından karizma, lideri başarıya götüren anahtarlardan birisidir.
- **Telkin yeteneği:** Liderler telkin yetenekleriyle örgütün amaç ve misyonunun önemini vurgulayarak bunlara ulaşma sürecinde her bir takipçinin üstleneceği rolü belirlerler ve onlara ilham verirler.
- **Entelektüel Uyarıcı Güç:** Dönüşümcü liderlikte takipçilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve onları en etkin biçimde kullanabilecekleri ortamlar oluşturulur. Bu ortamlar takipçilerin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarma ve problem çözme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur.
- **Takipçileri Üzerinde Kişiselleşmiş İlgi:** Dönüşümcü liderler takipçilerin her biriyle ayrı ayrı ilgilenerek onların psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket ederler. Bu sayede takipçilerin kişisel gelişimlerine katkı sağlamış olurlar (Özalp ve Öcal, 2000:215-216.).

#### 1.3.4.3 Vizyoner Liderlik

Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda özellikle 1990' lı yıllarda Vizyoner Liderlik konusuna daha fazla önem verilmiştir. Vizyoner Liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır (Çevik, 2005:165).

Vizyoner liderler, yüksek hayal gücüne sahip, atak, basiretli kişilerdir. Bu özellikleri ışığında geleceği inşa ederler. Onlar, insanları paylaşılmış bir gaye etrafında toplayarak geleceğe taşırlar. Onların bakışları ufuktur. Eldeki mevcut durumla asla yetinmezler. Ayrıca durumları değiştiren öncü kimselerdir.



Vizyoner liderlik ise büyük miktarlardaki bilgileri toplayarak onları anlamlı bir vizyon içinde birleştirerek ve vizyonu aktararak onu gerçekleştirirken çalışanların gönüllü katılımını sağlayıp insanlar için yüksek amaçlar meydana getirmektedir (Bulut ve Uygun, 2010:34).

Vizyoner liderliğin 3 temel rolü vardır. Bunlar; *yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır.*

#### **1.3.4.4 Hizmetkar Liderlik**

Hizmetkar liderlik teorisi lideri bir hizmetkar olarak görmekle başlar. Teoriye göre, Hizmetkar lider, bir şirkete, bir kulübe ya da bir cemiyete diğerlerine hizmet etmek amacıyla katılır. Bu faaliyetlerde çıkar gözetmez.

Hizmetkar liderler kurumları, toplumun yüksek çıkarları adına şirket başkanlarının, çalışanların ve yöneticilerin tümünün kurumlara güvendiği ve önemli roller oynadığı yerler olarak grrlenir.

Hizmetkar liderler sürekli olarak diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önce dşnrlenir. Hizmetkar liderliğin nihai amacı, hizmet edilenlerin (liderlik edilenlerin) daha bilgili ve hak sahibi olmaları, özgürlük kazanmaları ve nihayet birer hizmetkar lider haline gelmeleridir (Akiş, 2004:40).

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMETKAR LİDERLİK

#### 2.1 HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI

“Hizmetkar Liderlik” terimi ilk olarak 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından kullanılmıştır. Hizmetkar liderlik fikri büyük ölçüde Greenleaf’ın büyük kurumlardaki çalışmalarından elde ettiği deneyimlerden kaynaklanmaktadır. Ancak bu düşüncesi, 1960’larda Hermen Hesse’nin kısa romanı olan Doğu’ya Yolculuk (Journey to the East)’u okumasıyla belirginleşmiştir. Hesse’nin bu romanı manevi bir arayış peşinde olan bir grup insan tarafından gerçekleştirilen bir yolculuğu anlatmaktadır. Hikayenin ana figürü, şefkatli ruhu ile grubu destekleyen ve hizmetkarları olarak gruba eşlik eden Leo’dur. Yolculukta her şey yolunda giderken bir gün Leo ortadan kaybolur. Bunun ardından grup hızla dağılır ve yolculuktan vazgeçilir. Bu sayede grup, hizmetkarları Leo olmadan hiçbir şey yapamayacağını anlar. Yıllar sonra Leo bulunur ve yolculuğun sponsoru olan dinsel tarikata alınır. Ve gerçek anlaşılır. Leo, bu tarikatın rehberi, büyük ve soylu lideridir. Greenleaf bu hikayeyi okuduktan sonra büyük liderin öncelikle başkalarının hizmetkârı olduğunu belirterek liderlerinin büyüklüğünün hizmetkarlıktan kaynaklandığını ifade etmiştir (Spears, 1996).

Greenleaf’ın hizmetkar liderlik tanımı şu şekildedir (<http://www.greenleaf.org/whatiss/>, 19.05.2011):

*“ Hizmetkar lider öncelikle hizmetkardır. Bu durum ilk olarak hizmet etme isteğine dair doğal bir hisle başlar. Sonrasında bilinçli seçimle liderlik arzusu gelir. ....Önce hizmet eden lider ile önce liderlik yapan lider iki ayrı uç noktada bulunmaktadır... ”*

Greenleaf' ın bu görüşüne göre hizmetkar liderler önce hizmet etmektedirler. Bass' a göre (2000) bu hizmet etme olgusu hizmetkar liderlerin esas amacıdır. Onlar doğal bir iç güdüyle hizmet ederler. Hizmetkar liderler, hizmetkar olabilmek için, takipçilerini daha sağlıklı, daha zeki, daha özgür, daha özerk ve kendilerine daha uygun hale getirirler. Takipçiler bunları başardıkları takdirde, liderler de daha başarılı olmuş sayılırlar (Bass, 2000:33).

Ünlü düşünür Lao-Tzu (MÖ 600) liderliğin bir servis işi olduğunu ve liderlerin mutlaka takipçilerine yardım ve rehberlik etmesi gerektiğini ve onları daha da güçlendirmesi gerektiğini söylemiştir (Ching-ching, 1995, Searle and Barbuto sf.109). Lao Tzu'nun liderlik üzerine belirtmiş olduğu bu görüşleri tanımlamakta olduğumuz hizmetkar liderlik ile örtüşmektedir.

Bir başka çalışmada Laub (2004) hizmetkar liderliği, insanlara değer veren ve onları geliştiren, topluluk oluşturan, doğruluk sergileyen, her bireyin ve bütün olarak organizasyonun yararına güç ve statü paylaşımının ve hizmet etmeyi teşvik eden bir liderlik türü olarak tanımlamaktadır (Laub, 2004:8).

Woodruff ise hizmetkar liderliği örgütün genel amacını, organizasyonun ihtiyaçlarını ve insanların ihtiyaçlarını liderin isteklerinin ve ihtiyaçlarının üzerine çıkararak diğerlerine yol gösterme davranışı olarak tanımlamaktadır (Cerit, 2009:601, atıf Woodruff, 2004).

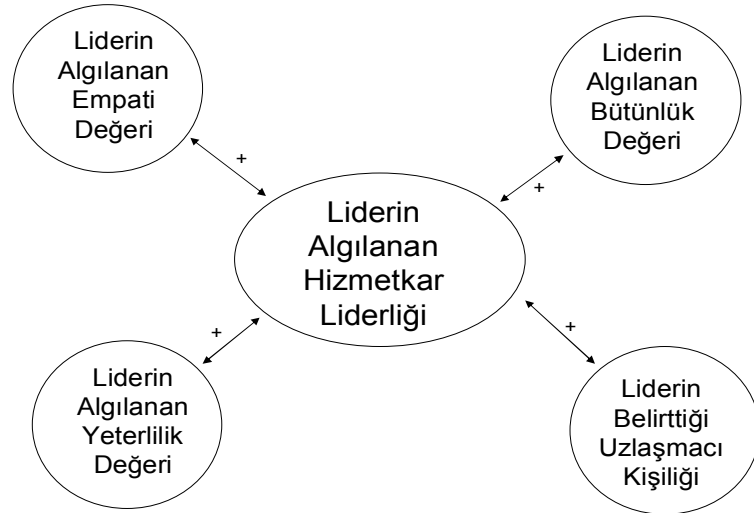
Fındıkçı' ya göre hizmetkar liderlik ise, liderliğin tam anlamıyla bir sanat haline dönüştüğü, her türlü hassasiyetin çok ön planda olduğu özel bir liderlik biçimidir. Bu özel liderlik biçimine her yöneticinin erişmesi kolay olmadığı gibi; kimi özel donanım ve insani değerler alışımını gerektirir (Fındıkçı, 2009:382).

Değerler, hizmetkar liderliğin öz unsurlarıdır. Hizmetkar liderliğin konsepti daha çok alçak gönüllülük ve başkalarına saygılı olma değerlerine dayanmaktadır. Hizmetkar liderliğin öncelikli fonksiyonel bileşenleri uygun liderlik değerlerinden meydana gelmektedir. Hizmetkar liderlerin değerleri sadece gözlenebilir özellikleri

ortaya çıkarmakla kalmamakta, aynı zamanda liderlerin organizasyonlarını da etkilemektedir. Dürüstlük ve bütünlük gibi kişisel liderlik değerleri kişiler arası güvenin ve örgütsel güvenin oluşturulmasında birincil rol oynamaktadır. Başkalarına değer verdiğini gösteren liderler izleyicileri için koşulsuz sevgi göstermektedirler. Bazı liderler ilişki tarzlarına empati, sabır ve teşvik öğelerini de dahil etmektedirler. Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi de güven duyulan bir ortamdan ortaya çıkmaktadır (Çevik ve Kozak,2010:82).

Washington vd. 2006 yılında yapmış oldukları çalışmalarında; algılanan hizmetkar liderlik ile liderin belirttiği uzlaşmacı kimlikleri, empati, bütünlük ve yeterlilik değerleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. İzleyiciler tarafından empati, bütünlük ve yeterliliğe değer verdiği algılanan ve kendilerinin uzlaşmacı olduğunu belirten liderlerin, izleyiciler tarafından empati, bütünlük ve yeterliliğe değer verdiği algılanamayan ve kendilerinin uzlaşmacı olduğunu açıkça belirtmeyen liderlere oranla daha fazla hizmetkar liderlik gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu ilişkiler Şekil 7'den de açıkça görülebilmektedir.

**Şekil 7: Hizmetkar Liderlik ve Değerler Arasındaki İlişkiler**



**Kaynak:** Washington vd., 2006: 705

Sendjaya ve Sarros ise hizmetkar liderliğin felsefi temeli üzerinde durmaktadırlar. Bu felsefi temli açıklarken ana amaç ve öz-kavram olmak üzere iki boyut üzerinden hareket etmişlerdir.

- **Ana Amaç:** Hizmetkar liderliğin esas amacı öncelikle hizmet etmektir. Bu düşünce onu diğer liderlik düşüncelerinden ayırır. Hizmetkar liderler “Hükmederim” yerine “Hizmet ederim” görüşünü benimserler. Liderlerin temel var oluş amacı hükmetmek değil hizmet etmektir. Yani hizmetkar bir lider “Ben liderim hükmederim” değil; “Ben liderim bu yüzden hizmet ederim” görüşünü benimserler. Bu bağlamda hizmetkar liderliğin doğasında hükmetmek değil hizmet etmek vardır. Liderlerin diğer insanları yönetmesi hizmet etmeyle gerçekleşir.
- **Öz Kavram:** Bu kavram liderin düşünce, inanç ve değerlerinin farkında olmasını kapsar. Liderler kendi öz kavramlarıyla tutarlı bir şekilde hareket ederler. Yani Hizmetkar liderlerin ana amacı olan “hizmet etmek”, öz kavramlarından gelmektedir.

Hizmetkar liderler öncelikli olarak hizmetçiliği seçerler. Daha sonra şartlardan ötürü ya da vicdanen harekete geçerek hizmetkar olmazlar. Bu da onların birer doğal lider olduğunu göstermektedir. Yani Hizmetkar liderlik sadece hizmet etmekle kalmayıp hizmetkar olmaktır. Lider ve takipçileri arasındaki ilişki amir-memur ilişkisi değil hizmetçi-müşteri ilişkisidir (Sendjaya ve Sarros, 2002:59-60).

## 2.2 HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖZELİKLERİ

Hizmetkar liderliğin temel özelliği olan, ilk olarak hizmet etmenin yanı sıra Greenleaf (1977) diğer birtakım önemli hizmetkar liderlik özelliklerinden bahsetmiştir. Bunlar inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisini içermektedir (Joseph ve Winston, 2005).

Greenleaf'tan sonra hizmetkar liderliğin özelliklerini içeren bir çok çalışma yapılmıştır (Farling vd., 1999, Sendjova ve Sarros, 2002, Russell ve Stone, 2002, Spears, 1998 vb.). Bu çalışmalardan biri olan Greenleaf Center'in Ceo'su Spears (1998)'in yürüttüğü çalışmasında Spears, başlıca on önemli hizmetkar liderlik özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar (Spears, 2005:3-4) :

- ***Dinleme***: Liderler genellikle iletişim ve karar verme yetenekleriyle değerlendirilirler. Diğerlerini gerçekten iyi bir şekilde dinleyebilmek hizmetkar liderlerin en önemli özellikleri arasında gelmektedir. Hizmetkar lider, grubun isteklerini araştırıp-bulabilmeli ve o isteklere cevap verebilmelidir. Bu yüzden grubun ne istediğini ya da istemediğini iyi bir şekilde dinlemesi gerekmektedir. Dinleme bir çok düzenli hareketi kapsamaktadır ve liderin gelişiminde büyük rol oynamaktadır
- ***Empati***: Hizmetkar lider diğerlerini anlamaya çalışmalı ve onlarla empati kurmalıdır. İnsanlar özel kişisel yeteneklerinin anlaşılmasını ve kabul edilmesini isterler. Bu özel yetenekleri anlaşıldığı ve değer verildiği zaman performansları artacaktır. Bu yüzden iyi bir Hizmetkar lider iyi bir empatik dinleyici olmalıdır.
- ***Tedavi***: Tedavi etmeyi öğrenmek dönüştürücü ve bütünleştirici liderlikte önemli bir güçtür. Örgütte bir çok kişi duygusal kırgınlar ve kişisel sıkıntılar geçirebilmektedir. Bu insan olmanın en doğal sonucudur. Bu noktada Hizmetkar bir lider bu kişilerle temasa geçerek onlara yardımcı olmalıdır.
- ***Farkındalık***: Genel ve kişisel farkındalık Hizmetkar liderlerin güçleri arasındadır. Farkındalığı güçlendireceğine dair taahhütte bulunmak korkutucudur. Çünkü insan ne ile karşılaşacağını bilemez. Fakat örgüt içinde olup bitenleri anlamak adına farkındalık önemlidir.
- ***İkna***: Hizmetkar liderlerin bir diğer yeteneği de ikna kabiliyetleridir. Onlar zorla iş yaptırmak yerine ikna etmeyi tercih ederler. Hizmetkar bir lider grupla uyum içindedir. Hizmetkar liderin bu özeliği onu diğer geleneksel liderlerden ayırır.

- **Kavramsallaştırma:** Hizmetkar liderler büyük düşlerin peşindedirler. Klasik yöneticilerin aksine kısa dönemli planlar yapmaz. Günü kurtarmak yerine geleceği inşa etmenin peşindedir.
- **İleri Görüşlülük:** İleri görüşlülük hizmetkar liderlerin geçmişten ders almasını, şimdinin gerçeklerini görmesini ve geleceğe dair kararlar almasını sağlayan bir yetenektir. Diğer özellikler geliştirilebilir olarak görülürken; ileri görüşlülüğün doğuştan mı geldiği yoksa sonrada da geliştirilebilir mi olduğu konusunda bir hem fikir yoktur. Liderlik literatüründe tam olarak netliğe kavuşturulamamıştır. Ama üzerinde önemle durulması gerekmektedir.
- **Hizmetkarlık:** Hizmetkar liderliğin ana felsefesini oluşturmaktadır. Hizmetkar bir lider hizmet edilmekten çok hizmet etmenin peşindedir.
- **Kararlılıkla İnsanların Gelişimini Sağlamak:** Hizmetkar bir lider grubundaki tüm kişilerin gelişiminden sorumludur. Tüm gücüyle onların kişisel, ruhsal ve profesyonel anlamda gelişimleri için çalışmalıdır.
- **Topluluk Oluşturma:** Hizmetkar liderler geçmişten ders alarak, örgütlerde birbirine ve örgütün amaçlarına bağlı topluluklar oluşturmalıdır. Örgütsel başarı oluşturulan bu toplulukların bağlılığında yatmaktadır.

Russell ve Stone (2002) hizmetkar liderlikle ilgili literatürde belirtilen özellikleri fonksiyonel özellikler ve ilişik özellikler olarak gruplandırmışlardır. Fonksiyonel özellikler, liderlere ait olan ve çalışma ortamında belirli lider davranışları aracılığıyla gözlemlenen işletme nitelikleri, karakteristikleri ve ayırt edici özellikleridir. Bu özellikler hizmetkar liderliğin etkin karakteristikleri ve liderlik sorumluluklarını faaliyete geçiren tanımlanabilir karakteristikleridir. Eşlik eden (ilişik) özellikler, fonksiyonel özelliklerin tamamlayıcısı olarak görülmekte ve fonksiyonel özellikleri artırdıkları ifade edilmektedir. Hizmetkar liderliğin fonksiyonel ve ilişik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 2: Hizmetkar Liderliğin Özellikleri**

<b>Fonksiyonel Özellikler</b>	<b>Eşlik Eden (İlişik) Özellikler</b>
Vizyon	İletişim
Dürüstlük	İtibar
Bütünlük	Yeterlilik
Güven	İdarecilik
Hizmet	Görünürlük
Modelleme	Etki
Öncülük etmek	İkna etme
Başkalarını takdir etme	Dinleme
Güçlendirme	Teşvik etme
	Öğretme
	Yetkilendirme

## **2.3 HİZMETKAR LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR VE GELİŞTİRİLEN MODELLER**

### **2.3.1 Hizmetkar Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Hizmetkar liderlik üzerine, diğer liderlik teorilerine kıyasla daha az araştırma yapılmıştır. Bu azlığın nedeni “lider hizmetkar” kavramının çok da mantıklı olmamasındandır. Hem bir lider hem de bir hizmetkar gibi düşünmek zor gelmektedir. Fakat yine de, hizmetkarlık ve liderlik arasındaki dinamik ve kavramsal uyum ve ilişkiler son zamanlarda liderlik alim ve pratisyenlerinin ilgisini çekmektedir (Sendjaya ve Sarros, 2002).



Bu araştırmalardan; Farling-Stone-Winston (1999), Sendjaya ve Sarros (2002), Russell ve Stone (2002), Page ve Wong (2003), Patterson (2003), Ndoria (2004), Laub (1999)-(2004), Smith-Montagno-Kuzmenko (2004), Herman ve Marlowe (2005), Cerff ve Winston (2006), McCuddy ve Cavin (2009), Boroski ve Greif (2009), Searle ve Barbuto (2010), Quist (2008), Dennis ve Winston (2003), Wong (2003), Stone-Russell-Patterson (2004), Winston ve Ryan (2008), Abel (2000), Matteson ve Irving (2005), Ngunjuri (2006), Herman (2008), Dennis (2008), Logsdon (2011), Jones (2011)' in yapmış oldukları çalışmalar ön plana çıkmaktadır.

Hizmetkar liderlik alanında yapılan bu araştırmalar genellikle Greenleaf' ın Hizmetkar Liderlik kavramı (Sendjaya ve Sarros-2002, Patterson-2003, Ndoria-2004, Laub-2004), hizmetkar liderlik ile diğer liderlik teorilerinin karşılaştırılması (Smith v.d-2004, Stone v.d.-2004, Matteson ve Irving-2005) gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca hizmetkar liderlik ile duygusal zeka (Winston ve Hartsfield-2004, Parolini-2005, Nwogu-2004) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da yapılmıştır.

Cerff ve Winston (2006) ise Hizmetkar liderlikte umut faktörünü araştırmışlardır. Bu araştırmalarına temel olarak Patterson' un hizmetkar liderlik modelini ve Winston' un genişletilmiş hizmetkar liderlik modelini almışlardır. Yaptıkları çalışmalarında, hizmetkar liderlikte umut faktörünün çok önemli bir yer tuttuğundan bahsetmişlerdir. Bu teoride umut, hizmetkar liderlik modeline lider ile takipçilerinin görünümüne olumlu bir duygu katan, yeni bir boyut getirmektedir. Takipçilerin oldukları konumdan memnun olduklarında, lider ile paylaştıkları amaçların gerçekleştirilmesinde ve kendilerine verilen görevlerin tamamlanmasında daha etkin oldukları belirtilmektedir.

Diğer bir çalışmada Winston ve Hartsfield (2004) duygusal zeka ile hizmetkar liderlik arasındaki benzerliklerden bahsetmişlerdir. alışmalarında Mayer ve Saloway' e (1997) ait olan duygusal zekanın beş boyutu ile Page ve Wong (2003), Patterson (2003), Russell ve Stone (2002), Sendjaya ve Sarros (2002) ve Winston (2003) tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik modellerini karşılaştırmıştır. Sonuç

olarak duygusal zeka ile hizmetkar liderlik arasında göreceli bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Duygusal zekanın sadece hizmetkar liderlikle mi ilgili olduğu ya da genel olarak liderlikle mi ilgili olduğu hususu netlik kazanmamıştır.

Jones (2011) Walden Üniversitesinde doktora tezi olarak sunduğu çalışmasında; karlılığa, çalışanların tatminine ve güçlendirmeye dayalı bir örgüt kültürü kurulmasında hizmetkar liderliğin rolünü araştırmıştır. Çalışmasını 16 farklı Amerikan kurumunda 21 lider ile yürütmüştür. Bu katılımcılara önceden hazırlanmış olan sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar üzerinden karlılık, çalışanların tatmini ve güçlendirme ile hizmetkar liderlik arasında bağlantı kurulmaya çalışılmış ve analiz yapılmıştır. Sonuç olarak; bu liderlerin sadece kendi başarılarına odaklanmadığı, aynı zamanda takipçilerinin başarılarını ve kişisel hedeflerini de önemsedikleri anlaşılmıştır. Çıkan bu sonuca göre; *‘Hizmetkar liderlerin amacı başkalarını da değerli kılmaktır. Aynı zamanda takipçilerini motive ederek onların gelişimine de katkı sağlamaktadırlar. Bu sayede daha büyük örgüt başarılarına ulaşılmaktadır.’*

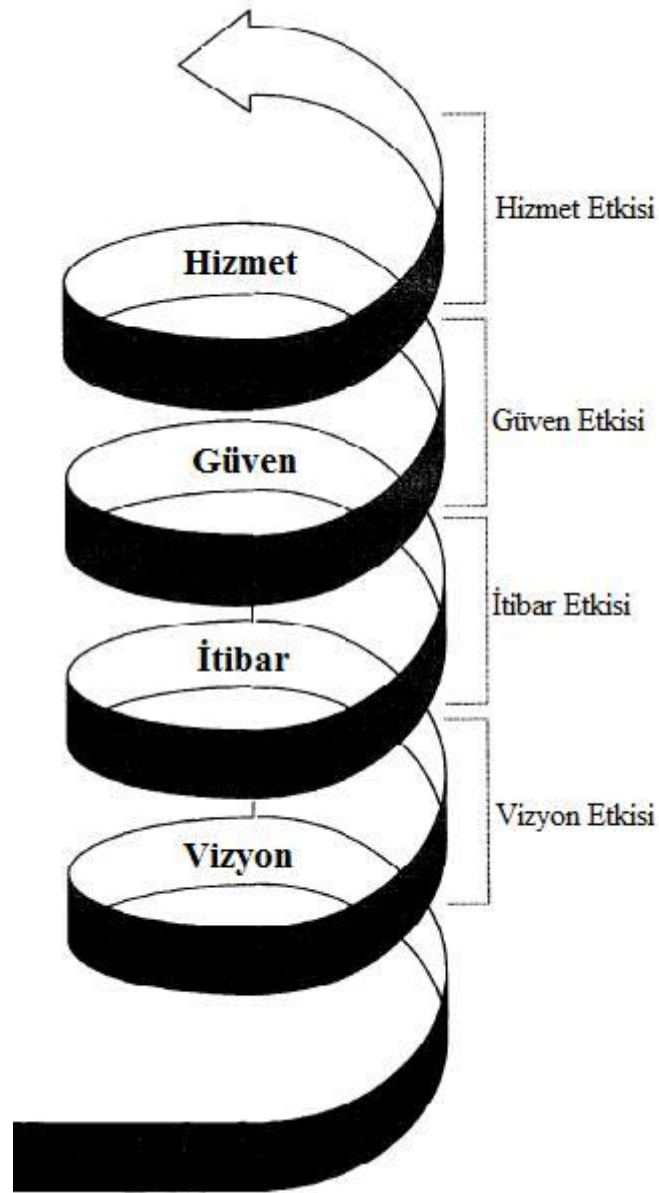
Türkiye’ de tez olarak yapılan tek çalışma Marmara Üniversitesinden Öner’ in çalışmasıdır. Öner çalışmasında, hizmetkar yöneticilik özellikleri gösteren yöneticilerin, örgütsel adalet algısına yaptığı etki üzerinden çalışanların işe kapılmaları üzerine olan etkisini incelemiştir. Çalışma 305 beyaz yaka çalışan ile yapılmıştır. Sonucunda paternalistik yöneticilik ile hizmetkar yöneticilik özellikleri arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Ayrıca algılanan örgütsel adalet, hizmetkar yöneticilik ve işe kapılma değişkenleri arasında tam ara değişken olarak ortaya çıkmıştır.

Yapılan diğer çalışmalarda; hizmetkar liderlik ile örgütlerin etkinliği arasındaki bağlantı (Irving-2004, Irving-2005, Irving-Longbottom-2006) araştırılmış ve birbirleri arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada, hizmetkar liderlik ile güven, örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Alınan sonuçlara göre, hizmetkar liderlik, güven ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.

### 2.3.2 Hizmetkar Liderlik İle İlgili Geliştirilen Modeller

Farling vd. (1999) çalışmalarında beş değer üzerinde durmuşlardır. Bu değerler; vizyon, etki, itibar, güven ve hizmettir. Modeldeki değişkenler, yukarıya doğru, ardışık, sarmal bir biçimde olup, süreç devamlı tekrar etmektedir.

**Şekil 8: Hizmetkar Liderlik Modeli**



**Kaynak:** Farling vd., 1999: 52

Hangi liderlik tarzı benimsenirse benimsensin, vizyonun en önemli liderlik öğelerinden biri olduğu şüphesizdir. Bu modelde de yazarlar, hizmete giden yolda en önemli unsurun bir vizyon geliştirme olduğunu vurgulamışlardır. Süreç bir vizyonun belirlenmesi ile başlamakta ve belirlenen bu vizyonun yarattığı etki liderin itibarını belirlemektedir. Liderin sahip olduğu itibarın derecesi lidere duyulan güven düzeyini etkilemektedir ve güvenin etkisi de yapılan hizmeti etkilemektedir. Modele göre kendisine güvenilen, itibarı yüksek ve vizyonu olan liderler daha çok hizmet etmektedir. Etki ögesi sürecin her aşamasında var olmaktadır. Bu öge aynı zamanda dönüştürücü liderlik yaklaşımının da temel boyutlarından birini oluşturmaktadır.

Hizmetkar liderlik ile geliştirilen bir diğer model, Page ve Wong (2000)'un modelidir. Page ve Wong, Adjibolosoo'nun (1995) insan faktörü modeliyle ilişkili olarak hizmet liderliğini ölçmek için kavramsal bir çerçeve geliştirmişlerdir. İnsan faktörü, insanlık onuru için bütünlüğü, sorumluluğu, bağlılığı ve saygıyı vurgulayan etik ve nitelikli liderliği içeren bu modelin özellikleri ile ekonomik gelişmede örgütsel davranışın rolüyle ilgilidir. Page ve Wong'un modeli liderliğin dört alanını içermektedir:

1. Kişilik
2. İlişki
3. Görev
4. Süreç

Kişilik ögesi liderin karakterine ait olup, hizmetkar bir kalbe sahip olmasıyla ve bütünlük ile bağlılıkla başkalarına hizmet etmesi ile ilgilidir. İlişki ögesi başkalarının gelişmesiyle ilgili olmaktadır. Görev ögesi liderin vizyon geliştirme ve karar alma gibi liderin işlerini ifade etmektedir. Ve son olarak süreç ögesi ise modelleme ve takım oluşturma gibi örgütsel süreçlerin geliştirilmesi ile ilgilidir (Dennis ve Winston, 2005).

Wong (2003), bu modeli geliştirerek 12 boyuttan oluşan çok boyutlu bir hizmetkar liderlik modeli ortaya çıkarmıştır. Bu modelde de bir önceki modelde

olduğu gibi hizmetkar liderlik liderin karakter yapısı, bireylerle olan ilişkileri, görev ve süreçteki rolleri üzerine odaklanmıştır ancak daha kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir.

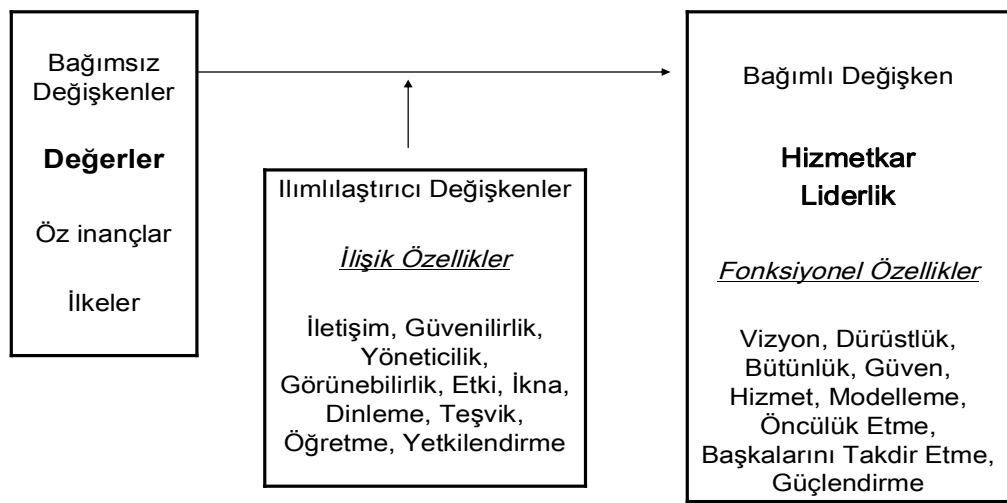
**Tablo 3: Wong'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Çerçevesi**

<p><b><i>Karakter Yönelimli:</i></b> Liderlerin değerlerine, itibarına ve motivasyonuna odaklanarak bir hizmetkar liderin nasıl bir karaktere sahip olduğunu belirten bir boyuttur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bütünlük</li> <li>➤ Alçakgönüllülük</li> <li>➤ Hizmetkarlık</li> </ul>
<p><b><i>Birey Yönelimli:</i></b> Liderin kişilerle olan ilişkilerine ve onun başkalarını geliştirmeye olan bağlılığına odaklanan insan kaynakları ile ilgili bir boyuttur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Başkalarıyla ilgilenmek</li> <li>➤ Başkalarını güçlendirmek</li> <li>➤ Başkalarını geliştirmek</li> </ul>
<p><b><i>Görev Yönelimli:</i></b> Başarı için gerekli olan liderin görevleri ve becerilerine odaklanarak verimliliğe ve başarıya ulaşmada liderin ne yapması gerektiğini belirten bir boyuttur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vizyon geliştirme</li> <li>➤ Hedefleri belirleme</li> <li>➤ Liderlik yapma</li> </ul>
<p><b><i>Süreç Yönelimli:</i></b> Liderin esnek, etkin ve açık bir sistem geliştirebilmesi becerisine odaklanarak organizasyonun etkinliğini artırmada liderin nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirten bir boyuttur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modelleme</li> <li>➤ Takım oluşturma</li> <li>➤ Ortaklaşa karar alımı</li> </ul>

**Kaynak:** Wong, 2003: 3

Hizmetkar liderlikle ilgili yapılan bir başka çalışmada, Russell ve Stone (2002) hizmetkar liderlikle ilgili literatürdeki özelliklerden oluşturdukları dokuz fonksiyonel ve on bir ilişik özelliklere dayanan iki temel model geliştirmişlerdir.

**Şekil 9: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 1**

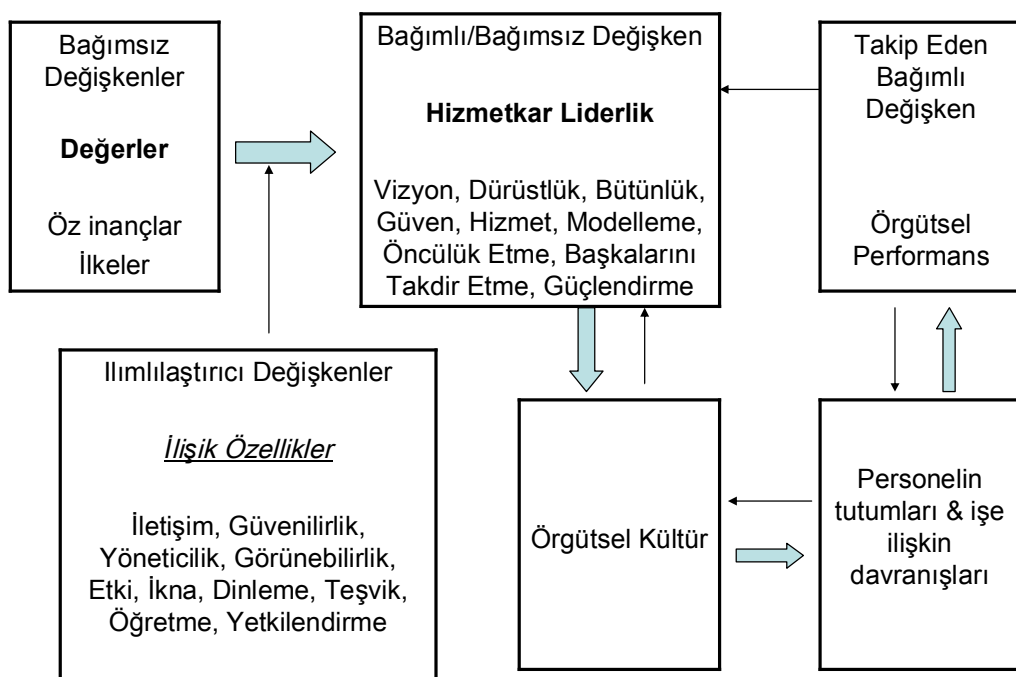


**Kaynak:** Russell ve Stone, 2002: 154

Model 1, lider özellikleri ve hizmetkar liderlik arasındaki ilişkiyi gösteren daha basit bir modeldir. Hizmetkar liderlerin değerleri, inançları ve ilkeleri, bir önceki bölümde belirtilen, hizmetkar liderliğin eşlik eden (ilişik) özellikleri vasıtasıyla hizmetkar liderliğin fonksiyonel özelliklerini açığa çıkarmaktadır. Russell ve Stone (2002), hizmetkar liderliğin organizasyonları etkileyen kontrollü bir değişken olduğunu da belirtmişlerdir. Bu, Model 2'den ayrıntılı bir biçimde görülebilmektedir. Hizmetkar liderliğin kendisi en sonunda sonraki bağımlı değişken olan örgütsel performansı etkileyen bağımlı bir değişken haline gelmektedir. Bununla birlikte, örgütsel kültür ve personelin tutumları gibi aracı değişkenler hizmetkar liderliğin etkinliğini etkileyebilir ve örgütsel performans üzerinde hükmedici bir etkiye sahip olabilir. Örneğin; örgütün kurulu iletişim sistemleri

hizmet sürecine kolaylaştırıcı olarak ya da engelleyerek müdahale edebilir. Aynı şekilde, daha önceden mevcut olan örgütsel değerler hizmetkar liderliği ilerletebilir ya da sınırlayabilir. Aynı zamanda hizmetkar liderliğe aracılık eden organizasyon içinde güçlü kişiler ya da gruplar olabilir. Sonuç olarak Model 2'nin hizmetkar liderlik modeli için daha ayrıntılı bir model olduğu söylenebilir.

**Şekil 10: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 2**

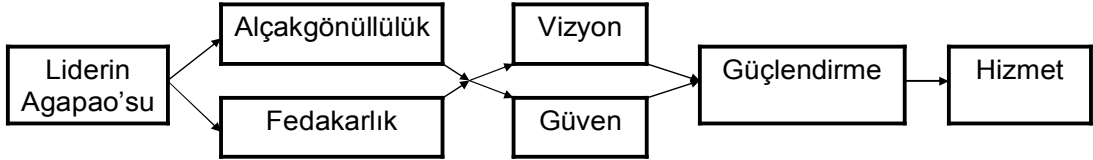


**Kaynak:** Russell ve Stone, 2002: 154

Patterson (2003) ve Winston (2003)'un modelleri hizmet sürecinde lider ve izleyiciler arasında oluşan etkileşimleri göstermektedir. Patterson, yedi değişken aracılığıyla liderden izleyiciye olan etkileşimi göstermekte, Winston ise altı değişken aracılığıyla izleyiciden lidere olan etkileşimi göstermektedir. Daha sonra Winston (2004) bu iki modelin bir kombinasyonunu sunmuştur. Patterson, Yunan kökenli bir sözcük olan *Agapao* sözcüğünü literatüre kazandırmıştır. Aşk anlamında kullanılan bu sözcük içeriğinde karşılıksız sevgi ve bağlılığı barındırmaktadır. Patterson, *Agapao*'yu oluşturan yedi değeri şu şekilde belirtmiştir (Winston, 2004):

- ❖ Öğretilebilir
- ❖ Başkaları için ilgi
- ❖ Kontrollü disiplin
- ❖ Organizasyon için iyi ve doğru olanı aramak
- ❖ Tüm insanlara düşünce ve eylemlerinde merhametli davranmak
- ❖ Organizasyonun amacı ve izleyicilerin refahına odaklanmak
- ❖ Organizasyonda barış ortamı oluşturmak ve bunu sürdürmek

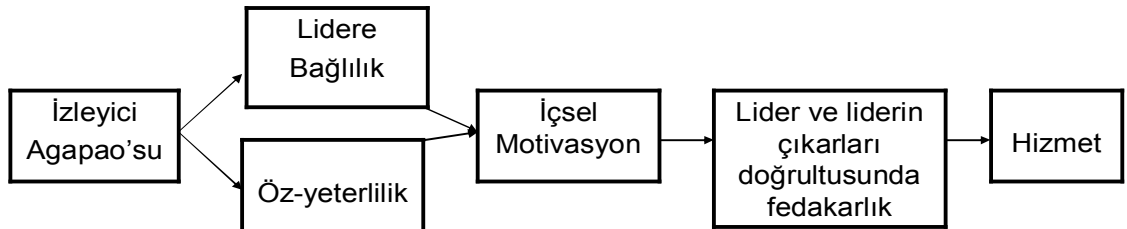
**Şekil 11: Patterson'un Liderden İzleyiciye Olan Etkileşimi Gösteren Modeli**



**Kaynak:** Winston, 2004: 603

Patterson'un modeli, yedi değer toplamı olarak özetlenen liderin agapao'su ile başlamaktadır. Liderin agapao'su alçakgönüllülüğe ve fedakarlığa yol açmakta, bu öğelerde vizyon geliştirme ve güven kazanmada etkili olmaktadır. Vizyona ve güvene dayalı olarak lider izleyicilerini güçlendirmekte ve sonuçta liderden izleyiciye olan hizmet ortaya çıkmaktadır.

**Şekil 12: Winston'un İzleyiciden Lidere Olan Etkileşimini Gösteren Modeli**

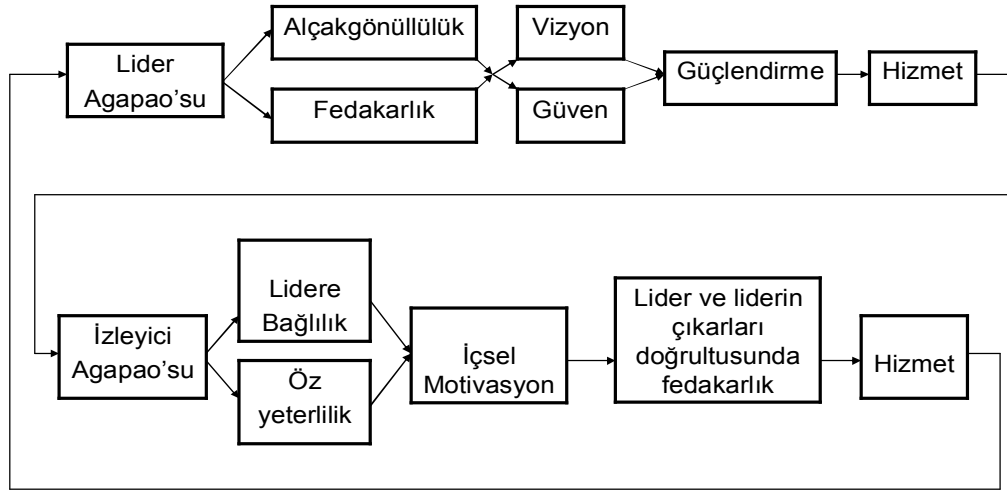


**Kaynak:** Winston, 2004: 604



Winston'un izleyiciden lidere olan etkileşimi gösteren modeli izleyicinin agapao'su ile başlamaktadır. İzleyicinin lidere karşı olan agapao'su izleyicinin lidere bağlılığı ve öz-yeterliliği ile sonuçlanmaktadır. Lidere bağlı ve öz-yeterliliği olan bir izleyicinin çalışma alanında içsel motivasyonu artmaktadır. Bu artan içsel motivasyon izleyicide lider ve liderin çıkarları doğrultusunda fedakarlıkları beraberinde getirmektedir ve sonuç olarak izleyiciden lidere doğru oluşan hizmet oluşmaktadır.

**Şekil 13: Patterson ve Winston Modellerinin Kombinasyonu**



**Kaynak:** Winston, 2004: 605

Şekil 16, Patterson (2003) ve Winston (2003) modellerinin bir kombinasyonu ifade etmektedir. Bu kombinasyon model, liderin izleyiciyi nasıl etkilediğini ve aynı şekilde izleyicinin lideri nasıl etkilediğini göstermektedir.

Dennis ve Bocarnea (2005), Patterson'un geliştirdiği hizmetkar liderlik konseptiyle ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir ve Patterson'un belirttiği yedi faktörün beş tanesini ölçümleyebilmişlerdir. Bulunamayan iki faktör ise fedakarlık ve hizmettir. Dennis ve Bocarnea bunun nedeninin ise, fedakarlık ve hizmet öğelerinin ayırıcı bir faktör olarak bireysel unsurlar arasında ayırım yapmak için henüz yeterli öze sahip olmadığı olarak açıklamışlardır.

## **2.4 HİZMETKAR LİDERLİK İLE DİĞER MODERN LİDERLİK TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

### **2.4.1 Hizmetkar Liderlik ve Karizmatik Liderlik**

Hizmetkar liderlik ve karizmatik (etkileyici) liderlik ortak köklere sahiptir. İkisi de İncil' e kadar dayanır. Karizmatik liderlikle ilgili ilk ve en etkili çalışmalar Sosyolog Max Weber (1974) tarafından yürütülmüştür.

Weber karizmayı, bir insanı, erdemiyle diğer insanlarından ayıran, onu olağanüstü bir kahraman ya da en azından belirli olağanüstü özelliklere sahip yapan bir kişilik özeliği olarak tanımlamıştır (Sendjaya ve Sarros, 2002:61).

Hizmetkar lider ise olağanüstü özellikleriyle değil; takipçilerine hizmet ederek var olmak ister. Hizmetkar bir liderin, belirli bir özeliğini ön plana çıkararak başkalarını etkilemek gibi bir amacı yoktur. Onun tek amacı hizmet etmektir. Takipçilerine hizmet edebildiği sürece liderlik vasfını yerine getirdiğini düşünür.

Bir diğer fark ise, karizmatik liderlik sistematik bir şekilde araştırılmış ve uygulanmış bir teori iken; hizmetkar liderlik düşüncesi test edilmemiş bir teori ve girişim olarak kalmıştır (Sendjaya ve Sarros, 2002:61) .

### **2.4.2 Hizmetkar Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik ile hizmetkar liderlik farklı konseptlere dayalı iki liderlik çeşididir. Ancak birbirine tam olarak zıt olan iki konsept değildirler ve aralarında birtakım benzerlikler de bulunmaktadır. Bununla birlikte birinin diğerine karşı olan üstünlüğünden ya da zayıflığından bahsetmek mümkün değildir. Stone vd. (2004), dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik çeşidinin birbirlerinin tamamlayıcısı olduklarını fakat belirgin biçimde farklı konseptler olduğunu belirtmişlerdir.

Dönüşümcü liderlik ile hizmetkar liderlik arasında birbirleriyle ilişkilendirilebilir özellikler bulunmaktadır. Bu durum her iki liderlik tarzının da birey yönelimli liderlik tarzı olmasından kaynaklanmaktadır. Her iki konseptin ortak öğeleri şu şekilde belirtilebilir (Stone vd., 2004):

- Etki
- Vizyon
- Güven
- Saygı ya da itibar
- Risk paylaşımı ya da yetkilendirme
- Bütünlük
- Modelleme

Bu benzerliklerinden biri olan etki ögesi, hem dönüşümcü liderlikte hem de hizmetkar liderlikte hedeflerin gerçekleşmesinden, değişim ve karar alma için ikna etmeye kadar çeşitli şekillerde var olmaktadır. Birçok güç kaynağının ve etki faktörünün bireylerin düşünceleri ve davranışları üzerinde lider ve izleyici rollerini şekillendirmede kayda değer bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Farling vd. 1999). Bu faktörlerin yanı sıra, hem dönüşümcü liderlik hem de hizmetkar liderlik

**Tablo 4: Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik Karakteristiklerinin Eşleştirilmesi**

<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki</b> - Rol modeli - Başkalarının ihtiyaçlarına vurgu yapmak - Yüksek düzeyde etik ve ahlaki davranışlar	<b>Esinlenmiş Motivasyon</b> - İzleyicileri motive etmek ve onlara esin kaynağı olmak - Coşku ve iyimserlik göstermek - Beklentileri iletmek ve ortak bir vizyon meydana getirmek	<b>Entelektüel Uyarım</b> - Yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmek - Faydalı olmayan uygulamalar ve sistemlerden vazgeçmeye karşı istekli olmak - Uzun süreli başarı için gerekli olan riski alabilmek	<b>Bireyselleştirilmiş İlgisi</b> - Başarı ve gelişme için izleyicilerin ihtiyaçlarına ilgi göstermek - Yeni öğrenme fırsatları meydana getirmek - Karar alımları için yetki vermek
<b>Hizmetkar Liderlik</b>				
<b>İnsanlara Değer Vermek</b> İnsanlara inanmak Baskalarının ihtiyaçlarına kendilerinden önce hizmet etmek Anlayışlı ve yargısız dinleme	Baskalarının ihtiyaçlarına kendilerinden önce hizmet etmek	İnsanlara inanmak		
<b>İnsanları Geliştirmek</b> Öğrenme ve gelişme için fırsatlar sağlamak Uygun davranış modeli Teşvik etme ve onaylama	Uygun davranış modeli	Teşvik etme ve onaylama	Teşvik etme ve onaylama	Öğrenme ve gelişme için fırsatlar sağlamak
<b>Topluluk Oluşturma</b> Güçlü kişisel ilişkiler Baskalarıyla işbirliği Baskalarının farklılıklarına değer vermek	Güçlü kişilerarası ilişkiler	Güçlü kişilerarası ilişkiler		Baskalarıyla işbirliği Baskalarının farklılıklarına değer vermek
<b>Doğruluk Sergilemek</b> Baskalarına karşı açık olmak Baskalarından öğrenmeye karşı istekli olmak Bütünlüğü ve güveni sürdürmek	Baskalarına karşı açık olmak Bütünlüğü ve güveni sürdürmek	Bütünlüğü ve güveni sürdürmek		
<b>Liderlik Yapmak</b> Geleceği planlamak İnisiyatif almak Hedefleri belirlemek		Geleceği planlamak Hedefleri belirlemek	İnisiyatif almak	
<b>Liderliği Paylaşmak</b> Ortak bir vizyonu kolaylaştırmak Gücü paylaşmak ve kontrolü serbest bırakmak Statüyü paylaşmak ve başkalarını geliştirmek		Ortak bir vizyonu kolaylaştırmak		Gücü paylaşmak ve kontrolü serbest bırakmak Statüyü paylaşmak ve başkalarını geliştirmek

**Kaynak:** Smith vd., 2004: 83

bireylere değer vermenin, dinlemenin, rehberlik ya da öğretmenin ve izleyicileri güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır (Stone vd., 2004).

Tablo 5'ten de görülebileceği gibi, teşvik etme ve onaylama gibi entelektüel uyarımın bazı özellikleri ile inisiyatif alma, hizmetkar liderlik özellikleri arasında da bulunmaktadır ancak farklı bir içeriğe sahiptirler. Hizmetkar liderlikte teşvik etme ve onaylama; insanların potansiyellerini geliştirme ve onların kişisel gelişimlerini kolaylaştırmayı ifade ederken dönüşümcü liderlikte yenilik ve yaratıcılıkla ilişkili olmaktadır. Bu nedenle, yenilgi ve yaratıcılığı teşvik eden bir dönüşümcü lider bazı olası hatalara yenilikçi girişimlerin faydaları uğruna hoşgörü gösterebilir. Diğer taraftan hizmetkar bir lider ise izleyicilerini öğrenme konusunda teşvik edebilir ve yeni bir sorumluluk düzeyi elde etmek amacıyla bilgi sağlamalarını ve bu bilgiyi şirket içerisinde kullanmalarını destekleyebilir. Kısacası bir hizmetkar liderin örgütün yararı için yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmesi şart değildir (Smith vd., 2004).

Hizmetkar liderlikte inisiyatif alma, stratejik planlama süreçlerini başlatma ya da etkinlik amaçlı yeni programları uygulama gibi şirketin geleceği ve başarısı için liderin ek sorumluluklar alması olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, hizmetkar bir lider örgütsel başarının gerekli bir elemanı olarak risk almaya vurgu yapmaz. Dönüşümcü liderlik ise; liderin inisiyatifi büyük ölçüde risk almaya ilişkilendirilmektedir ve bu unsur gelecekteki başarı ve ayrıca daha etkin uygulamalar ve sistemlere geçiş yapmak için gerekli görülmektedir (Smith vd., 2004).

Stone vd. (2004), dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik arasındaki temel farkın liderin odak noktası olduğunu belirtmişlerdir. Her iki liderlik tarzında da liderler takipçilerine ilgi gösterebilir de hizmetkar liderlikte odak noktası, hizmetkar liderin takipçilerine hizmet etmesi noktasında yoğunlaşmaktadır. Dönüşümcü lider ise takipçilerinin örgütsel amaçlara bağlılık göstermeleri ve destek vermeleri hususunda uğraşan liderdir. Liderin liderliğinin öncelikli odak noktasını örgütten takipçisine doğru

ne ölçüde kaydırabildiği, liderin dönüşümcü lider mi yoksa hizmetkar lider mi olduğunu saptamada ayırt edici bir faktördür.

Odak noktası konusunda Stone vd. (2004)'nin belirttiği bir diğer ayrım da hizmetkar liderlerin sonuçlara değil, bizzat hizmetin kendisine odaklanmasıdır. İnsanlara hizmet etmek arzusu örgütsel amaçların yerine geçmektedir. Hizmetkar liderlikte, örgütsel hedeflere öncelikli olarak örgütü oluşturan bireylerin gelişmesini, ilerlemesini ve genel refah seviyesinin kolaylaştırılmasıyla uzun dönemde ulaşılabilceği inancı hakimdir.

Parolini (2007)'de Stone (2004)'ün ifadelerini destekleyerek dönüşümcü liderlikte liderin bağlılığı ve odak noktasının organizasyon doğrultusunda olduğunu, hizmetkar liderlikte ise liderin odak noktasının ve bağlılığının bireye yönelik olduğunu ileri sürmüştür (Parolini vd., 2009).

Sonuç olarak dönüşümcü liderlikte odak noktası organizasyon doğrultusunda yol alırken, liderler organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla izleyicilerini güçlendirmeye çalışırlar. Hizmetkar liderlikte ise öncelikli odak noktası izleyiciler üzerine olmaktadır.

Hizmetkar liderlerin etkisi, izleyicilerinin motive olması ve yönetimin ve hizmetin kolaylaştırılması üzerinedir. Hizmetkar liderler anlamlı çalışma amaçları belirlemek ve gerekli kaynakları tedarik etmek için hizmete güvenmektedirler. Bu, başkalarının davranışlarını uyarmak ve etkilemek için karakteristik olarak eşsiz bir yöntemdir (Stone vd., 2004).

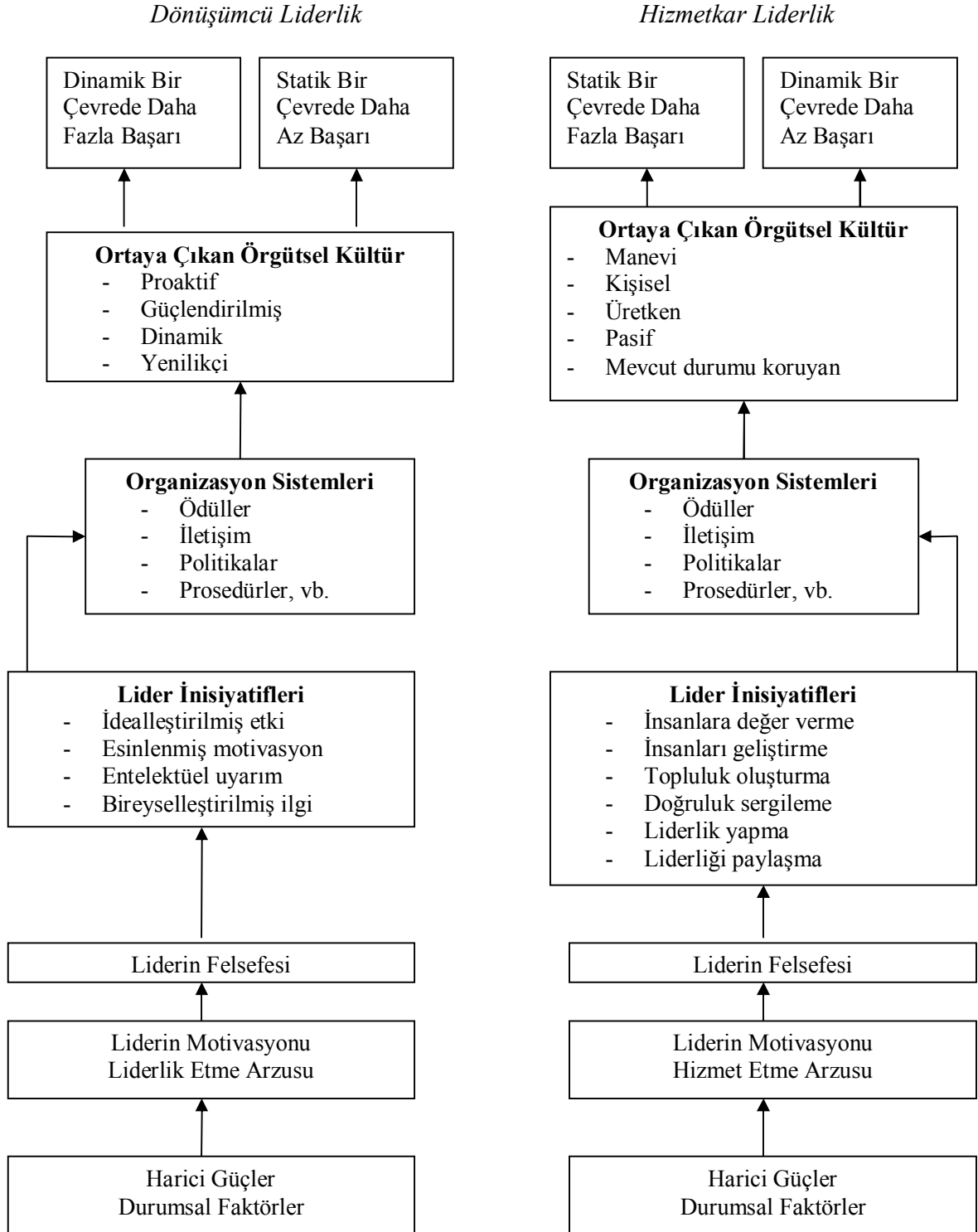
Hizmetkar liderlikte organizasyonun tüm üyeleri vizyon, saygı ve bilgide eşit haklara sahiptir. Bir başka deyişle hizmetkar liderlikte eşitlikçilik anlayışı egemendir. Dönüşümcü liderlik ise farklı bir motivasyon temeline sahiptir. Dönüşümcü liderler daha

çok zorlu bir dış çevrede başarılı olmak için oluşturulan misyon bilinci ile motive olmaktadır. Yani, hizmetkar liderlerin motivasyon temelini eşitlikçilik anlayışı oluştururken, dönüşümcü liderler dış çevrede elde edilecek başarı ile motive olmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada Humphreys (2005), dönüşümcü liderlerin özellikle çalkantılı bir dış çevre içerisinde örgütsel başarı ile daha fazla motive olurken, hizmet liderlerinin fedakarlık ve eşitlik duygusuyla motive olduğunu ifade etmiştir.

Şekil 14, dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderliğin meydana getirdiği örgütsel anlamdaki farklılıkları göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin ve hizmetkar liderlerin farklı motivasyon temelleri, farklı liderlik inisiyatifleri aracılığıyla meydana gelen örgütsel kültürü farklılaştırmaktadır.

Şekilde, hizmetkar liderlik yaklaşımında lider inisiyatifleri ile bağlantılı olarak ortaya çıkan sonuçların manevi üretken kültür meydana getirdiği görülmektedir. Manevi açıdan üretken bir kültür üyelerin kendilerinin ya da başkalarının kişisel gelişmelerini ve gelişmeyi kolaylaştıran örgütsel sistemlere odaklandığı bir kültürdür. Bununla birlikte bu kültürün örgüt üyelerini tatmin etmesinin yanı sıra onları dış çevreye karşı pasif hale getirdiği ve mevcut durumu korumaya yönelik hale getirmektedir. Dönüşümcü liderlikte ise lider inisiyatifleri, güçlendirilmiş bir dinamik kültür yaratmaktadır. Bu tarz bir organizasyon da üyeler sadece yüksek becerilere sahip olmamakta aynı zamanda yüksek beklentileri de olmaktadır (Çevik ve Kozak,2010:83).

Şekil 14: Karşılaştırmalı Liderlik Modelleri





**Kaynak:** (Çevik ve Kozak,2010:84)

Şekilde dönüşümcü liderlikte dinamik bir çevrede daha fazla başarı görülürken, hizmetkar liderlerin ise daha statik bir çevrede başarılı oldukları görülmektedir. O halde hizmetkar liderlerin daha çok evrimci tarzda değişimler meydana getirdikleri söylenebilir. Dönüşümcü liderler dış çevreye karşı daha çok açık olduklarından devrimci nitelikte değişimler meydana getirebilmeleri mümkündür (Çevik ve Kozak,2010:84).

## **2.5 HİZMETKAR LİDERLİĞİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

Johnson' a göre hizmetkar liderlik modelinin avantajları onun fedakar, basit ve kendi kendinin farkında olmasıdır. Hizmetkar liderlikte, liderin kişisel arzuları bir kenara bırakılarak, çalışanlarla yaşanan çatışmalar en aza indirgenmeye çalışılır ve işin ahlaki yönü vurgulanır. Hizmetkar liderler sık sık kişisel fedakarlık gösterirler ve bencillikten uzak dururlar. Kişiler kendi çıkarlarıyla ilgilenmese bile hizmetkar liderler bu kişilerin de çıkarlarını korumak durumundadırlar (Cerit, 2009:602).

Fakat hizmetkar liderlik gerçekçi ve pratik olmayışıyla (Bowie, 2000), pasifliği desteklemesiyle, her durumda işe yaramamasıyla, bazen yanlış anlamda kullanılmasıyla (hizmetkarlık yerine kölelik) eleştirilmektedir. Ayrıca hizmetkar liderlik, saflık, pasiflik, zayıflık olarak da tanımlanır. Hizmetkar liderliğin avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

**Tablo 5: Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları**

Avantajları	Dezavantajları
1. İnsanlara değer verir ve onlara sonuna kadar güvenir	1. Dönüşümcü liderlik ile çok benzer özelliklere sahiptir.
2. Diğerlerinin gelişimine izin verir.	2. Hiyerarşiyi karmaşıktırır.
3. Örgüte bağlılık gösterir.	3. Genellikle dini bir yaklaşım olduğu düşünülür.
4. Otorite ve güç kullanmak yerine teşvik etmeyi ve kolaylaştırmayı tercih eder.	4. Alçakgönüllülük bazen zayıflık olarak algılanmaktadır.
5. Fedakarlıktan kaçınmaz.	5. Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermezler.

**Kaynak: Nursing Management, 2011:26**

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN HİZMETKAR LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN PERSONEL GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLDİĞİ BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve AMACI**

Günümüzde kentsel sorunlar her geçen gün hızla artış göstermekte ve yerel yönetimlerin kaynaklarını daha verimli kullanmaları gereği ön plana çıkmaktadır. Kıt kamu kaynaklarının daha verimli kullanılması ise etkin bir yönetimi gerekli kılmaktadır.

Kentsel kamu politikalarının daha geniş bir perspektiften bakılarak ve uzun vadeleri görerek hazırlanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada belediye başkanları başta olmak üzere belediye yöneticilerinin nitelikleri tartışma konusu olmaktadır. Sözü edilen nitelikler arasında hizmetkar bir lider olabilmek de sayılabilir.

Hizmetkar liderlik alanında ilk çalışmaları yapan ve bu alanın en önemli temsilcisi sayılan Greenleaf (1970), hizmetkar liderin önce hizmetkar olması gerektiğini savunmuştur. Bu durumun da doğal bir hizmet etme isteğiyle başladığını, liderlik arzusunun ise daha sonra geldiğini belirtmiştir.

Hizmetkar liderliğin temelinde takipçilerin yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlamak amacıyla liderin onlara hizmet etmesi yatmaktadır. Aynı zamanda hizmetkar liderlikte takipçilerini dinleme, onların bireysel istek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için çaba harcama, takipçilerin kişisel gelişimlerini ve sürekli olarak öğrenmelerini destekleme, empati, bütünlük, güven gibi değerler söz konusudur.

Belediyelerde Belediye Başkanları göreve en yüksek hizmet etme vaadiyle gelmektedirler. Bu yüzden Belediye Başkanları önce birer hizmetkar olmalıdırlar.

Liderlik etme arzusu daha sonra gelmelidir. Bu hizmetin, vaat edildiği gibi, öncelikle seçmenlere yani vatandaşa sunulması gerekli ise de personele karşı da hizmetkar bir lider olunması asıl arzulanandır.

İşte bu noktada çalışmamızın amacı belediyelerde çalışan personelin, başta belediye başkanlarını ve daha sonra diğer yöneticilerini ne derece hizmetkar bir lider olarak algıladıklarını belirlemektir.

Belediyelerde yöneticilerin sergileyeceği hizmetkar liderlik davranışı, personelin kurumdaki davranış ve tutumlarını etkileyecek, onların daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

Günümüzde hizmetkar liderlik modelinin tüm kurumlarda olduğu gibi belediyelerde de kabul göreceği düşünülmektedir. Çünkü belediyeler, özünde özverinin, vizyonun, etkin iletişimin ve hizmetin olduğu bir kurum olup, tüm çalışanların buna uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Kendisini vatandaşa ve çalışanlara adanmış bir lider, çalışanlar tarafından daha kolay benimsenir ve takip edilir. Bu nedenle belediyelerde görev yapan yöneticilerin, personel tarafından nasıl algılandıklarını bilmeleri büyük bir önem taşımaktadır.

Literatürde hizmetkar liderlik modeli Türkiye’de sadece bir tek, Hale Öner tarafından yapılan bir doktora tezine konu olmuştur. Bu tez ile hizmetkar yöneticilik özellikleri gösteren yöneticilerin, örgütsel adalet algısı üzerine yaptığı etki üzerinden çalışanların işe kapılmaları üzerine olan etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında 305 beyaz yaka çalışanı ile anket çalışması yapılmıştır. Tez çalışmasının bulgularında, hizmetkar yöneticilik ile paternalistik yöneticilik özellikleri arasında yüksek korelasyona rastlanmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel adalet, hizmetkar yöneticilik ve işe kapılma değişkenleri arasında tam ara değişken olarak ortaya çıkmıştır. Bütün bunlara ek olarak belediyelerde hizmetkar liderlik algısı üzerine bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu açıdan

bakıldığında, belediyelerde yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin personel görüşlerinin araştırılması, tezimizi, Türkiye’ de üzerinde daha önce çalışılmamış bir konu haline getirmektedir.

Bu bağlamda çalışmamızda belediyelerde çalışan personelin yöneticilerini ne derece hizmetkar bir lider olarak gördükleri hususunu araştırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında ortaya koymuş olduğumuz temel probleme paralel olarak belirlenen alt problemler şunlardır:

1. Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin çalışanların görüşleri nasıldır?
2. Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki çalışanların görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
3. Odunpazarı Belediyesindeki yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin çalışanların görüşleri nasıldır?
4. Odunpazarı Belediyesindeki çalışanların görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
5. Tepebaşı Belediyesindeki yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin çalışanların görüşleri nasıldır?
6. Tepebaşı Belediyesindeki çalışanların görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
7. Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

### **3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Belediyelerde yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri saptanmak istenirken Hizmetkar Liderlik ölçeğinden faydalanılmaktadır.

Hizmetkar Liderlik ölçeği, E.Barbuto ve Jr.W.Wheeler, Page ve Wong, Rob Dennis tarafından hazırlanan ölçeklerden faydalanılarak geliştirilmiş olan Hale Öner'e ait bir doktora tezinden alıntıdır. Ölçekteki soru adedinde veya soruların içeriklerinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Bu ölçek ile ilk önce 26 çalışan ile pilot anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,97 bulunmuştur. Bu da anketin yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

Anket sorularının ilk bölümü demografik özellikleri belirlemeye yönelik çoktan seçmeli ifadelerden, ikinci bölümü 'Kesinlikle Katılmıyorum' dan 'Kesinlikle Katılıyorum' a kadar 5 ifade içeren Likert tipi ölçek yapısından oluşmaktadır.

Veriler dağıtılan anketler aracılığıyla toplandıktan sonra SPPSS 16.0 programından yararlanmak kaydıyla veri girişi ve bunu takiben ortalama, frekans, yüzde alma, standart sapma hesaplamaları ile güvenilirlik analizi, faktör analizi, varyans analizi, LSD testi ve t-testi yapılmıştır. Bu hesaplamalarda ve testlerde aşğıdaki aralıklar esas alınarak işlemler yapılmıştır:

1. Hiç Katılmıyorum	1,00 - 1,80
2. Katılmıyorum	1,81 - 2,60
3. Bilmiyorum	2,61 - 3,40
4. Katılıyorum	3,41 - 4,20
5. Tamamen Katılıyorum	4,21 - 5,00

### 3.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmada;

- Personelin, yöneticilerinin hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin anketi doğru okuyup anlayabildikleri,

- Araştırmaya konu olan deneklerin araştırmanın amacına uygun olarak seçildikleri,
- Veri toplamak üzere geliştirilen ölçeğin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,
- Verileri toplamak üzere geliştirilen Hizmetkar Liderlik ölçeğine yöneticilerin ve çalışanların içtenlikle ve tarafsız olarak cevap verdikleri farz ve kabul edilmiştir.

### **3.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırmanın konusu “Hizmetkar Liderlik” tir. Araştırma çalışanların hizmetkar liderlik ile ilgili görüşleriyle sınırlıdır.

Bu araştırma, Hizmetkar Liderlik ölçeğini de kapsayan toplam 62 anket sorusu ile sınırlıdır.

Araştırma, Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı belediyelerinde, 2011 Haziran-Temmuz dönemi itibariyle çalışan memur personelinin görüşleriyle sınırlıdır.

Bu çalışma, belediyelerde çalışanların, yöneticilerinin hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin görüşleriyle sınırlıdır. Yöneticilerin kendi hizmetkar liderlik özelliklerini anlamalarına yönelik bir ölçek hazırlanmamıştır.

### **3.5 EVREN ve ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evreni Eskişehir İli merkezindeki 3 Belediyede çalışan memur personelidir. Evreni oluşturan Belediye sayısı 3’tür. Bu belediyelerde, 2011 yılı Haziran-

Temmuz dönemi itibariyle, Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde 379, Odunpazarı Belediyesinde 161 ve Tepebaşı Belediyesinde 168 olmak üzere toplam 708 memur personeli bulunmaktadır. Tüm memurlara ulaşılabilceği düşünöldüğünden örnekleme yapılmayarak, tam sayım yöntemi seçilmiştir. Dağıtılan 708 anketin 496 tanesi geri gelmiştir. Bu da dağıtılan sayının %70' ine tekabül etmektedir. Bu anketlerden 249 tanesi Eskişehir Büyükşehir Belediyesinden, 129 tanesi Odunpazarı Belediyesinden ve 118 tanesi de Tepebaşı Belediyesinden gelmiştir.

### **3.6 VERİLERİN TOPLANMASI**

Bu araştırma kapsamında, Eskişehir' deki Belediyelerde çalışan memur personeline Hizmetkar Liderlik ile ilgili anket uygulaması yapılacağından dolayı anket uygulamasına geçilmeden önce bir takım izinlerin alınması düşünölmüştür. Bu amaçla Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde İnsan Kaynakları Eğitimi Dairesi Başkanlığından, Tepebaşı Belediyesinde İnsan Kaynaklarından sorumlu Başkan Yardımcısından ve Odunpazarı Belediyesinden ise Belediye Başkanı' nın bizzat kendisinden şifahen izinler alınmıştır. Gerekli izinlerin alınmasına müteakip söz konusu Belediyelerin İnsan Kaynakları birimlerinden çalışan memur personeli sayısı öğrenilerek anketlerin yine ilgili birimler vasıtasıyla dağıtımını sağlanmıştır. Dağıtılan bu anketler bir hafta sonra geri toplanmıştır. Dağıtılan 708 anketin 496 tanesi (%70'i) geri teslim alınmıştır. Bu anketlerden bozuk ve hatalı olanlar çıkarıldıktan sonra geriye 482 adet anket analize tabi tutulmuştur.



### 3.7 ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMU

#### 3.7.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Hizmetkar Liderlik anketi uygulanırken, anket sorularını cevaplayan çalışanlara 6 demografik özellik sunulmuş ve cevaplar aracılığıyla tespit edilmiştir. Bu demografik özellikler çalışanların, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim, işyerindeki pozisyon, eğitim durumu seviyeleridir.

**Tablo 6: Belediyelerdeki Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

BELEDİYE	Kadın	%	Erkek	%	Toplam
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	75	30,99	167	69,01	242
Eskişehir Odunpazarı Belediyesi	57	45,24	69	54,76	126
Eskişehir Tepebaşı Belediyesi	40	35,09	74	64,91	114
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>172</b>	<b>35,7</b>	<b>310</b>	<b>64,3</b>	<b>482</b>

Araştırmada yer alan katılımcılardan, Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışan 242 kişinin %31' i kadın, % 69' u erkektir. Eskişehir Odunpazarı Belediyesinde çalışan 126 kişinin %45' i kadın, %55' i erkektir. Eskişehir Tepebaşı Belediyesinde çalışan 114 kişinin %35' i kadın, %65'i erkektir.

**Tablo 7: Belediyelerdeki Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı**

BELEDİYE	20-30	%	31-40	%	41-50	%	50 ve üstü	%	Toplam
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	77	31,82	98	40,50	56	23,14	11	4,55	242
Eskişehir Odunpazarı Belediyesi	31	24,6	70	55,56	21	16,67	4	3,17	126
Eskişehir Tepebaşı Belediyesi	26	22,81	44	38,60	37	32,46	7	6,14	114
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>134</b>	<b>27,8</b>	<b>212</b>	<b>43,98</b>	<b>114</b>	<b>23,65</b>	<b>22</b>	<b>4,56</b>	<b>482</b>

Araştırmaya katılan çalışanlardan, Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışanların %32' si 20-30 yaş aralığında, %41' i 31-40 yaş aralığında, %23' ü 41-50 yaş aralığında ve %4' ü 50 ve üstü yaş grubundadır. Eskişehir Odunpazarı Belediyesinde çalışanların %25' i 20-30 yaş aralığında, %55' i 31-40 yaş aralığında, %17' si 41-50 yaş aralığında ve %3' ü 50 ve üstü yaş grubundadır. Eskişehir Tepebaşı Belediyesinde çalışanların %23' ü 20-30 yaş aralığında, %39' u 31-40 yaş aralığında, %32' si 41-50 yaş aralığında ve %6' sı 50 ve üstü yaş grubundadır.

**Tablo 8: Belediyelerdeki Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

BELEDİYE	1-5 yıl	%	6-10 yıl	%	11-16 yıl	%	16 yıl ve üstü	%	Toplam
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	73	30,17	88	36,36	40	16,53	41	16,94	242
Eskişehir Odunpazarı Belediyesi	23	18,25	64	50,79	25	19,84	14	11,11	126
Eskişehir Tepebaşı Belediyesi	21	18,42	27	23,68	26	22,81	40	35,09	114
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>117</b>	<b>24,27</b>	<b>179</b>	<b>37,14</b>	<b>91</b>	<b>18,88</b>	<b>95</b>	<b>19,71</b>	<b>482</b>

Araştırmaya katılan çalışanlardan, Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışanların %30' u 1-5 yıl arasında deneyimli, %36' sı 6-10 yıl arasında deneyimli,

%17' si 11-16 yıl arasında deneyimli ve %17' si 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Eskişehir Odunpazarı Belediyesinde çalışanların %18' i 1-5 yıl arasında deneyimli, %51' i 6-10 yıl arasında deneyimli, %20' si 11-16 yıl arasında deneyimli ve %11' i 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Eskişehir Tepebaşı Belediyesinde çalışanların %19' u 1-5 yıl arasında deneyimli, %24' ü 6-10 yıl arasında deneyimli, %22' si 11-16 yıl arasında deneyimli ve %35' i 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir.

**Tablo 9: Belediyelerdeki Çalışanların İşyerlerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

BELEDİYE	Memur	%	Şef	%	Müdür Yrd.	%	Müdür ve Üstü	%	Toplam
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	192	79,34	35	14,46	9	3,72	6	2,48	242
Eskişehir Odunpazarı Belediyesi	98	77,78	18	14,29	2	1,59	8	6,35	126
Eskişehir Tepebaşı Belediyesi	96	84,21	14	12,28	0	0,00	4	3,51	114
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>386</b>	<b>80,08</b>	<b>67</b>	<b>13,90</b>	<b>11</b>	<b>2,28</b>	<b>18</b>	<b>3,73</b>	<b>482</b>

Tablo 10' dan görüleceği gibi Araştırmaya katılan çalışanlardan, Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışanların %79' u memur, %14' ü şef, %4' ü müdür yrd. ve %3' ü müdür ve üstü kadroya sahiptir. Eskişehir Odunpazarı Belediyesinde çalışanların %78' i memur, %14' ü şef, %2' si müdür yrd. ve %6' sı müdür ve üstü kadroya sahiptir. Eskişehir Tepebaşı Belediyesinde çalışanların %84' ü memur, %12' si şef ve %4' ü müdür ve üstü kadroya sahiptir. Tepebaşı Belediyesinde yürütülen araştırmada müdür yardımcısı pozisyonundaki hiçbir çalışan ile anket çalışması gerçekleştirilmemiştir.

**Tablo 10: Belediyelerdeki Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

<b>BELEDİYE</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>%</b>	<b>Lise</b>	<b>%</b>	<b>Lisans</b>	<b>%</b>	<b>Y.Lisans</b>	<b>%</b>	<b>Doktora ve Üstü</b>	<b>%</b>	<b>Toplam</b>
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	0	0	83	34,30	147	60,74	12	4,96	0	0	242
Eskişehir Odunpazarı Belediyesi	0	0	54	42,86	65	51,59	7	5,56	0	0	126
Eskişehir Tepebaşı Belediyesi	0	0	45	39,47	59	51,75	10	8,77	0	0	114
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>182</b>	<b>37,76</b>	<b>231</b>	<b>47,93</b>	<b>29</b>	<b>6,02</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>482</b>

Tablo 11’ de araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları gösterilmektedir. Buna göre; Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışanların %34’ ü lise, %61’ i lisans ve %5’ i yüksek lisans mezunudur. Eskişehir Odunpazarı Belediyesinde çalışanların %43’ ü lise, %52’ si lisans ve %5’ i yüksek lisans mezunudur. Eskişehir Tepebaşı Belediyesinde çalışanların %39’ u lise, %52’ si lisans ve %9’ u yüksek lisans mezunudur. Her üç belediyeden araştırmaya katılanlar arasında ilköğretim ile doktora ve üstü mezuniyete sahip çalışanlara rastlanılmamıştır.

### 3.7.2 Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Hizmetkar Liderlik ölçeği, E.Barbuto ve Jr.W.Wheeler (2002), Page ve Wong (2000), Rob Dennis (2004) tarafından hazırlanan ölçeklerden faydalanılarak geliştirilmiş olan Hale Öner’e ait bir doktora tezinden alıntıdır. Öner’ in çalışmasında; ilişki boyut, katılımcılık, diğergamlık ve güçlendiricilik olmak üzere 4 boyut ortaya çıkmıştır.

Belediyelerdeki yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin çalışanların görüşlerini anlamaya çalıştığımız bu araştırmada ise faktör analizi yapmadan önce

ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılması gerekmektedir. Bu maksatla KMO testi uygulanmış ve sonuçta katsayı 0,94 bulunmuştur. Bu oran 0,5'in üzerinde olduğundan bu ölçeğe faktör analizi uygulamak anlamlıdır. Bartlett testi sonuçları da, ölçek maddelerinin korelasyon matrisinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör analizine uygun olduğu anlaşıldıktan sonra iki aşamalı olarak faktör analizi uygulanmıştır. Yorumlanabilen alt faktörleri tespit etmek amacıyla Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Varimax rotasyon yöntemi ile bir faktör üzerindeki büyük yüklerin dağıldığı değişken sayılarını en aza indirmek mümkündür (Gül v.d. 2005). Bu bağlamda ilk olarak uygulanan faktör analizi sonucunda, eşit ağırlıkla farklı boyutların altında bulunan, 2, 9, 15, 16, 18, 27, 28, 29, 31, 32, 37, 39, 41, 45, numaralı maddeler analiz dışına çıkarılmış ve geri kalan maddeler için tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda 8 boyut ortaya çıkmış fakat 8. boyutun altında sadece iki madde olduğundan bu boyut ve altındaki maddeler yine analiz dışı bırakılarak sonuçta 7 farklı boyut elde edilmiştir. 1. Faktör, toplam varyansın %37,202' sini; 2. Faktör, toplam varyansın %4,97' sini; 3. Faktör, toplam varyansın %4,57' sini; 4. Faktör, toplam varyansın %3,47' sini; 5. Faktör, toplam varyansın %3,22' sini; 6. Faktör, toplam varyansın %2,91' ini; 7. Faktör, toplam varyansın %2,58' ini açıklamaktadır. %41,055' lik bir varyans kaybı olmasına rağmen, %50' den büyük olmadıkça faktör analizi sonuçları geçerlidir. Aşağıdaki tabloda ortaya çıkan boyutlar, madde numaraları, literatür kaynakları ve toplam varyansı açıklama yüzdeleri gösterilmektedir:

**Tablo 11: Faktör Analizi Sonuçlarının Literatür Kaynakları**

<b>Faktör Adı</b>	<b>Madde Numaraları</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Literatür Kaynağı</b>
Diğergamlık	44,46,47,48,49,50,51,54, 55,56	37,20	E.Barbuto- W.Wheeler,H.Öner
Örgütsel Vekilharçlık	24,25,26,30,33,34,40,42	4,97	E.Barbuto- W.Wheeler
Bilgelik	23,35,36,38,52	4,57	E.Barbuto- W.Wheeler
Vizyon	1,3,4,7,8	3,47	Page ve Wong,R.Dennis
Güçlendiricilik	8,13,17,22	3,22	Page ve Wong, R.Dennis, H.Öner
Katılımcılık	11,12,43,53	2,91	H.Öner
Alçakgönüllülük	5,10,18	2,58	R.Dennis
<b>KMO: 0,937, Barlett Testi: p= 0,000 (*p&lt;.05)</b>		<b>Toplam Açıklanan Var: 58,94</b>	

**Kaynak:** Öner, Hale, ‘‘Hizmetkar Yöneticilik ile İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Rollerini’’, 2008

### 3.7.3 Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanlışlardan arınık olmasıdır.

Güvenilirlik, teknik bir sorun olup, bilimsel çalışmanın ilk koşullarındandır. Araştırmalarda, aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesi istenir. Aksi halde, hangi sonucun ‘‘güvenilir’’ olduğuna karar verilemez. Bu bir bakıma,

araştırmalarda alınan bir sonucun, başka araştırmacılar tarafından da test edilebilmesidir. Bilim, ancak, bu tür ‘doğrulamalarla güvenilirlik ve saygınlık’ kazanır.

Güvenilirlik, şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaşıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir (Karasar, 2000).

Bu bilgiler ışığında çalışmamızda Hizmetkar Liderlik ölçeğinin ve alt faktörlerinin iç tutarlılık katsayısı ölçölmek istenmiştir. Daha önce de bahsedildiği üzere, 26 denek ile pilot anket çalışması yapılmış ve bu anket için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,97 bulunmuştur. Bu sonuç, anketin ‘Yüksek Derecede Güvenilir’ olduğunu göstermektedir. Fakat yapılan faktör analizi sonucunda 7 adet alt boyut tespit edilmiştir. Bu boyutların iç tutarlılıklarını belirlemek ve anketin uygulanıp bittikten sonraki güvenilirlik katsayısını ölçmek maksadıyla ikinci bir güvenilirlik analizi yapılması gerekmektedir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Eskişehir Büyükşehir, Eskişehir Odunpazarı ve Eskişehir Tepebaşı Belediyelerinde çalışan 482 kişiye uygulanan Hizmetkar Liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,97 bulunmuştur. Bu bakımdan söz konusu ölçeğin güvenilirlik katsayısının iki ölçümde de aynı çıkması ve anketin her seferinde ‘Yüksek Derecede Güvenilir’ olduğunun tespit edilmesi, kayda değer görölmüştür.

Ayrıca ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

<b><u>Faktör Adı</u></b>	<b><u>Cronbach Alpha Katsayısı</u></b>
Diğergamlık	0,849
Örgütsel Vekilharçlık	0,880
Bilgelik	0,785
Vizyon	0,772
Güçlendiricilik	0,718
Katılımcılık	0,744
Alçakgönüllülük	0,701
Genel	0,97

Sonuçlara bakacak olursak; Hale Öner, yapmış olduğu çalışmasında, katılımcılık boyutunun değerini 0,871, diğergamlık boyutunun değerini 0,873 ve güçlendiricilik boyutunun değerini ise 0,631 olarak bulmuştur. Diğergamlık boyutunun güvenilirlik katsayısı iki çalışmada da birbirine yakın değerler almıştır. Katılımcılık boyutu bu çalışmada Öner' in çalışmasında bulunduğu değere nazaran daha düşük çıkmıştır. Katılımcılık boyutunun bu çalışmada dört ifade ile açıklanabiliyor olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bir diğer boyut olan güçlendiricilik ise Öner'in çalışmasında bulunduğu değerden yüksek çıkmıştır.

Bu analizler ışığında; Hizmetkar Liderlik ölçeğinin 7 faktörden oluştuğu, gerek ölçeğin gerekse alt faktörlerin iç tutarlılıklarının "Güvenilir" ve "Yüksek Derecede Güvenilir" olduğu tespit edilmiştir.

### **3.7.4 Belediyelerdeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Değerlendirilmesi**

Belediyelerdeki yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşlerinin anlaşılmasına yönelik yapılan bu çalışmada, Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki çalışanlara hazırlanmış olan anket vasıtasıyla



sorular sorulmuş, sorulara alınan yanıtlar her bir belediye için ayrı ayrı puanlanmıştır. Daha sonra yine her bir belediye için ayrı ayrı analizler yapılmış ve yorumlar getirilmiştir. Son olarak ise bu üç belediyeden alınan personel görüşlerinin karşılaştırılması ve yorumlanması yapılmıştır.

### **3.7.4.1 Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Değerlendirilmesi**

#### **3.7.4.1.1 Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Genel Olarak Değerlendirilmesi**

Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşlerini ölçmeye ilişkin sorulara verilen cevaplar aracılığıyla, çalışanların yanıtlara ilişkin verdikleri puanlar göz önüne alınarak yapılan analizler neticesinde hizmetkar liderlik ölçeğine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, çalışanların hizmetkar liderlik ölçeğinin diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık ve alçakgönüllülük alt boyutlarında bulunan sorulara verdiği cevapların ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir:

**Tablo 12: Büyükşehir Belediyesi Hizmetkar Liderlik Ölçeği Ortalamaları**

	<u>Ort.</u>	<u>S.S</u>
<b>Diğergamlık Boyutu</b>		
44.Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez.	3,62	1,04
46.Kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıktır.	3,66	1,04
47.Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir örgüt kültürü yaratır.	3,80	1,00
48.Eleştirilere açıktır.	3,50	1,10
49.Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar.	3,65	1,13
50.Çalışanlarının iyiliği için kendini çıkarını hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar	3,59	1,03
51.Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır.	3,35*	1,16
54.Bilmediği bir konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye açıktır.	3,74	0,88
55.Yarattığı güven ve istek ortamı ile, çalışanlarını motive eder.	3,90*	0,91
56.Güç ve yetkisini çalışanları yararına kullanır.	3,73	0,92
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>		
24.Çalışanlarının, işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik eder	3,45	1,04
25.Çalışanların şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olur.	3,71	1,02
26.İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder.	4,09*	1,10
30.Sürekli gelişme ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratır.	3,73	1,02
33.Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarıları hakkında konuşur.	3,60	1,09
34.İşletme çalışanlarını gelecek için katkı sağlamak, fark yaratmak için hazırlar.	3,69	1,03
40.Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder.	3,68	1,01
42.Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir.	3,67	1,02
<b>Bilgelik</b>		
23.Kişisel bir zorluk yaşasam amirimden yardım göreceğimi bilirim	3,76	0,92
35.Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır.	3,72	0,98
36.Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder.	3,91*	0,84
38.Çalışanlarına olan ilgisini, onlarla bireysel olarak ilgilenererek, onlara karşı somut davranışlarıyla gösterir.	3,72	1,06
52.Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır.	3,67	1,05
<b>Vizyon</b>		
1.Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar.	3,94	1,07
3.Gerçekçi ve realist hedefler koyar.	3,79	0,92
4.Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir.	3,70	0,97
6.Çalışanlarındaki potansiyeli ortaya çıkarıp, onları yüreklendirerek gelişmelerini sağlayıp başarıya ulaştırmaktan tatmin duyar.	3,76	1,00
7.Duygusal olarak rahatlamamı sağlar.	3,50	1,09
<b>Güçlendiricilik</b>		
8.İşimi yapmam için gerekli olan yetkiyi bana verir.	3,84	1,05
13.Çalışanlarının hedeflerine ulaşması için gerekli destek ve kaynakları sağlar.	3,75	1,00
17.Çalışanlarının yapacakları işle ilgili olarak sorumluluk yüklenmelerini teşvik eder	3,78	0,96
22.Şirket içinde olup biteni takip eder.	4,10*	0,87
<b>Katılımcılık</b>		
11.Güçlü bir görev duygusuna sahiptir.	3,78	1,05
12.Liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlıdır.	3,83	0,93
43.Kendi davranışları çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur.	3,53	1,07
53.Şirketinin toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır.	3,76	0,98
<b>Alçakgönüllülük</b>		
5.Yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya isteklidir.	3,73	1,10
10.Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir.	3,52	1,19
18.Herhangi bir karar verme durumunda astlarının fikirlerini alır.	3,48	1,18

Puan ortalamalarına bakıldığında, en olumlu görüş bildirilen sorular; "55.Yarattığı güven ve istek ortamı ile, çalışanlarını motive eder" (Ort=3,91-SS=0,91), "26.İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder" (Ort=4,09-SS=1,10), "36.Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder" (Ort=3,91-SS=0,84) ve "22.Şirket içinde olup biteni takip eder" (Ort=4,10-0,87) olmuştur. Buradan hareketle Büyükşehir Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini, örgüt içinde olan bitene hakim, sağlamış olduğu güven ve istek ortamı ile birlik ve beraberlik ruhunu oluşturarak personelin birlikte çalışmalarını teşvik eden kişiler olarak algıladıkları düşünülebilir.

Puan ortalamalarına bakılarak, olumlu görüş bildirilen ifadelerden, "yarattığı güven ve istek ortamı ile, çalışanları motive eder" maddesi diğergamlık boyutunda, "iş yerinde grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder" maddesi örgütsel vekilharçlık boyutunda, "çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder" maddesi bilgelik boyutunda, "şirket içinde olup biteni takip eder" maddesi ise güçlendiricilik boyutunda bulunmaktadır. Olumlu görüşlerin boyutların altında eşit bir şekilde dağılmış olması, çalışanların yöneticilerini her yönüyle hizmetkar lider olarak algıladıklarının bir göstergesi olabilir. Ya da Büyükşehir Belediyesindeki yöneticiler, bütün boyutlarıyla hizmetkar liderliği uyguluyor ve bunu da çalışanlarına hissettiriyor denilebilir.

Puan ortalamalarında en olumsuz ifade,"Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır" (Ort=3,35-SS=1,16) olmuştur. Çalışanlar bu maddeye "Bilmiyorum" düzeyinde cevap vermişlerdir. Yani çalışanlar kendileri için yöneticilerinin politik oyunlara, dedikodulara katlanıp katlanmadıklarını bilmemektedirler. Yöneticilerin bu hususa dikkat etmesi gerekmektedir.

Büyükşehir Belediyesindeki çalışanların verdikleri cevaplara genel olarak bakacak olursak; çalışanların birkaç madde haricinde diğer tüm maddelere olumlu cevap

verdikleri görülebilir. Bu da onların yöneticilerini Hizmetkar Lider olarak algıladıklarını gösterir. Puan ortalamaları birbirine yakın gözükmeyle birlikte, en düşük ifadelerin diğergamlık boyutunda olmasından hareketle yöneticilerin biraz daha çalışanları önemsemesi ve onların görüşlerine daha fazla değer vermesi gerektiği sonucu çıkarabilir. Verilen cevaplara ilişkin standart sapma değerlerine baktığımızda, çalışanların görüşlerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

#### **3.7.4.1.2 Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi**

Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki yöneticilerin hizmetkar liderlik vasıflarına ilişkin çalışanların görüşleri arasında demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığını anlamak için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) yapılmıştır. Belirlenen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de LSD (Least Significance Test) uygulanmıştır. T testi (student test), hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Varyans analizi ise ikiden çok sayıda ana kütlede çekilen örneklem ortalamaları arasındaki farkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Gürsakaç, 2002:139-263) Yapılan t-testi ve varyans analizi sonuçlarını gösteren tablolar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 13: Büyükşehir Belediyesindeki Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyet	Sayı	Ort	S.S	P
<b>Diğergamlık</b>	Kadın	75	3,75	0,572659	0,159
	Erkek	167	3,61	0,722111	
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	Kadın	75	3,66	0,812303	0,591
	Erkek	167	3,72	0,738012	
<b>Bilgelik</b>	Kadın	75	3,83	0,683689	0,226
	Erkek	167	3,72	0,627672	
<b>Vizyon</b>	Kadın	75	3,65	0,710964	0,200
	Erkek	167	3,78	0,703803	
<b>Güçlendiricilik</b>	Kadın	75	3,82	0,727098	0,474
	Erkek	167	3,89	0,647288	
<b>Katılımcılık</b>	Kadın	75	3,71	0,713449	0,881
	Erkek	167	3,73	0,750286	
<b>Alçakgönüllülük</b>	Kadın	75	3,58	1,110745	0,963
	Erkek	167	3,58	0,782989	

\*p<.05

Tablo incelendiğinde, kadın ve erkek çalışanların farklılık olmaksızın tüm boyutlarda ‘‘Katılıyorum’’ düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir.

Analiz sonucunda elde edilen (p) değerlerine göre her bir boyut için, iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bağlamda Büyükşehir Belediyesindeki yöneticilerin kadın ve erkek ayrımı yapmadan tüm boyutlar bazında hizmetkar liderlik vasıflarını çalışanlara hissettirdikleri söylenebilir.

**Tablo 14: Büyükşehir Belediyesindeki Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

BOYUTLAR		Kareler Toplamı	s.d	Karelerin Ortalaması	F	P	Farklı Gruplar
<b>Diğergamlık</b>	Gruplar Arası	6,664	3	2,221	5,031	<b>0,002</b>	2-4*
	Gruplar İçi	105,083	238	0,442			
	Toplam	111,747	241				
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	Gruplar Arası	11,610	3	3,870	7,207	<b>0,000</b>	1-2* 2-4* 3-4*
	Gruplar İçi	127,800	238	0,537			
	Toplam	139,410	241				
<b>Bilgelik</b>	Gruplar Arası	4,800	3	1,600	3,974	<b>0,009</b>	1-4*
	Gruplar İçi	95,804	238	0,403			
	Toplam	100,603	241				
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	2,456	3	0,819	1,651	0,178	-
	Gruplar İçi	117,997	238	0,496			
	Toplam	120,453	241				
<b>Güçlendiricilik</b>	Gruplar Arası	2,066	3	0,689	1,534	0,206	-
	Gruplar İçi	106,839	238	0,449			
	Toplam	108,905	241				
<b>Katılımcılık</b>	Gruplar Arası	1,178	3	0,393	0,719	0,541	-
	Gruplar İçi	129,947	238	0,546			
	Toplam	131,125	241				
<b>Alçakgönüllülük</b>	Gruplar Arası	4,861	3	1,620	2,049	0,108	-
	Gruplar İçi	188,208	238	0,791			
	Toplam	193,069	241				

\*p<.05

Sonuçlar incelendiğinde, “Diğergamlık”, “Örgütsel Vekilharçlık” ve “Bilgelik” boyutlarında  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak maksadıyla LSD testi uygulanmıştır.

Test sonucunda ‘‘diğergamlık’’ boyutu için ‘‘6-10 yıl’’ süredir çalışanlar ile ‘‘16 yıl ve üstü’’ çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ‘‘6-10 yıl’’ süredir çalışanların algılarının ortalaması (Ort=3,81) ile ‘‘Katılıyorum’’, ‘‘16 yıl ve üstü’’ süredir çalışanların algılarının ortalaması (Ort=3,32) ile ‘‘Bilmiyorum’’dur. Buna göre meslekte daha yeni olan personelin, yöneticilerin diğergamlık davranışlarının beklentilerini karşılayacak düzeyde olduğu söylenebilir.

‘‘Örgütsel Vekilharçlık’’ boyutunda ‘‘6-10 yıl’’ (Ort=3,91) süredir çalışanlar ile ‘‘1-5 yıl’’ (Ort=3,58) süredir çalışanlar ve ‘‘16 yıl ve üstü’’ (Ort=3,33) süredir çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ‘‘11-15 yıl’’ (Ort=3,85) süredir çalışanlar ile ‘‘16 yıl ve üstü’’ (Ort=2,33) süredir çalışanların görüşleri arasında da anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu bağlamda meslekte daha yeni olan personelin yöneticilerini daha eski olan personele nazaran daha fazla örgütün hizmetinde gördükleri söylenebilir.

‘‘Bilgelik’’ boyutunda ‘‘1-5 yıl’’ (Ort=3,90) süredir çalışanlar ile ‘‘16 yıl ve üstü’’ (Ort=3,48) süredir çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre meslekte daha yeni olan personelin yöneticilerinin ‘‘bilgelik’’ boyutunda daha yeterli buldukları söylenebilir.

**Tablo 15: Büyükşehir Belediyesindeki Çalışanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

BOYUTLAR		Kareler Toplamı	s.d	Karelerin Ortalaması	F	P	Farklı Gruplar
<b>Diğergamlık</b>	Gruplar Arası	0,545	3	0,182	0,389	0,761	-
	Gruplar İçi	111,202	238	0,467			
	Toplam	111,747	241				
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	Gruplar Arası	3,576	3	1,192	2,089	0,102	-
	Gruplar İçi	135,833	238	0,571			
	Toplam	139,410	241				
<b>Bilgelik</b>	Gruplar Arası	0,499	3	0,166	0,395	0,757	-
	Gruplar İçi	100,104	238	0,421			
	Toplam	100,603	241				
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	2,293	3	0,764	1,540	0,205	-
	Gruplar İçi	118,160	238	0,496			
	Toplam	120,453	241				
<b>Güçlendiricilik</b>	Gruplar Arası	1,441	3	0,480	1,064	0,365	-
	Gruplar İçi	107,464	238	0,452			
	Toplam	108,905	241				
<b>Katılımcılık</b>	Gruplar Arası	5,189	3	1,730	3,269	<b>0,022</b>	1-2* 1-3*
	Gruplar İçi	125,936	238	0,529			
	Toplam	131,125	241				
<b>Alçakgönüllülük</b>	Gruplar Arası	1,085	3	0,362	0,448	0,719	-
	Gruplar İçi	191,985	238	0,807			
	Toplam	193,069	241				

p<0,05

Sonuçlar incelendiğinde “diğergamlık”, “örgütsel vekilharçlık”, “bilgelik”, “güçlendiricilik”, “alçakgönüllülük” boyutlarında çalışanların Büyükşehir belediyesindeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani değişik pozisyonlarda çalışanlar bu boyutlar bakımından yöneticilerini aynı düzeyde etkin olarak algılamaktadırlar.

Tabloya göre “katılımcılık” boyutunda çalışanların görüşlerine göre p<0,05 olduğundan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık, “memur” (Ort=3,66) ile “şef” (Ort=3,94) ve “müdür yrd.” (Ort=4,27) pozisyonları arasında olmuştur. Buna



göre daha üst pozisyonlarda bulunan çalışanlar, yöneticilerinin katılımcılık boyutunda daha etkin olduğunu düşünmektedirler.

### **3.7.4.2 Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Değerlendirilmesi**

#### **3.7.4.2.1 Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algularının Genel Olarak Değerlendirilmesi**

Eskişehir Odunpazarı Belediyesinde yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşlerini ölçmeye ilişkin sorulara verilen cevaplar aracılığıyla, çalışanların yanıtlara ilişkin verdikleri puanlar göz önüne alınarak yapılan analizler neticesinde hizmetkar liderlik ölçeğine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, çalışanların hizmetkar liderlik ölçeğinin diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık ve alçakgönüllülük alt boyutlarında bulunan sorulara verdiği cevapların ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir:

**Tablo 16:Odunpazarı Belediyesi Hizmetkar Liderlik Ölçeği Ortalamaları**

	<u>Ort.</u>	<u>S.S</u>
<b>Dığergamlık Boyutu</b>		
44.Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez.	3,34*	1,20
46.Kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıktır.	3,42	1,11
47.Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir örgüt kültürü yaratır.	3,45	1,03
48.Eleştirilere açıktır.	3,26*	1,20
49.Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar.	3,15*	1,32
50.Çalışanlarının iyiliği için kendini çıkarını hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar	3,31*	1,17
51.Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır.	3,28*	1,07
54.Bilmediği bir konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye açıktır.	3,68	1,08
55.Yarattığı güven ve istek ortamı ile, çalışanlarını motive eder.	3,63	1,03
56.Güç ve yetkisini çalışanları yararına kullanır.	3,50	1,10
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>		
24.Çalışanlarının, işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik eder	3,45	0,90
25.Çalışanların şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olur.	3,42	1,11
26.İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder.	3,99*	0,89
30.Sürekli gelişme ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratır.	3,45	1,20
33.Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarıları hakkında konuşur.	3,26*	1,14
34.İşletme çalışanlarını gelecek için katkı sağlamak, fark yaratmak için hazırlar.	3,42	1,09
40.Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder.	3,38*	1,18
42.Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir.	3,38*	1,17
<b>Bilgelik</b>		
23.Kişisel bir zorluk yaşasam amirimden yardım göreceğimi bilirim	3,44	1,15
35.Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır.	3,40	1,13
36.Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil,birlikte çalışmalarını teşvik eder.	3,26*	1,16
38.Çalışanlarına olan ilgisini, onlarla bireysel olarak ilgilenererek, onlara karşı somut davranışlarıyla gösterir.	3,43	1,09
52.Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır.	3,33*	1,14
<b>Vizyon</b>		
1.Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar.	3,81*	0,99
3.Gerçekçi ve realist hedefler koyar.	3,72	0,85
4.Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir.	3,80*	0,88
6.Çalışanlarındaki potansiyeli ortaya çıkarıp, onları yüreklendirerek gelişmelerini sağlayıp başarıya ulaştırmaktan tatmin duyar.	3,61	0,94
7.Duygusal olarak rahatlamamı sağlar.	3,45	0,98
<b>Güçlendiricilik</b>		
8.İşimi yapmam için gerekli olan yetkiyi bana verir.	3,66	1,09
13.Çalışanlarının hedeflerine ulaşması için gerekli destek ve kaynakları sağlar.	3,51	1,07
17.Çalışanlarının yapacakları işle ilgili olarak sorumluluk yüklenmelerini teşvik eder	3,59	0,98
22.Şirket içinde olup biteni takip eder.	3,47	1,00
<b>Katılımcılık</b>		
11.Güçlü bir görev duygusuna sahiptir.	3,57	1,06
12.Liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlıdır.	3,72	1,00
43.Kendi davranışları çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur.	3,32*	1,09
53.Şirketinin toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır.	3,54	1,12
<b>Alçakgönüllülük</b>		
5.Yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya isteklidir.	3,35*	1,07
10.Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir.	3,15*	1,16
18.Herhangi bir karar verme durumunda astlarının fikirlerini alır.	3,69	0,93

Puan ortalamalarına bakıldığında, en olumlu görüş bildirilen sorular, ‘‘26. İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder’’ (Ort=3,99-SS=0,89), ‘‘1.Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar’’(Ort=3,81-SS=0,89) ve ‘‘4.Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir’’(Ort=3,80-SS=0,88) olmuştur. Buradan hareketle Odunpazarı Belediyesindeki çalışanların yöneticilerinin, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşturulmasında, farklılıkları değerlendirip en iyi şekilde takıma katmanın yollarını aramasında ve diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretme hususunda etkin olarak gördükleri söylenebilir.

Puan ortalamalarına bakıldığında; olumlu cevapların en çok ‘‘vizyon’’ boyutu altında toplandığı görülmektedir. Vizyon boyutu altında olumlu görüş bildirilen sorular; ‘‘1.Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar’’(Ort=3,81-SS=0,89), ‘‘3.Gerçekçi ve realist hedefler koyar’’ (Ort=3,72-SS=0,85), ‘‘4.Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir’’(Ort=3,80-SS=0,88) olmuştur. Bu bağlamda Odunpazarı Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini daha vizyoner buldukları söylenebilir.

Tabloya göre; ‘‘44.Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez’’ (Ort=3,34-SS=1,20), ‘‘ 48.Eleştirilere açıktır’’ (Ort=3,26-SS=1,20), ‘‘49.Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar (Ort=3,15-SS=1,32), ‘‘50.Çalışanlarının iyiliği için kendini çıkarını hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar’’ (Ort=3,31-SS=1,17), ‘‘51.Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır’’ (Ort=3,28-SS=1,07), ‘‘33.Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarıları hakkında konuşur’’ (Ort=3,26-SS=1,14), ‘‘40.Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder’’ (Ort=3,38-SS=1,18), ‘‘42.Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir (Ort=3,38-SS=1,17), ‘‘36.Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder’’ (Ort=3,26-SS=1,16), ‘‘52.Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır’’ (Ort=3,33,SS=1,14), ‘‘43.Kendi davranışları

çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur (Ort=3,32-SS=1,09), ‘‘5.Yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya isteklidir (Ort=3,35,SS=1,07), ‘‘10.Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir’’ (Ort=3,15-SS=1,16) sorularına çalışanlar ‘‘Bilmiyorum’’ düzeyinde cevap vermişlerdir. Bunlar, Odunpazarı Belediyesindeki çalışanların en olumsuz görüş bildirdiği maddeler olarak kayda geçmiştir. Her ne kadar çalışanlar bu maddelere ‘‘Bilmiyorum’’ düzeyinde cevap vermiş olsalar da yöneticilerin bu hususları çalışanlara yansıtma yönünden başarısız oldukları söylenebilir.

Odunpazarı Belediyesindeki çalışanların verdikleri cevaplara genel olarak bakacak olursak; çalışanların genel olarak ‘‘Katılıyorum’’ düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Bu da onların yöneticilerini Hizmetkar Lider olarak algıladıklarını gösterir. Fakat verilen cevaplar arasında ‘‘Bilmiyorum’’ düzeyinde olan maddeler de bulunmaktadır. Bunlar en çok ‘‘diğergamlık’’ ve ‘‘örgütsel vekilharçlık’’ boyutları altında toplanmışlardır. Bu bakımdan Odunpazarı Belediyesindeki yöneticiler, örgüte daha fazla hizmet etmenin peşinde olmalı ve kendilerinden önce çalışanları ön plana almalıdırlar. Çünkü hizmetkar bir lider, liderlikten önce hizmet etme arzusu içindedir. Ayrıca eleştirilere açık olmalı, dikkatleri kendi başarıları üzerine değil çalışanların başarıları üzerine çekmeli ve onları bu başarılarından ötürü ödüllendirmeyi bilmelidirler.

#### **3.7.4.2.2 Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algularının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi**

Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki yöneticilerin hizmetkar liderlik vasıflarına ilişkin çalışanların görüşleri arasında demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığını anlamak için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) yapılmıştır. Belirlenen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de LSD (Least Significance Test) uygulanmıştır. Yapılan T testi ve varyans analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

**Tablo 17:Odunpazarı Belediyesindeki Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyetiniz	Sayı	Ort	S.S	P
<b>Diğergamlık</b>	Kadın	57	3,48	0,977183	0,33
	Erkek	69	3,34*	0,741286	
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	Kadın	57	3,47	0,924233	0,98
	Erkek	69	3,47	0,658005	
<b>Bilgelik</b>	Kadın	57	3,33*	0,963988	0,56
	Erkek	69	3,41	0,723341	
<b>Vizyon</b>	Kadın	57	3,63	0,721545	0,49
	Erkek	69	3,71	0,584424	
<b>Güçlendiricilik</b>	Kadın	57	3,61	0,822541	0,46
	Erkek	69	3,51	0,707521	
<b>Katılımcılık</b>	Kadın	57	3,59	0,844830	0,50
	Erkek	69	3,49	0,802676	
<b>Alçakgönüllülük</b>	Kadın	57	3,49	0,884400	0,25
	Erkek	69	3,33*	0,689541	

\*p<0,05

Tablo incelendiğinde, ‘‘diğergamlık’’ boyutunda, kadın çalışanlar (Ort=3,48) ile ‘‘Katılıyorum’’, erkek çalışanlar (Ort=3,34) ile ‘‘Bilmiyorum’’; ‘‘bilgelik’’ boyutunda, kadın çalışanlar (Ort=3,33) ile ‘‘Bilmiyorum’’, erkek çalışanlar (Ort=3,41) ile ‘‘Katılıyorum’’; ‘‘alçakgönüllülük’’ boyutunda, kadın çalışanlar (Ort=3,33) ile ‘‘Bilmiyorum’’, erkek çalışanlar (Ort=3,49) ile ‘‘Katılıyorum’’ şeklinde cevap vermişlerdir. Her ne kadar bu boyutlar altında çalışanların verdikleri cevaplar farklı değerler almış olsa da analiz sonucunda elde edilen (p) değerlerine göre her bir boyut için, iki grup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 18:Odunpazarı Belediyesindeki Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

BOYUTLAR		Kareler Toplamı	s.d	Karelerin Ortalaması	F	P	Farklı Gruplar
<b>Diğergamlık</b>	Gruplar Arası	4,621	3	1,540	2,162	0,096	-
	Gruplar İçi	86,911	122	0,712			
	Toplam	91,532	125				
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	Gruplar Arası	5,213	3	1,738	2,942	<b>0,036</b>	1-2
	Gruplar İçi	72,065	122	0,591			
	Toplam	77,278	125				
<b>Bilgelik</b>	Gruplar Arası	5,641	3	1,880	2,790	<b>0,043</b>	1-2
	Gruplar İçi	82,217	122	0,674			
	Toplam	87,858	125				
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	2,504	3	0,835	2,034	0,113	-
	Gruplar İçi	50,077	122	0,410			
	Toplam	52,582	125				
<b>Güçlendiricilik</b>	Gruplar Arası	5,745	3	1,915	3,513	<b>0,017</b>	1-2,2-4
	Gruplar İçi	66,497	122	0,545			
	Toplam	72,242	125				
<b>Katılımcılık</b>	Gruplar Arası	5,861	3	1,954	3,047	<b>0,031</b>	1-2,2-4
	Gruplar İçi	78,233	122	0,641			
	Toplam	84,094	125				
<b>Alçakgönüllülük</b>	Gruplar Arası	9,118	3	3,039	5,466	<b>0,001</b>	1-2,2-4,3-4
	Gruplar İçi	67,842	122	0,556			
	Toplam	76,959	125				

\*p<0,05

Sonuçlara bakıldığında; ‘‘örgütsel vekilharçlık’’, ‘‘bilgelik’’, ‘‘güçlendiricilik’’, ‘‘katılımcılık’’, ‘‘alçakgönüllülük’’ boyutlarında  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için ise LSD testi yapılmıştır.

LSD testi sonuçlarına göre; ‘‘örgütsel vekilharçlık’’ boyutunda, ‘‘1-5’’ yıldır (Ort=3,77) çalışanların görüşleri ile ‘‘6-10’’ yıldır (Ort=3,28) çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

“Bilgelik” boyutunda, “1-5” yıldır ( Ort=3,73) çalışanların görüşleri ile “6-10” yıldır (Ort=3,20) çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

“Güçlendiricilik” boyutunda, “1-5” yıldır (Ort=3,85) çalışanların görüşleri ile “6-10” yıldır (Ort=3,39) çalışanların görüşleri arasında ve “6-10” yıldır (Ort=3,39) çalışanların görüşleri ile “16 yıl ve üstü” süredir (Ort=3,92) çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

“Katılımcılık” boyutunda, “1-5” yıldır (Ort=3,76) çalışanların görüşleri ile “6-10” yıldır (Ort=3,35) çalışanların görüşleri arasında ve “6-10” yıldır (Ort=3,35) çalışanların görüşleri ile “16 yıl ve üstü” süredir (Ort=3,96) çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

“Alçakgönüllülük” boyutunda, “1-5” yıldır (Ort=3,66) çalışanların görüşleri ile “6-10” yıldır (Ort=3,21) çalışanların görüşleri arasında, “6-10” yıldır (Ort=3,21) çalışanların görüşleri ile “16 yıl ve üstü” süredir (Ort=4,00) çalışanların görüşleri arasında ve “11-15” yıldır (Ort=3,30) çalışanların görüşleri ile “16 yıl ve üstü” süredir (Ort=4,00) çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu bağlamda Odunpazarı Belediyesinde en az deneyime sahip memurlar ile en çok deneyime sahip memurlar, “örgütsel vekilharçlık”, “bilgelik”, “güçlendiricilik”, “katılımcılık”, “alçakgönüllülük” boyutlarında yöneticilerini diğer memurlara oranla daha etkin görmektedirler.

**Tablo 19::Odunpazarı Belediyesindeki Çalışanların İşyerlerindeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

BOYUTLAR		Kareler Toplamı	s.d	Karelerin Ortalaması	F	P	Farklı Gruplar
<b>Diğergamlık</b>	Gruplar Arası	9,412	3	3,137	4,661	<b>0,004</b>	1-2,1-3,2-3,2-4,3-4
	Gruplar İçi	82,120	122	0,673			
	Toplam	91,532	125				
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	Gruplar Arası	5,498	3	1,833	3,115	<b>0,029</b>	2-3,2-4
	Gruplar İçi	71,779	122	0,588			
	Toplam	77,278	125				
<b>Bilgelik</b>	Gruplar Arası	4,980	3	1,660	2,444	0,067	
	Gruplar İçi	82,877	122	0,679			
	Toplam	87,858	125				
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	3,060	3	1,020	2,513	0,062	
	Gruplar İçi	49,522	122	0,406			
	Toplam	52,582	125				
<b>Güçlendiricilik</b>	Gruplar Arası	8,341	3	2,780	5,308	<b>0,002</b>	1-2,1-4,2-3,2-4
	Gruplar İçi	63,901	122	0,524			
	Toplam	72,242	125				
<b>Katılımcılık</b>	Gruplar Arası	6,891	3	2,297	3,630	<b>0,015</b>	1-2,2-3,2-4
	Gruplar İçi	77,203	122	0,633			
	Toplam	84,094	125				
<b>Alçakgönüllülük</b>	Gruplar Arası	7,488	3	2,496	4,383	<b>0,006</b>	1-4,2-4
	Gruplar İçi	69,472	122	0,569			
	Toplam	76,959	125				

p<0,05

Tablo incelendiğinde; “diğergamlık”, “örgütsel vekilharçlık”, “güçlendiricilik”, “katılımcılık”, “alçakgönüllülük” boyutlarında p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için ise LSD testi yapılmıştır.

LSD testi sonuçlarına göre; “diğergamlık” boyutunda, “şef” (Ort= 2,95) pozisyonunda çalışanlar ile “memur” (Ort=3,43), “müdür yrd.” (Ort=5,00) ve “müdür ve üstü” (Ort=3,65) pozisyonlarda çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “müdür yrd.” (Ort=5,00) pozisyonunda çalışanlar ile “memur”



(Ort=3,43) ve ‘‘müdür ve üstü’’ (Ort=3,65) pozisyonlarda çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tüm gruplar arasında bu kadar farklılık çıkması diğergamlık boyutunda yöneticilerinin etkinliğini çok farklı algıladıklarını göstermektedir.

‘‘Örgütsel Vekilharçlık’’ boyutunda, ‘‘şef’’ (Ort=2,98) pozisyonunda çalışanlar ile ‘‘müdür yrd.’’ (Ort=4,00) ve ‘‘müdür ve üstü’’ (Ort=3,80) pozisyonlarda çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu durum daha üst pozisyonlarda çalışanların yöneticilerin liderlik vasıflarını daha iyi kavramasından kaynaklanıyor olabilir.

‘‘Güçlendiricilik’’ boyutunda, ‘‘memur’’ (Ort=3,57) pozisyonunda çalışanlar ile ‘‘şef’’ (Ort=3,12) ve ‘‘müdür ve üstü’’ (Ort=4,18) pozisyonunda çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ayrıca ‘‘şef’’ (Ort=3,12) pozisyonunda çalışanlar ile ‘‘müdür yrd’’ (Ort=4,50) ve ‘‘müdür ve üstü’’ (Ort=4,18) pozisyonlarda çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

‘‘Katılımcılık’’ boyutunda, ‘‘şef’’ (Ort=3,31) pozisyonunda çalışanlar ile ‘‘memur’’ (Ort=3,51), ‘‘müdür yrd.’’ (Ort=5,00), ‘‘müdür ve üstü’’ (Ort=4,00) pozisyonlarda çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

‘‘Alçakgönüllülük’’ boyutunda, ‘‘müdür ve üstü’’ (Ort=4,33) pozisyonunda çalışanlar ile ‘‘memur’’ (Ort=3,35) ve ‘‘şef’’ (Ort=3,27) pozisyonlarında çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Odunpazarı belediyesindeki çalışanların işyerlerindeki pozisyonlarına göre yöneticilerini hizmetkar liderlik boyutları açısından algılamalarına ilişkin varyans analizi sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde, yüksek pozisyonunda çalışanlar yöneticilerini daha alt pozisyonunda çalışanların aksine daha etkin görmektedirler. Daha

üst pozisyonlarda çalışanlarında birer yönetici olmaları ve kendi yöneticilerini bu noktada daha iyi anlayabiliyor olmaları bu farkın oluşmasına sebep olmuş olabilir.

### 3.7.4.3 Eskişehir Tepebaşı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Değerlendirilmesi

#### 3.7.4.2.1 Eskişehir Tepebaşı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Genel Olarak Değerlendirilmesi

Eskişehir Tepebaşı Belediyesinde yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşlerini ölçmeye ilişkin sorulara verilen cevaplar aracılığıyla, çalışanların yanıtlara ilişkin verdikleri puanlar göz önüne alınarak yapılan analizler neticesinde hizmetkar liderlik ölçeğine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, çalışanların hizmetkar liderlik ölçeğinin diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık ve alçakgönüllülük alt boyutlarında bulunan sorulara verdiği cevapların ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir:

**Tablo 20: Tepebaşı Belediyesi Hizmetkar Liderlik Ölçeği Ortalamaları**

	<u>Ort.</u>	<u>S.S</u>
<b>Diğergamlık Boyutu</b>		
44.Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez.	3,94	0,78
46.Kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıktır.	3,74	0,91
47.Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir örgüt kültürü yaratır.	3,75	0,88
48.Eleştirilere açıktır.	3,39*	1,14
49.Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar.	3,63	0,82
50.Çalışanlarının iyiliği için kendini çıkarını hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar	3,44	0,86
51.Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır.	3,17*	0,98
54.Bilmediği bir konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye açıktır.	3,84	0,73
55.Yarattığı güven ve istek ortamı ile, çalışanlarını motive eder.	3,92	0,90

56.Güç ve yetkisini çalışanları yararına kullanır.	3,84	1,00
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>		
24.Çalışanlarının, işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik eder	3,73	0,95
25.Çalışanların şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olur.	3,71	0,86
26.İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder.	3,92	0,79
30.Sürekli gelişme ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratır.	3,59	1,00
33.Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarıları hakkında konuşur.	3,36	1,05
34.İşletme çalışanlarını gelecek için katkı sağlamak, fark yaratmak için hazırlar.	3,74	0,91
40.Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder.	4,00*	0,78
42.Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir.	3,84	0,79
<b>Bilgelik</b>		
23.Kişisel bir zorluk yaşasam amirimden yardım göreceğimi bilirim	4,00*	0,89
35.Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır.	4,01*	0,94
36.Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder.	4,06*	0,98
38.Çalışanlarına olan ilgisini, onlarla bireysel olarak ilgilenererek, onlara karşı somut davranışlarıyla gösterir.	3,77	0,93
52.Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır.	3,75	1,03
<b>Vizyon</b>		
1.Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar.	4,03*	0,84
3.Gerçekçi ve realist hedefler koyar.	3,91	0,87
4.Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir.	3,81	0,86
6.Çalışanlarındaki potansiyeli ortaya çıkarıp, onları yüreklendirerek gelişmelerini sağlayıp başarıya ulaştırmaktan tatmin duyar.	3,65	0,96
7.Duygusal olarak rahatlamamı sağlar.	3,31*	1,08
<b>Güçlendiricilik</b>		
8.İşimi yapmam için gerekli olan yetkiyi bana verir.	3,89	0,90
13.Çalışanlarının hedeflerine ulaşması için gerekli destek ve kaynakları sağlar.	3,74	0,98
17.Çalışanlarının yapacakları işle ilgili olarak sorumluluk yüklenmelerini teşvik eder.	3,88	0,86
22.Şirket içinde olup biteni takip eder.	4,07*	0,88
<b>Katılımcılık</b>		
11.Güçlü bir görev duygusuna sahiptir.	4,15*	0,71
12.Liderliğin pozisyonundan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlıdır.	4,11*	0,90
43.Kendi davranışları çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur.	3,99	0,85
53.Şirketinin toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır.	4,01*	0,77
<b>Alçakgönüllülük</b>		
5.Yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya isteklidir.	3,88	1,00
10.Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir.	3,51	1,08
18.Herhangi bir karar verme durumunda astlarının fikirlerini alır.	3,75	1,02

Puan ortalamalarına bakıldığında, en olumlu görüş bildirilen sorular; “40.Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder” (Ort=4,00-SS=0,78)”, “23.Kişisel bir zorluk yaşasam amirimden yardım göreceğimi bilirim”(Ort=4,00-SS=0,89), “35.Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır” (Ort=4,01-SS=0,94), “36.Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder” (Ort=4,06-SS=0,98), “1.Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma

katmanın yollarını arar” (Ort=4,03-SS=0,84), “53.Şirketinin toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır”, “22.Şirket içinde olup biteni takip eder” (Ort=4,07-SS=0,88), “11.Güçlü bir görev duygusuna sahiptir” (Ort=4,15-SS=0,71), “12.Liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlıdır” (Ort=4,11-SS=0,90) olmuştur. Çalışanlar bu sorulara “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda, Tepebaşı Belediyesindeki çalışanlar yöneticileri tarafından takdir gördüklerini, kişisel zorluklarda yöneticilerin destek alabileceklerini düşünmektedirler. Ayrıca onlara göre yöneticileri, güçlü bir görev duygusuna sahip, örgüt içinde olan bitenden haberdar, çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanmanın yollarını arayan, kurumun toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerekliliğine inanan, çalışanların yarışmalarını değil birlikte çalışmalarını teşvik eden kimselerdir.

Tabloya göre olumlu görüş bildirilen sorular çoğunlukla, “bilgelik” ve “katılımcılık” boyutları altında toplanmıştır. Buna göre Tepebaşı Belediyesindeki çalışanlar yöneticilerini sorumluluk almaktan kaçmayan, iş yerinde aktif bir rol üstlenen, sonuçları görebilen ve geleceğe odaklanan, örgüt çevresinde olup bitenden haberdar, olaylara daha çok katılım gösteren, çalışanların üstünde değil yanında çalışan liderler olarak görmektedirler, diyebiliriz.

Puan ortalamalarına baktığımızda en olumsuz ifadeler, “48.Eleştirilere açıktır (Ort=3,39-SS=1,14)”, “51.Çalışanlarımı korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır (Ort=3,17-SS=0,98)”, “7.Duygusal olarak rahatlamamı sağlar (Ort=3,31-SS=1,08)” nolu maddeler olmuştur. Çalışanlar bu sorulara “Bilmiyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. “Bilmiyorum” düzeyi “Katılmıyorum” ya da “Hiç Katılmıyorum” kadar kesin olarak bir olumsuzluk ifade etmese de yöneticilerin bu yönlerini çalışanlara hissettirmekte eksik kaldığını ve bu hususlara dikkat etmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Tepebaşı Belediyesindeki çalışanların görüşlerine genel olarak bakacak olursak, ‘‘48.Eleştirilere açıktır’’, ‘‘51.Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır’’, ‘‘7.Duygusal olarak rahatlamamı sağlar’’ maddelerine verilen ‘‘Bilmiyorum’’ cevabı haricinde tüm maddelere ‘‘Katılıyorum’’ düzeyinde cevap vermişlerdir. Buradan hareketle Tepebaşı Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini Hizmetkar Lider olarak gördüğü söylenebilir. Ayrıca Standart Sapma değerlerinin birbirine yakın seyretmiş olması da görüşlerin birbirine yakın olduğu sonucunu göstermektedir.

#### **3.7.4.2.2 Eskişehir Tepebaşı Belediyesindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Çalışanların Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi**

Eskişehir Tepebaşı Belediyesindeki yöneticilerin hizmetkar liderlik vasıflarına ilişkin çalışanların görüşleri arasında demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığını anlamak için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) yapılmıştır. Belirlenen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de LSD (Least Significance Test) uygulanmıştır. Yapılan T testi ve varyans analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

**Tablo 21:Tepebaşı Belediyesindeki Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyetiniz	Sayı	Ort	S.S	P
Diğergamlık	Kadın	40	3,573	0,686495	0,28
	Erkek	74	3,723	0,714919	
Örgütsel Vekilharçlık	Kadın	40	3,697	0,805573	0,63
	Erkek	74	3,765	0,673290	
Bilgelik	Kadın	40	3,685*	0,798572	0,02
	Erkek	74	4,049	0,764852	
Vizyon	Kadın	40	3,810	0,841184	0,87
	Erkek	74	3,786	0,652356	
Güçlendiricilik	Kadın	40	3,956	0,980397	0,56
	Erkek	74	3,868	0,609883	
Katılımcılık	Kadın	40	3,988	0,674513	0,29
	Erkek	74	4,115	0,572170	
Alçakgönüllülük	Kadın	40	3,575	1,154670	0,22
	Erkek	74	3,797	0,779918	

p<0,05

Tablo incelendiğinde, ‘‘Bilgelik’’ boyutunda kadın personelin görüşleriyle (Ort=3,68), erkek personelin görüşleri arasında (Ort=4,04) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre erkek çalışanlar, kadın çalışanlara oranla yöneticilerini ‘‘bilgelik’’ boyutunda daha etkin görmektedirler. Bunun da kadın ve erkek çalışanların farklı düşünce yapılarına sahip olduklarından ileri geldiği söylenebilir.

**Tablo 22:Tepebaşı Belediyesindeki Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

BOYUTLAR		Kareler Toplamı	s.d	Karelerin Ortalaması	F	P	Farklı Gruplar
<b>Diğergamlık</b>	Gruplar Arası	6,657	3	2,219	4,919	<b>0,003</b>	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar İçi	49,622	110	0,451			
	Toplam	56,279	113				
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	Gruplar Arası	3,161	3	1,054	2,094	0,105	
	Gruplar İçi	55,361	110	0,503			
	Toplam	58,522	113				
<b>Bilgelik</b>	Gruplar Arası	1,576	3	0,525	0,832	0,479	
	Gruplar İçi	69,434	110	0,631			
	Toplam	71,009	113				
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	0,599	3	0,200	0,378	0,769	
	Gruplar İçi	58,077	110	0,528			
	Toplam	58,677	113				
<b>Güçlendiricilik</b>	Gruplar Arası	1,687	3	0,562	0,979	0,405	
	Gruplar İçi	63,153	110	0,574			
	Toplam	64,840	113				
<b>Katılımcılık</b>	Gruplar Arası	1,257	3	0,419	1,130	0,340	
	Gruplar İçi	40,806	110	0,371			
	Toplam	42,064	113				
<b>Alçakgönüllülük</b>	Gruplar Arası	2,106	3	0,702	0,808	0,492	
	Gruplar İçi	95,578	110	0,869			
	Toplam	97,684	113				

p<0,05

Analiz sonuçlarına göre; “örgütsel vekilharçlık”, “bilgelik”, “vizyon”, “güçlendiricilik”, “katılımcılık”, “alçakgönüllülük” boyutlarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yani farklı kıdem yıllarına sahip çalışanlar yöneticilerini bu boyutlarda aynı düzeyde etkin görmektedirler. “Diğergamlık” boyutunda ise p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için LSD testi uygulanmıştır.

LSD testi sonuçlarına göre; “diğergamlık” boyutunda, “16 yıl ve üstü” süredir (Ort=3,34) çalışanların görüşleri ile “1-5” yıldır (Ort=3,86) çalışanların görüşleri, “6-10” yıldır (Ort=3,88) çalışanların görüşleri ve “11-15” yıldır (Ort=3,78) çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. “16 yıl ve üstü” süredir çalışanlar “Bilmiyorum” düzeyinde cevap verirken; “1-5” yıldır, “6-10” yıldır ve “11-15” yıldır çalışanlar ise “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. En az deneyime sahip olan çalışanlar, yöneticilerini diğergamlık boyutunda daha kıdemli olan çalışanlara göre daha etkin görmektedirler. Fakülteden yeni mezun olup işe başlamış olan memurlar daha kıdemli olan memurlara göre diğergamlık boyutunda yöneticilerini daha etkin görmüş olabilirler.

**Tablo 23:Tepebaşı Belediyesindeki Çalışanların İşyerlerindeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

BOYUTLAR		Kareler Toplamı	s.d	Karelerin Ortalaması	F	P
<b>Diğergamlık</b>	Gruplar Arası	0,897	2	0,448	0,898	0,410
	Gruplar İçi	55,382	111	0,499		
	Toplam	56,279	113			
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	Gruplar Arası	1,957	2	0,978	1,920	0,151
	Gruplar İçi	56,566	111	0,510		
	Toplam	58,522	113			
<b>Bilgelik</b>	Gruplar Arası	3,639	2	1,819	2,998	0,054
	Gruplar İçi	67,371	111	0,607		
	Toplam	71,009	113			
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	1,616	2	0,808	1,572	0,212
	Gruplar İçi	57,061	111	0,514		
	Toplam	58,677	113			
<b>Güçlendiricilik</b>	Gruplar Arası	0,230	2	0,115	0,197	0,821
	Gruplar İçi	64,610	111	0,582		
	Toplam	64,840	113			
<b>Katılımcılık</b>	Gruplar Arası	0,402	2	0,201	0,535	0,587
	Gruplar İçi	41,662	111	0,375		
	Toplam	42,064	113			
<b>Alçakgönüllülük</b>	Gruplar Arası	0,913	2	0,457	0,524	0,594
	Gruplar İçi	96,771	111	0,872		
	Toplam	97,684	113			

p<0,05



Çalışanların işyerlerindeki pozisyonlarına göre yöneticilerini hizmetkar liderlik boyutları açısından algılamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo:24’ de gösterildiği gibidir. Buna göre “diğergamlık”, “örgütsel vekilharçlık”, “bilgelik”, “vizyon”, “güçlendiricilik”, “katılımcılık”, “alçakgönüllülük” boyutlarında çalışanların görüşlerine göre  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı farklılık saptanmamıştır. Yani tüm pozisyonlardaki çalışanlar yöneticilerini “diğergamlık”, “örgütsel vekilharçlık”, “bilgelik”, “vizyon”, “güçlendiricilik”, “katılımcılık”, “alçakgönüllülük” boyutlarında aynı düzeyde etkin olarak görmektedirler.

#### **3.7.4.4 Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşlerinin Karşılaştırılması**

##### **3.7.4.4.1 Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki Çalışanların Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Daha önceki bölümlerde çalışanların görüşleri, her bir Belediye için ayrı olarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde ise Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerinde bulunan yöneticilerin hizmetkar liderlik vasıflarına ilişkin personel görüşleri karşılıklı olarak incelenmiştir. Her bir Belediye için çalışanların maddelere verdikleri cevapların ortalamaları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir:

**Tablo 24: Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerinin Hizmetkar Liderlik Ölçeği Ortalamaları**

	<b>B.Ş.B</b>	<b>OP.B</b>	<b>TB.B</b>
<b>Diğergamlık Boyutu</b>	3,65	3,40	3,66
44.Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez.	<b>3,62*</b>	<b>3,34*</b>	<b>3,94*</b>
46.Kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıktır.	3,66	3,42	3,74
47.Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir örgüt kültürü yaratır.	3,80	3,45	3,75

48. Eleştirilere açıktır.	3,50*	3,26*	3,39*
49. Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar.	3,65*	3,15*	3,63*
50. Çalışanlarının iyiliği için kendini çıkarımı hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar	3,59*	3,31*	3,44*
51. Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır.	3,35*	3,28*	3,17*
54. Bilmediği bir konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye açıktır.	3,74	3,68	3,84
55. Yarattığı güven ve istek ortamı ile, çalışanlarını motive eder.	3,90	3,63	3,92
56. Güç ve yetkisini çalışanları yararına kullanır.	3,73	3,50	3,84
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	3,70	3,46	3,73
24. Çalışanlarının, işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik eder	3,45	3,45	3,73
25. Çalışanların şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olur.	3,71	3,42	3,71
26. İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder.	4,09*	3,99*	3,92*
30. Sürekli gelişme ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratır.	3,73	3,45	3,59
33. Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarıları hakkında konuşur.	3,60*	3,26*	3,36*
34. İşletme çalışanlarını gelecek için katkı sağlamak, fark yaratmak için hazırlar.	3,69	3,42	3,74
40. Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder.	3,68*	3,38*	4,00*
42. Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir.	3,67*	3,38*	3,84*
<b>Bilgelik</b>	3,75	3,37	3,92
23. Kişisel bir zorluk yaşasam amirimden yardım göreceğimi bilirim	3,76	3,44	4,00*
35. Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır.	3,72*	3,40*	4,01*
36. Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder.	3,91*	3,26*	4,06*
38. Çalışanlarına olan ilgisini, onlarla bireysel olarak ilgilenerek, onlara karşı somut davranışlarıyla gösterir.	3,72	3,43	3,77
52. Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır.	3,67*	3,33*	3,75*
<b>Vizyon</b>	3,73	3,67	3,74
1. Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar.	3,94*	3,81*	4,03*
3. Gerçekçi ve realist hedefler koyar.	3,79	3,72	3,91
4. Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir.	3,70	3,80	3,81
6. Çalışanlarındaki potansiyeli ortaya çıkarıp, onları yüreklendirerek gelişmelerini sağlayıp başarıya ulaştırmaktan tatmin duyar.	3,76	3,61	3,65
7. Duygusal olarak rahatlamamı sağlar.	3,50	3,45	3,31
<b>Güçlendiricilik</b>	3,86	3,55	3,90
8. İşimi yapmam için gerekli olan yetkiyi bana verir.	3,84	3,66	3,89
13. Çalışanlarının hedeflerine ulaşması için gerekli destek ve kaynakları sağlar.	3,75	3,51	3,74
17. Çalışanlarının yapacakları işle ilgili olarak sorumluluk yüklenmelerini teşvik eder.	3,78	3,59	3,88
22. Şirket içinde olup biteni takip eder.	4,10*	3,47*	4,07*
<b>Katılımcılık</b>	3,72	3,53	4,06
11. Güçlü bir görev duygusuna sahiptir.	3,78	3,57	4,15
12. Liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlıdır.	3,83	3,72	4,11
43. Kendi davranışları çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur.	3,53*	3,32*	3,99*
53. Şirketinin toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır.	3,76	3,54	4,01
<b>Alçakgönüllülük</b>	3,57	3,39	3,71
5. Yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya isteklidir.	3,73*	3,35*	3,88*
10. Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir.	3,52	3,15	3,51
18. Herhangi bir karar verme durumunda astlarının fikirlerini alır.	3,48	3,69	3,75
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>3,71</b>	<b>3,48</b>	<b>3,81</b>

Tablo incelendiğinde; ‘‘diğergamlık’’ boyutunda,

- ‘‘44.Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez’’maddesi Büyükşehir Belediyesi’ nde (Ort=3,62), Odunpazarı Belediyesi’ nde (Ort=3,34), Tepebaşı Belediyesi’ nde (Ort=3,94) değerlerini almıştır. Tepebaşı Belediyesinde çalışanlar diğer belediyelerde çalışanlara oranla yöneticilerini bu maddede daha etkin görmektedirler.

- ‘‘48.Eleştirilere açıktır’’ maddesi, Büyükşehir Belediyesi’ nde (Ort=3,50), Odunpazarı Belediyesi’ nde (Ort=3,26), Tepebaşı Belediyesi’ nde (Ort=3,39) değerlerini almıştır. Buna göre Büyükşehir Belediyesinde çalışanlar diğer belediyelerde çalışanlara oranla yöneticilerini bu maddede daha etkin görmektedirler.

- ‘‘49.Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,65), OP.B’ de (Ort=3,15), T.B.B’ de (Ort=3,63) değerlerini almıştır. Bu maddeye göre, Büyükşehir ve Tepebaşı belediyelerinde çalışanlar Odunpazarı belediyesinde çalışanlara nazaran daha etkin görmektedirler.

- ‘‘50.Çalışanlarının iyiliği için kendini çıkarımı hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar’’ maddesi, B.Ş.B’ de (Ort=3,59), OP.B’ de (Ort=3,31), T.B.B’ de (Ort=3,44) değerlerini almıştır. Buna göre Büyükşehir Belediyesinde çalışanlar diğer belediyelerde çalışanlara oranla yöneticilerini bu maddede daha etkin görmektedirler.

- ‘‘51.Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır’’ maddesi ise B.Ş.B’ de (Ort=3,35), OP.B’ de (Ort=3,28), T.B.B’ de (Ort=3,17) değerlerini almıştır. Bu konuda her üç Belediyede çalışanlar aynı şekilde ‘‘Bilmiyorum’’ düzeyinde cevap vermişlerdir.

‘‘Örgütsel Vekilharçlık’’ boyutunda,

- ‘‘26.İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=4,09), OP.B’ de (Ort=3,99), T.B.B’ de (Ort=3,92) değerlerini almıştır. Bu maddeye ilişkin değerler üç belediyede de birbirine yakın bulunmuştur. Yani bu belediyelerde çalışanlar yöneticilerinin kurumda grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasında etkin olduklarını düşünmektedirler.

- ‘‘33.Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarıları hakkında konuşur’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,60), OP.B’ de (Ort=3,26), T.B.B’ de (Ort=4,36) değerlerini almıştır. Buna göre Büyükşehir Belediyesinde çalışanlar diğer belediyelerde çalışanlara oranla yöneticilerini bu maddede daha etkin görmektedirler.

- ‘‘40.Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,68), OP.B’ de (Ort=3,38), T.B.B’ de (Ort=4,00) değerlerini almıştır. Odunpazarı belediyesindeki çalışanlar bu maddeye ‘‘Bilmiyorum’’ düzeyinde yanıt verirken, Büyükşehir ve Tepebaşı Belediyesindeki çalışanlar ‘‘Katılıyorum’’ düzeyinde cevap vermişlerdir. Yani Odunpazarı belediyesi çalışanları yöneticileri tarafından yeterince takdir edildiklerini düşünmemektedirler.

- ‘‘42.Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,67), OP.B’ de (Ort=3,38), T.B.B’ de (Ort=3,84) değerlerini almıştır. Odunpazarı belediyesindeki çalışanlar bu maddeye ‘‘Bilmiyorum’’ düzeyinde yanıt verirken, Büyükşehir ve Tepebaşı Belediyesindeki çalışanlar ‘‘Katılıyorum’’ düzeyinde cevap vermişlerdir. Buna göre Odunpazarı Belediyesindeki çalışanlar bu maddede yöneticilerini fazla etkin bulmamaktadırlar.

‘‘Bilgelik’ boyutunda,

- ‘‘35.Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,72), OP.B’ de (Ort=3,40), T.B.B’ de (Ort=4,01) değerlerini almıştır. Bu maddeye göre, Büyükşehir ve Tepebaşı belediyelerinde çalışanlar Odunpazarı belediyesinde çalışanlara nazaran daha etkin görmektedirler.

- ‘‘36.Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,91), OP.B’ de (Ort=3,26), T.B.B’ de (Ort=4,06) değerlerini almıştır. Odunpazarı belediyesindeki çalışanlar bu maddeye ‘‘Bilmiyorum’’ düzeyinde cevap verirken, Büyükşehir ve Tepebaşı belediyelerindeki çalışanlar ‘‘Katılıyorum’’ düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu bağlamda Büyükşehir ve Tepebaşı belediyelerindeki çalışanlar, yöneticilerinin yarışma ortamı yerine daha iyi bir çalışma ortamı sağladığını düşünmektedirler.

- ‘‘52.Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,67), OP.B’ de (Ort=3,33), T.B.B’ de (Ort=3,75) değerlerini almıştır. Buna göre, Büyükşehir-Tepebaşı Belediyesinde çalışanların görüşleri ile Odunpazarı Belediyesinde çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

‘‘Vizyon’’ boyutunda,

- ‘‘1.Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,94), OP.B’ de (Ort=3,81), T.B.B’ de (Ort=4,03) değerlerini almıştır. Bu soruya her üç belediyede çalışan personel de ‘‘Katılıyorum’’ düzeyinde yanıt vermiştir. Bu da her üç belediyede çalışan memurlar, yöneticilerinin çalışanların farklılıklarını kullanıp takıma katmanın yollarını arama hususunda etkin olduklarını düşünmektedirler.

‘‘Güçlendiricilik’’ boyutunda,

- ‘‘22.Şirket içinde olup biteni takip eder’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=4,10), OP.B’ de (Ort=3,47), T.B.B’ de (Ort=4,07) değerlerini almıştır. Buna göre, Büyükşehir ve Tepebaşı Belediyelerinde çalışanlar yöneticilerinin şirket içinde olup biteni oldukça takip ettiğini düşünmektedirler.

‘‘Katılımcılık’’ boyutunda,

- ‘‘ 43.Kendi davranışları çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,53), OP.B’ de (Ort=3,32), T.B.B’ de (Ort=3,99) değerlerini almıştır. Tepebaşı Belediyesindeki çalışanlar bu maddede yöneticilerini diğer belediyelerde çalışanlara oranla daha etkin görmektedirler.

‘‘Alçakgönüllülük boyutunda,

- ‘‘5.Yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya isteklidir’’ maddesi B.Ş.B’ de (Ort=3,73), OP.B’ de (Ort=3,35), T.B.B’ de (Ort=3,88) değerlerini almıştır. Odunpazarı

belediyesinde çalışanlar bu maddeye “Bilmiyorum” düzeyinde cevap verirken Büyükşehir ve Tepebaşı Belediyesinde çalışanlar “Katılıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Buna göre Büyükşehir ve Tepebaşı Belediyesinde çalışanlar, yöneticilerinin yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya istekli olduğunu düşünmektedirler.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse; tüm sorulara verilen cevapların ortalaması Büyükşehir Belediyesinde (Ort=3,71) ile “Katılıyorum” düzeyinde, Odunpazarı Belediyesinde (Ort=3,48) ile “Katılıyorum” düzeyinde ve Tepebaşı Belediyesinde (Ort=3,81) ile “Katılıyorum” düzeyinde olmuştur. En olumlu sonuç Tepebaşı Belediyesinde bulunurken, Odunpazarı Belediyesinde (Ort=3,48) ile “Katılıyorum” bulunsa bile bu değer (Ort=3,40) ile “Bilmiyorum” değerine çok yakın durmaktadır. Bu bakımdan Odunpazarı Belediyesindeki çalışanların genellikle soruları “Bilmiyorum” düzeyinde işaretlemeleri düşündürücü bulunmuştur. Üç belediyedeki çalışan görüşleri arasında olumsuz olanlar sıklıkla “diğergamlık” boyutu altında toplanmıştır. Ortak olarak en olumlu cevaplar ise “vizyon” boyutu altında toplanmıştır.

#### **3.7.4.4.2 Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki Çalışanların Görüşlerinin Hizmetkar Liderlik Boyutları Bazında Değişimi**

Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki Çalışanların Görüşlerinin “diğergamlık”, “örgütsel vekilharçlık”, “bilgelik”, “vizyon”, “güçlendiricilik”, “katılımcılık”, “alçakgönüllülük” alt boyutlarına göre değişimini incelemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için ise LSD testi yapılmıştır.

**Tablo 25:Personelin Çalışmakta Olduğu Belediyeye Göre Yöneticilerini Hizmetkar Liderlik Boyutları Açısından Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

BOYUTLAR		Kareler Toplamı	s.d	Karelerin Ortalaması	F	P	Farklı Gruplar
<b>Diğergamlık</b>	Gruplar Arası	11,315	2	5,658	5,610	<b>0,004</b>	1-2,2-3
	Gruplar İçi	483,083	479	1,009			
	Toplam	494,398	481				
<b>Örgütsel Vekilharçlık</b>	Gruplar Arası	32,707	2	16,353	15,850	<b>0,000</b>	1-2,2-3
	Gruplar İçi	494,208	479	1,032			
	Toplam	526,915	481				
<b>Bilgelik</b>	Gruplar Arası	45,111	2	22,556	22,613	<b>0,000</b>	1-2,2-3
	Gruplar İçi	477,787	479	0,997			
	Toplam	522,898	481				
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	3,554	2	1,777	2,002	0,136	-
	Gruplar İçi	425,259	479	0,888			
	Toplam	428,813	481				
<b>Güçlendiricilik</b>	Gruplar Arası	21,225	2	10,612	10,062	<b>0,000</b>	1-2,2-3
	Gruplar İçi	505,192	479	1,055			
	Toplam	526,417	481				
<b>Katılımcılık</b>	Gruplar Arası	31,490	2	15,745	15,566	<b>0,000</b>	1-2,2-3
	Gruplar İçi	484,510	479	1,012			
	Toplam	516,000	481				
<b>Alçakgönüllülük</b>	Gruplar Arası	24,598	2	12,299	10,420	<b>0,000</b>	1-2,2-3
	Gruplar İçi	565,385	479	1,180			
	Toplam	589,983	481				

\*p<0,05

Analiz sonucuna göre; “diğergamlık”, “örgütsel vekilharçlık”, “bilgelik”, “vizyon”, “güçlendiricilik”, “katılımcılık”, “alçakgönüllülük” boyutlarında çalışmakta olunan belediyeye göre p<0,05 düzeyinde anlamlık farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için LSD testi yapılmıştır.

LSD testi sonuçlarına göre; “diğergamlık” boyutunda, Odunpazarı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,40) ile hem Büyükşehir Belediyesinde çalışanların(Ort=3,65) hem de Tepebaşı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,66) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Örgütsel Vekilharçlık” boyutunda, Odunpazarı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,46) ile hem Büyükşehir Belediyesinde çalışanların (Ort=3,70) hem de Tepebaşı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,73) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Bilgelik” boyutunda, Büyükşehir Belediyesindeki çalışan görüşleri (Ort=3,75) ile hem Odunpazarı Belediyesinde çalışanların (Ort=3,37) hem de Tepebaşı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,92) arasında anlamlı farklılık vardır.

“Güçlendiricilik” boyutunda, Odunpazarı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,45) ile Büyükşehir Belediyesinde çalışanların (Ort=3,86) ve Tepebaşı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,90) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Katılımcılık” boyutunda, Odunpazarı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,53) ile hem Büyükşehir Belediyesinde çalışanların (Ort=3,72) hem de Tepebaşı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=4,06) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Alçakgönüllülük boyutunda, Odunpazarı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,39) ile Büyükşehir Belediyesinde çalışanların (Ort=3,57) ve Tepebaşı Belediyesinde çalışanların görüşleri (Ort=3,71) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.



## 4. BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, Belediyelerdeki yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin çalışanların görüşlerinin değerlendirilmesi idi. Bu amaçla Eskişehir ili Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı belediyesinde çalışan memur personeli ile anket çalışması yapılmıştır. Bu anketler SPSS paket programına yüklendikten sonra frekans, yüzde bulma, ortalama, t-tesisi, varyans analizi, LSD testi gibi uygulamalar ile bazı sonuçlara varılmıştır.

Araştırmada belediyelerdeki personelin, yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik vasıflarına ilişkin görüşlerini değerlendirebilmek amacıyla hazırlanmış olduğumuz anket çalışmasında H.Öner tarafından geliştirilen ‘‘Hizmetkar Liderlik Ölçeği’’ kullanılmıştır. Bu anket belediyelerdeki personele uygulanmadan önce 26 kişilik bir pilot anket çalışması yapılmış ve anketin güvenilirliği test edilmiştir. Test sonucunda anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,97 ile ‘‘Yüksek derecede güvenilir’’ olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra anket, Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerinde çalışan toplam 496 memur personeline uygulanmıştır. Uygulama sonuçları toplandıktan sonra hatalı ve bozuk anketler elenerek 482 adet anketin analize tabi tutulmasına karar verilmiştir. Sonrasında veriler sayısal hale dönüştürülerek SPSS programına aktarılmıştır. Anket sonuçlarına ikinci kez güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı aynı şekilde 0,97 ile ‘‘Yüksek derecede güvenilir’’ bulunmuştur. Bundan sonra ölçeğin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için ise KMO ve Barlett testleri yapılmıştır. KMO katsayısı 0,94 ile 0,5’ in üzerinde değer almıştır. Aynı şekilde Barlett testi sonucunda p değeri 0,000 ile ( $p < .05$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda çıkan sonuçlara göre ölçeğe faktör analizi

yapılması uygun görülmüştür. Yapılan faktör analizi neticesinde; ilk etapta 12 alt boyut tespit edilmiş fakat farklı şekilde boyutların altında toplanan 2, 9, 15, 16, 18, 27, 28, 29, 31, 32, 37, 39, 41, 45, numaralı maddeler analiz dışına çıkarılmış ve geri kalan maddeler için tekrar faktör analizi yapılmıştır. İkinci analiz sonucunda 8 boyut tespit edilmiş fakat 8.boyutun altında tek madde olduğu için bu boyut ve madde de analiz dışı bırakılmıştır. Sonuçta Diğergamlık, Örgütsel vekilharçlık, Bilgelik, Vizyon, Güçlendiricilik, Katılımcılık ve Alçakgönüllülük olmak üzere 7 adet alt boyut tespit edilmiştir.

H.Öner yapmış olduğu çalışma neticesinde İlişkisel, Diğergamlık, Güçlendiricilik ve Katılımcılık olmak üzere 4 adet alt boyut tespit etmiştir. Öner, katılımcılık boyutunun güvenilirlik değerini 0,871, diğergamlık boyutunun güvenilirlik değerini 0,873 ve güçlendiricilik boyutunun güvenilirlik değerini ise 0,631 olarak bulurken; bu araştırmada katılımcılık boyutunun güvenilirlik değeri 0,744, diğergamlık boyutunun güvenilirlik değeri 0,849 ve güçlendiricilik boyutunun güvenilirlik değeri 0,718 olarak tespit edilmiştir. Sonuçları karşılaştıracak olursak; Diğergamlık boyutunun güvenilirlik katsayısı iki çalışmada da birbirine yakın değerler almıştır. Katılımcılık boyutu bu çalışmada Öner' in çalışmasında bulunduğu değere nazaran daha düşük çıkmıştır. Katılımcılık boyutunun bu çalışmada dört ifade ile açıklanabiliyor olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bir diğer boyut olan güçlendiricilik ise Öner'in çalışmasında bulunduğu değerden yüksek çıkmıştır.

Ankete ilişkin güvenilirlik ve faktör analizlerinden sonra personelin görüşleri, ankete verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiş bulunan sonuçlar tablolar vasıtasıyla açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde her bir belediye için ayrı ayrı bulunan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı öneriler bulunmaktadır.

#### **4.1 BELEDİYELERDEKİ YÖNETİCİLERİN HİZMETKAR LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN PERSONEL GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE DAİR SONUÇLAR**

Bu bölümdeki sonuçlar ilk önce Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı, Tepebaşı Belediyeleri için ayrı ayrı belirtilmiş daha sonra belediyeler için genel bir sonuç çıkartılmıştır.

##### **4.1.1 Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki Çalışan Görüşlerine Dair Sonuçlar**

Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki çalışanlara ilişkin demografik bulgulara ait sonuçlar bu bölümde yer almaktadır.

Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışan 242 kişinin %31' i kadın, % 69' u erkektir. Çalışanların %32' si 20-30 yaş aralığında, %41' i 31-40 yaş aralığında, %23' ü 41-50 yaş aralığında ve %4' ü 50 ve üstü yaş grubundadır. Çalışanların %30' u 1-5 yıl arasında deneyimli, %36' sı 6-10 yıl arasında deneyimli, %17' si 11-16 yıl arasında deneyimli ve %17' si 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Çalışanların %79' u memur, %14' ü şef, %4' ü müdür yrd. ve %3' ü müdür ve üstü kadroya sahiptir. Çalışanların %34' ü lise, %61' i lisans ve %5' i yüksek lisans mezunudur.

Eskişehir Büyükşehir Belediyesindeki personelin, yöneticilerinin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin görüşleri bu bölümde yer almaktadır.

Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışanlar, yöneticilerinin dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmediğini, kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açık olduğunu, çalışanların birbirine dürüst davrandığı bir örgüt kültürü yarattığını, kariyerine zarar verecek bile olsa doğru olanı yaptığını, çalışanlarının iyiliği için hiç düşünmeden

kişisel fedakarlıklar yaptığını, bilmediği konularda astlarına danışmaktan çekinmeyip onlardan bir şeyler öğrenmeye açık olduğunu, kurdukları güven ortamı ile çalışanları motive ettiklerini, güç ve yetkisini daima çalışanların yararına kullandığını düşünmektedirler.

Çalışanlar, yöneticilerinin şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olduklarını, kurumda birlik ve beraberlik ruhunun sağlandığını, kurumda sürekli gelişme ve öğrenme ortamı olduğunu, yöneticilerinin kendi başarılarından çok diğerlerinin başarıları hakkında konuştuğunu, yöneticilerinin kendilerini takdir ettiğini ve önemli olduklarını onlara hissettirdiklerini düşünmektedirler.

Büyükşehir Belediyesindeki çalışanlar, kişisel zorluklarda amirlerinden destek alacağını bildiklerini, yöneticilerinin yaptıkları işlerde maddiyattan öte maneviyata değer verdiğini, kurumda birbiriyle yarışılan değil birlikte çalışılan bir ortam olduğunu, yöneticilerinin ilgisini somut olarak hissettiklerini, yöneticilerinin kişisel hata ve yetersizliklerinde tam sorumluluk aldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanlar, yöneticilerinin gerçekçi ve realist hedefler koyduğunu, kurumdaki farklılıkları en iyi şekilde değerlendirip takıma katmanın yollarını aradığını, çözümlerinin genelde faydalı ve etkili olarak kabul edildiğini, çalışanlardaki potansiyeli ortaya çıkararak onların gelişmesinden tatmin duyduğunu, güçlü bir görev duygusuna sahip olduğunu, liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlı kaldığını, kurumun toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerekliliğine inandığını, yetki ve gücünü çalışanları ile paylaştığını, kendi fikirlerinin sorgulanmasında bir mahsur görmediklerini belirtmişlerdir.

Fakat Büyükşehir Belediyesindeki çalışanlar, yöneticileriyle ilgili olarak, eleştirilere açık olma, çalışanların işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik etme, duygusal olarak çalışanların rahatlamasının sağlanması, kendi

davranışlarının çalışanlardan beklediği davranışlara uygun olması ve herhangi bir karar verme durumunda astlarının fikirlerinin alınması konularında, bilmiyorum şeklinde cevap vermişler ve bu hususlardaki kararsızlıklarını belirtmişlerdir.

Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde çalışanların, yöneticilerinin hizmetkar liderlik rolüne sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri, meslekteki kıdemleri ve işyerlerindeki pozisyonlarına göre değerlendirmelerinin sonuçları araştırmanın bu bölümünde yer almaktadır.

Büyükşehir Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık, alçakgönüllülük boyutlarındaki rollerine ilişkin algılamalarında cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Büyükşehir Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık, alçakgönüllülük boyutlarındaki rollerine ilişkin algılamalarında mesleki deneyimleri bakımından ,05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır. Büyükşehir Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık, alçakgönüllülük boyutlarındaki rollerine ilişkin algılamalarında işyerlerindeki pozisyonlarına göre ,05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

#### **4.1.2 Eskişehir Odunpazarı Belediyesindeki Çalışan Görüşlerine Dair Sonuçlar**

Odunpazarı Belediyesindeki çalışanlara ilişkin demografik bulgulara ait sonuçlar bu bölümde yer almaktadır.

Odunpazarı Belediyesinde çalışan 126 kişinin %45' i kadın, %55' i erkektir. Çalışanların %25' i 20-30 yaş aralığında, %55' i 31-40 yaş aralığında, %17' si 41-50 yaş aralığında ve %3' ü 50 ve üstü yaş grubundadır Odunpazarı Belediyesinde çalışanların

%18' i 1-5 yıl arasında deneyimli, %51' i 6-10 yıl arasında deneyimli, %20' si 11-16 yıl arasında deneyimli ve %11' i 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Çalışanların %78' i memur, %14' ü şef, %2' si müdür yrd. ve %6' sı müdür ve üstü kadroya sahiptir ve %43' ü lise, %52' si lisans ve %5' i yüksek lisans mezunudur

Odunpazarı Belediyesindeki personelin, yöneticilerinin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin görüşleri bu bölümde yer almaktadır.

Odunpazarı Belediyesindeki çalışanlar, yöneticilerinin çalışanların birbirine dürüst davrandığı bir örgüt kültürü yarattığını, bilmediği konularda astlarına danışmaktan çekinmeyip onlardan bir şeyler öğrenmeye açık olduğunu, kurdukları güven ortamı ile çalışanları motive ettiklerini, güç ve yetkisini daima çalışanların yararına kullandığını belirtmişlerdir.

Çalışanlar, yöneticilerinin işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik ettiklerini, şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olduklarını, kurumda birlik ve beraberlik ruhunun sağlandığını, kurumda sürekli gelişme ve öğrenme ortamı olduğunu, yöneticilerinin kurumdaki çalışanları gelecek için katkı sağlamak ve fark yaratmak için hazırladığını, çalışanlara olan ilgisini somut olarak gösterdiğini, yaptığı işlerde maddi boyuttan çok manevi boyutu önemseydiğini ve çalışanlar kişisel zorluk yaşadıklarında yöneticilerinden destek alacaklarını bildiklerini belirtmişlerdir.

Odunpazarı Belediyesindeki çalışanlar, yöneticilerinin gerçekçi ve realist hedefler koyduğunu, kurumdaki farklılıkları en iyi şekilde değerlendirip takıma katmanın yollarını aradığını, çözümlerinin genelde faydalı ve etkili olarak kabul edildiğini, çalışanlardaki potansiyeli ortaya çıkararak onların gelişmesinden tatmin duyduğunu, güçlü bir görev duygusuna sahip olduğunu, liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlı kaldığını, kurumun toplumda ahlaki bir rol

üstlenmesi gerekliliğine inandığını, kararlar alırken astlarının da fikirlerini aldığını düşünmektedirler.

Buna karşılık Odunpazarı Belediyesindeki çalışanlar, yöneticileriyle ilgili olarak, dikkatleri kendi üzerine çekmeme, kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıklık, eleştirilere açıklık, kariyerine zarar verecek durumda bile doğru olanı yapma, çalışanların iyiliği için kendi çıkarını düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapma, çalışanların iyiliği için şirket içi politik oyunlara dedikodulara katlanma, kendi başarılarından çok çalışanların başarıları hakkında konuşma, çalışanların takdir edilmesi, çalışanlara önemli olduklarını hissettirme, çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, çalışmalarını sağlama, kişisel hata ve yetersizlikleri kabul etme, duygusal olarak çalışanların rahatlatılması, kendi davranışlarının çalışanlardan beklediği davranışlara uygunluğu, yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya istekli oluşu, kendi fikirlerinin sorgulanmasına istekli oluşu, gibi konularda bilmiyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Odunpazarı Belediyesinde çalışanların, yöneticilerinin hizmetkar liderlik rolüne sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri, meslekteki kıdemleri ve işyerlerindeki pozisyonlarına göre değerlendirmelerinin sonuçları araştırmanın bu bölümünde yer almaktadır.

Odunpazarı Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık, alçakgönüllülük boyutlarındaki rollerine ilişkin algılamalarında cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Odunpazarı Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık, alçakgönüllülük boyutlarındaki rollerine ilişkin algılamalarında mesleki deneyimleri bakımından ,05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır. Odunpazarı Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik,

katılımcılık, alçakgönüllülük boyutlarındaki rollerine ilişkin algılamalarında işyerlerindeki pozisyonlarına göre ,05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

#### **4.1.3 Eskişehir Tepebaşı Belediyesindeki Çalışan Görüşlerine Dair Sonuçlar**

Belediyesindeki çalışanlara ilişkin demografik bulgulara ait sonuçlar bu bölümde yer almaktadır.

Eskişehir Tepebaşı Belediyesinde çalışan 114 kişinin %35' i kadın, %65'i erkektir. Çalışanların %23' ü 20-30 yaş aralığında, %39' u 31-40 yaş aralığında, %32' si 41-50 yaş aralığında ve %6' sı 50 ve üstü yaş grubundadır. Tepebaşı Belediyesinde çalışanların %19' u 1-5 yıl arasında deneyimli, %24' ü 6-10 yıl arasında deneyimli, %22' si 11-16 yıl arasında deneyimli ve %35' i 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Çalışanların %84' ü memur, %12' si şef ve %4' ü müdür ve üstü kadroya sahiptir (Tepebaşı Belediyesinde yürütülen araştırmada müdür yardımcısı pozisyonundaki hiçbir çalışan ile anket çalışması gerçekleştirilmemiştir). Çalışanların %39' u lise, %52' si lisans ve %9' u yüksek lisans mezunudur.

Tepebaşı Belediyesindeki personelin, yöneticilerinin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin görüşleri bu bölümde yer almaktadır.

Tepebaşı Belediyesinde çalışanlar, yöneticilerinin dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmediğini, kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açık olduğunu, çalışanların birbirine dürüst davrandığı bir örgüt kültürü yarattığını, kariyerine zarar verecek bile olsa doğru olanı yaptığını, çalışanlarının iyiliği için hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yaptığını, bilmediği konularda astlarına danışmaktan çekinmeyip onlardan bir şeyler öğrenmeye açık olduğunu, kurdukları güven ortamı ile çalışanları motive ettiklerini, güç ve yetkisini daima çalışanların yararına kullandığını düşünmektedirler.



Çalışanlar, yöneticilerinin işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik ettiklerini, şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olduklarını, kurumda birlik ve beraberlik ruhunun sağlandığını, kurumda sürekli gelişme ve öğrenme ortamı olduğunu, yöneticilerinin kendi başarılarından çok diğerlerinin başarıları hakkında konuştuğunu, yöneticilerinin kendilerini takdir ettiğini ve önemli olduklarını onlara hissettirdiklerini düşünmektedirler.

Tepebaşı Belediyesindeki çalışanlar, kişisel zorluklarda amirlerinden destek alacağını bildiklerini, yöneticilerinin yaptıkları işlerde maddiyattan öte maneviyata değer verdiğini, kurumda birbiriyle yarışılan değil birlikte çalışılan bir ortam olduğunu, yöneticilerinin ilgisini somut olarak hissettiklerini, yöneticilerinin kişisel hata ve yetersizliklerinde tam sorumluluk aldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanlar, yöneticilerinin gerçekçi ve realist hedefler koyduğunu, kurumdaki farklılıkları en iyi şekilde değerlendirip takıma katmanın yollarını aradığını, çözümlerinin genelde faydalı ve etkili olarak kabul edildiğini, çalışanlardaki potansiyeli ortaya çıkararak onların gelişmesinden tatmin duyduğunu, güçlü bir görev duygusuna sahip olduğunu, liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlı kaldığını, kurumun toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerekliliğine inandığını, yetki ve gücünü çalışanları ile paylaştığını, kendi fikirlerinin sorgulanmasında istekli olduklarını, davranışlarının çalışanlardan beklediği davranışlara uygun olduğunu, ve karar verme durumunda astların da fikirlerini aldıklarını, düşünmektedirler.

Fakat Tepebaşı Belediyesindeki çalışanlar, yöneticileriyle ilgili olarak, eleştirilere açıklık, çalışanları korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanma, kendi başarılarından çok çalışanların başarıları hakkında konuşma, duygusal olarak çalışanların rahatlamalarının sağlanması gibi hususlarda bilmiyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir

Tepebaşı Belediyesinde çalışanların, yöneticilerinin hizmetkar liderlik rolüne sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri, meslekteki kıdemleri ve işyerlerindeki pozisyonlarına göre değerlendirmelerinin sonuçları araştırmanın bu bölümünde yer almaktadır.

Tepebaşı Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık, alçakgönüllülük boyutlarındaki rollerine ilişkin algılamalarında cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Tepebaşı Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık, alçakgönüllülük boyutlarındaki rollerine ilişkin algılamalarında mesleki deneyimleri bakımından ,05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır. Tepebaşı Belediyesindeki çalışanların yöneticilerini diğergamlık, örgütsel vekilharçlık, bilgelik, vizyon, güçlendiricilik, katılımcılık, alçakgönüllülük boyutlarındaki rollerine ilişkin algılamalarında işyerlerindeki pozisyonlarına göre ,05 düzeyinde anlamlı farklılık yoktur.

#### **4.1.4 Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerindeki Çalışanların Görüşlerine Dair Ortak Sonuçlar**

Eskişehir Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı belediyelerindeki çalışanların yöneticilerinin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin görüşlerine dair tespit edilen ortak sonuçlar bu bölümde yer almaktadır.

Belediyelerdeki çalışanlar ortak olarak, yöneticilerinin çalışanların birbirine dürüst davrandığı bir örgüt kültürü yarattığını, , bilmediği konularda astlarına danışmaktan çekinmeyip onlardan bir şeyler öğrenmeye açık olduğunu, kurdukları güven ortamı ile çalışanları motive ettiklerini, güç ve yetkisini daima çalışanların yararına kullandığı hususlarında hemfikirdirler.

Çalışanlar, yöneticilerinin işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik ettiklerini, şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olduklarını, kurumda birlik ve beraberlik ruhunun sağlandığını, kurumda sürekli gelişme ve öğrenme ortamı olduğunu, yöneticilerinin kurumdaki çalışanları gelecek için katkı sağlamak ve fark yaratmak için hazırladığını, çalışanlara olan ilgisini somut olarak gösterdiğini, yaptığı işlerde maddi boyuttan çok manevi boyutu önemseydiğini ve çalışanlar kişisel zorluk yaşadıklarında yöneticilerinden destek alacaklarını bildiklerini belirtmişlerdir.

Belediyelerdeki çalışanlar, yöneticilerinin gerçekçi ve realist hedefler koyduğunu, kurumdaki farklılıkları en iyi şekilde değerlendirip takıma katmanın yollarını aradığını, çözümlerinin genelde faydalı ve etkili olarak kabul edildiğini, çalışanlardaki potansiyeli ortaya çıkararak onların gelişmesinden tatmin duyduğunu, güçlü bir görev duygusuna sahip olduğunu, liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlı kaldığını, kurumun toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerekliliğine inandığını düşünmektedirler.

Buna karşılık Büyükşehir, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerinde çalışanlar, yöneticileriyle ilgili olarak, eleştirilere açıklık, çalışanları korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanma ve çalışanların duygusal olarak rahatlamalarının sağlanması hususlarında bilmiyorum düzeyinde cevap vererek kararsızlıklarını belirtmişlerdir.

## 4.2 ÖNERİLER

### 4.2.1 Belediyelere Öneriler

Belediyelerdeki yöneticilerin durumlarını, hizmetkar liderlik nitelikleri açısından ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmanın bulguları, araştırma kapsamındaki yöneticilerin hizmetkar liderlik yönleri konusunda ipuçları vermektedir.

Araştırmanın bulguları belediyelerdeki başta belediye başkanları olmak üzere diğer yöneticilerin hizmetkar liderlik niteliklerine bir çok noktada uygun eğilimler gösterdiklerini fakat bazı noktalarda sözü edilen nitelikler bakımından eksik kaldıkları görülmektedir.

Bunlardan ilki belediyelerdeki yöneticilerin eleştirilere açık olması gerekliliğidir. Yöneticiler olumlu ya da olumsuz tüm eleştirilere açık olmalıdırlar. Bunu kendilerini geliştirebilmeleri için fırsat olarak görmelidirler.

Ayrıca yöneticiler benlik duygusundan uzaklaşarak çalışanlar için kişisel fedakarlıklarda bulunmalıdırlar. Fedakarlık yapan bir yönetici çalışanların gözünde farklı bir konuma yükselecek; onların sevgi ve saygısını kazanacaktır.

Siyasi kurumlar olan belediyelerde politik oyunların ve dedikoduların olması çok doğaldır. Fakat yöneticiler bu olanlar karşısında kayıtsız kalmamalı ve çalışanların yıpranmaması için çaba göstermelidirler.

Yöneticilerin başarıları daima ön planda olmaktadır. Buna karşın çalışanların başarıları çoğu zaman görünmez. Bu bakımdan iyi bir yönetici kendi başarılarından ziyade çalışanların başarılarını ön plana çıkarmalı ve bu sayede motivasyonlarını arttırmalıdırlar.

Belediyelerdeki yöneticiler sadece bir yöneticiden öte iyi bir lider olmak istiyorlarsa çalışanların fikirlere değer vermeli, yarattığı güven ve istek ortamı ile çalışanları motive edebilmeli ayrıca çalışanların duygusal olarak rahatlamalarını sağlamalıdır.

#### **4.2.1.1 Eskişehir Büyükşehir Belediyesi için Öneriler**

1. Yöneticiler eleştirilere biraz daha açık olmalı ve bu eleştiriler doğrultusunda kendini geliştirmenin yollarını aramalıdır. Eleştiren her kim olursa olsun bu konuda kınanmamalı, kurum içinde eleştiri yolları tıkanmamalıdır.
2. Belediyeler siyasi kurumlar oldukları için politik oyunların, dedikoduların olması kaçınılmazdır. Yöneticilerin bunu engellemek gibi bir ihtimalleri yoktur. Fakat bu dedikodular yüzünden personelin yıpratılmaması gereklidir. Bu tür oyunlara ve dedikodulara asla prim verilmemelidir.
3. Karar verme sürecinde astlarında bulunması verilecek kararların daha sağlıklı olması yönünde katkı sağlayabilir.
4. Yöneticiler çalışanlarından bazı davranışlarda bulunmasını ya da bulunmamasını isteyebilir. Fakat yöneticilerin kendi davranışlarının çalışanlarından bekledikleri davranışlara uygun olması önemlidir. Aksi takdirde yöneticiler otoritelerini kaybedebilirler.

#### **4.2.1.2 Odunpazarı Belediyesi için Öneriler**

1. Yöneticiler dikkatleri kendi başarılarından çok çalışanların başarıları üzerine çekmelidirler. Bu sayede onları daha iyi motive edebilirler.
2. Bazen yöneticiler “doğru olan” ile “yapılması gereken” arasında sıkışıp kalabilirler. “Yapılması gereken” iş ya da işler her zaman kanuna, yönetmeliğe

ya da etiğe uygun olmayabilir. Gerçek bir Hizmetkar Lider daima doğru olanı seçer ve bu seçim kariyerine zarar verecek bile olsa aldırılmaz.

3. Yöneticiler devamlı kendini överek, kendi başarılarından konuşmak yerine çalışanların başarılarını övmeli ve onları isteklendirmelidirler.
4. Yöneticiler çalışanların yaptıkları işleri takdir etmeli ve onlara önemli olduklarını hissettirmelidirler.
5. Hata yapmak insanoğluna özgüdür. Herkes hata yapabilir. Yöneticiler de hata yapabilir ya da bazı konularda yetersiz kalabilirler. Önemli olan hataların arkasında durmak ve yetersizlikleri gidermeye çalışmaktır.
6. Çalışanların birbirleriyle yarıştıkları değil, beraber çalıştıkları bir kurum kültürü oluşturmalarıdır.
7. Yöneticiler çalışanlardan gelen fikirleri dinlemeli ve değerlendirmelidirler. Eğer kendi fikirlerinden daha iyi fikirler geliyorsa bunları kabul edebilecek olgunlukta olmalıdırlar.

#### **4.2.1.3 Tepebaşı Belediyesi için Öneriler**

1. Belediyeler gerek siyasi kurumlar olmaları gerekse yol, su, konut v.b. gibi çok önemli kentsel işlerin ve projelerin yapıldığı yerler olmaları sebebiyle bazen iş yükü ağır olabilmektedir. Bu siyasi baskı ve artan iş yükü kimi zaman personeli duygusal olarak yıpratmakta ve yormaktadır. Bu gibi durumlarda yöneticiler çalışanları rahatlatmalı ve yeniden isteklendirebilmelidirler.
2. Yöneticiler olumlu ya da olumsuz tüm eleştirilere açık olmalıdırlar
3. Yöneticiler kendi başarılarından çok çalışanların başarıları hakkında konuşmalı ve onları ön plana çıkarmalıdırlar.

#### 4.2.2 Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırma Eskişehir ilindeki belediyelerde yapılmıştır. Başka illerde, farklı kurumlar ile benzer bir araştırma yapılabilir.
2. Benzer bir araştırma özel sektördeki çalışanlar ile de yapılabilir.
3. Özel sektördeki çalışan görüşleri ile kamu kurumlarındaki çalışan görüşlerinin karşılaştırıldığı bir araştırma yapılabilir.
4. Bu araştırmada çalışan görüşlerine yer verilmiştir. Yöneticilerin görüşleri de alınarak karşılaştırmalar yapılabilir.
5. Bu araştırmada Belediyelerdeki yöneticilerin Hizmetkar Liderlik rolleri üzerinde durulmuştur. Buna destek olabilecek liderlik stilleri ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Abel, A.T., (2000), "The Characteristics, Behaviors, And Effective Work Environments Of Servant Leaders: A Delphi Study", Virginia Polytechnic Institute and State Universty, Unpublished Doctoral Thesis

Adair, J., (2008), Patronlar Değil Liderler, çev.Doğancı, G., Babıali Kùltür Yayıncılığı, 1.Basım, İstanbul

Akış, Y.T., (2004), Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:1546, İstanbul

Arıkan, S. (2001). Liderlik, Güney, S. (editör), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Ateş, G., (2005), "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri:Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi

Aydın, A., (1997), 21. Y.Y.' da Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Komutanlığı, C:2, İstanbul

Babil, F., (2009), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri A.B.D, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi

Bass, B.M., (2000), "The Future of Leadership in Learning Organizations", Journal of Leadership & Organizational Studies, 7:18

Baş, T., Keskin, N. Ve Mert İ. S., (2010), "Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe' de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış, 10(3):1013-1039

Baykızı, M., (2006), Atatürk' ün Liderlik Sırları, Kar Yayınları, 1. Basım, İstanbul

Bennis, W., (2003), Bir Lider Olabilmek, çev.Teksöz, U., Sistem Yayıncılık, 4. Basım, İstanbul

Bolat, Ö., (2009), Liderlik Gönül İşidir, Hayat Yayıncılık, 1. Basım, Yayın No:305, İstanbul



Bulut, Y. Ve Uygun, S.V., (2010), ‘‘ Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama’’, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:7, No:13, ss 29-47

Can, H., (2006), Örgütsel Davranış, Arıkan Yayınları, Yayın No: 130, İstanbul

Cemaloğlu, N., (2007), ‘‘Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki’’, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33:77-87

Cerff, K. ve Winston, B.E., (2006), "The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model", Servant Leadership Research Roundtable, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2006/cerff\\_winston.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/cerff_winston.pdf), 02.06.2011

Cerit, Y., (2009), "The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction", Educational Management Administration Leadership, 37:600

Cyril, L.A., (2006), ‘‘ Nurturing Servant Leaders In Religious Education: A Case Study Of The Church Educational System Of The Church Of Jesus Christ Of Latter-Day Saints In Aotearoa/New Zealand’’, Auckland University of Technology, Unpublished Master Thesis

Çelik, V., (2007), ‘‘Eğitimsel Liderlik’’, Pagem A Yayınları, 4.Baskı, İstanbul

Çukurçayır, M.A., (2009), ‘‘Yerel Yönetimde Değişim:Bürokratik Örgütten Hizmet İşletmesine Doğru’’, Sayıştay Dergisi, No:73

Dennis, R.S., (2004), ‘‘Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument’’, Regent University School of Leadership Studies, Unpublished Doctoral Thesis.

Dennis, R.ve Winston B.E., (2003), ‘‘A Factor Analysis of Page and Wong’s Servant Leadership Instrument’’, Leadership&Organization Development Journal, 24, 7/8, 455

Dennis, S. R. ve Bocarnea, M. (2005), Development of the Servant Leadership Assessment Instrument, Leadership & Organizational Development Journal, 26(8), 600-615.

Drath, W.H., (1996), ‘‘Changing Our Minds About Leadership’’, Issues&Observations, Vol.16.No:1

Eren, E., (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, 7. Basım, Yayın No:402, İstanbul

Farling, L. M., Stone, G. A. ve Winston, E. B. (1999). "Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1/2), 49-72.

Fındıkçı, İ., (2009), *Bir Gönül Yolculuğu:Hizmetkar Liderlik*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, Yayın No: 10905, İstanbul

Güney, S.(ed.), (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Gürsakal, N., (2002), *Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1. Basım, İstanbul

Haris, O.J ve Hartman, S.J, (2002), *Organizational Behaviour*, Best Business Books, New York

Herman, R.L., (2008), " Servant Leadership: A Model For Organizations Desiring A Workplace Spirituality Culture", Capella University School of Business & Technology, Unpublished Doctoral Thesis

Hesse, H., (2008), *Doğu Yolculuğu*, Can Sanat Yayınları, 3. Basım, İstanbul

Hiriyappa, B., (2008), *Strategic Manaement*, New Age International, 1st ed. India

Humphreys, H. J. (2005), "Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation, *Management Decisions*", 43(10), 1410-1431.

Hunter, J.C., (2004), *The World's Most Powerful Leadership Principle*, Crown Business, 1st ed., New York

Irving, J.A. ve Longbottom, G.J., (2006), "Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes", *Servant Leadership Research Rountable*, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2006/irving\\_longbotham.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/irving_longbotham.pdf), 02.06.2011

Irving, J.A., (2004), "Servant Leadership and the Effectiveness of Teams", *Servant Leadership Research Rountable*, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2004/irving\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/irving_servant_leadership.pdf), 02.6.2011

Irving, J.A., (2005), "Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness:", *Servant Leadership Research Rountable*, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/irving\\_exploring.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/irving_exploring.pdf), 02.06.2011

Ivancevic, J.M. ve Matteson M.T., (1996), Organizational Behaviour and Management, Irwin, 4th. ed. Chicago,  
İmrek, M.K., (2004), Lider Olmak, Beta Yayın, Yayın No:1427, İstanbul

Jones, D., (1999), "The Role of Servant Leadership in Establishing a Participative Business Culture Focused on Profitability, Employee Satisfaction, and Empowerment", Walden University Collage of Management and Technology, Unpublished Doctoral Thesis

Karasar, N., (2000), Bilimsel Araştırma Yöntemleri:Kavramlar, İlkeler, Teknikler, Nobel Yayın Dağıtım, 10. Basım, Ankara

Keçecioglu, T., (1998), Liderlik ve Liderler, KalDer Yayınları, Yayın No:24, İstanbul

Kets de Vries, M.F.R., (2007), Liderliğin Gizemi:İşletmelerde Liderlik Davranışı, çev.Dicleli Z., Mess Yayınları, Yayın No:525, İstanbul

Koçel, T., (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, Yayın No:1382, İstanbul

Kotter, J.P., (2007), Matsushita Liderliği, Sistem Yayıncılık, 5. Basım, İstanbul

Laub, J.A, (1999), "Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument", Florida Atlantic University Collage of Education, Unpublished Doctoral Thesis

Laub, J.A., (2004), "Defining Servant Leadership", Servant Leadership Research Roundtable,  
[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2004/laub\\_defining\\_servant.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/laub_defining_servant.pdf), 05.04.2011

Liden, C. R., Wayne, J. S., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008), "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", The Leadership Quarterly, 19, 161-177.

Logsdon, A., (2011), "Moral Development, Age, and Level of Education on Servant Leadership Behaviors", Walden University Collage of Social and Behavioral Sciences, Unpublished Doctoral Thesis

Luthans, F., (1981), Organizational Behaviour, McGraw-Hill International Book Co., 3rd. Ed., Auckland

Matteson, J.A. ve Irving J.A., (2005), "Servant versus Self-Sacrificial Leadership", Servant Leadership Research Roundtable, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/matteson\\_servant.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/matteson_servant.pdf), 02.06.2011

Moorhead, G. Ve Griffin, R.W., (1989), Leadership, Houghton Mifflin Co., 2nd.ed., Boston

MustafaKemal.net, <http://www.mustafakemal.net/diyorki.htm>, 12.01.2011

Ndoria, J., (2004), "Servant Leadership: Is It an Academic Jargon or a Lifestyle?", Regent University School of Leadership Studies Servant Leadership Research Roundtable, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2004/ndoria\\_jefferson\\_servant.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/ndoria_jefferson_servant.pdf), 05.05.2011

Northouse, P.G., (2006), Leadership : Theory and Practice, Sage Publications, 4th ed., Thousand Oaks

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L., (2005), "REDDIN' in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:12, No:2

Öner, Z.H., (2008), "Hizmetkar Yöneticilik İle İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı Ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Rollerini", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce A.B.D, Basılmamış Doktora Tezi

Özalp, İ. Ve Öcal, H., (2000), "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:3 No:4

Özdamar, K., (2004), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 5. Basım, Eskişehir

Özer, A., (2005), "Günümüzün Yükselen Değeri:Yeni Kamu Yönetimi", Sayıştay Dergisi, No59

Özer, A., (2005), "Kamu Yönetiminin Geleceğine Dair Düşünceler", Sayıştay Dergisi, No:57

Öztekin, A., (1997), Yönetim Bilimine Giriş, Turhan Kitabevi, 1. Baskı, Ankara

Parlak, B., (1997), 21. Y.Y.' da Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Komutanlığı, C:2, İstanbul.

Parolini, J., Patterson, K. ve Winston, B. (2009). "Distinguishing Between Transformational and Servant Leadership", *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(3), 274-291.

Patterson, K., (2003), "Servant Leadership:A Theoretical Model", *Servant Leadership Research Rountable*,  
[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/patterson\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf), 01.04.2011

Peker, Ö., (2000), "Yönetimde Değişme ve Gelişmeler", *Sayıştay Dergisi*, No:36  
 Quist, A., (2008), "The Cosmopolitan Servant Leader", *Journal of Strategic Leadership*, Vol:1, Iss:1, 46-55

Robbins, S.P., (2005), *Organizational Behaviour*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, 11th ed., New Jersey

Russell, R.F ve Stone,A.G., (2002), "A Review of Servant Leadership Attributes:Developing a Practical Model", *Leadership&Organization Development Journal*, 23, 3/4, 145

Searle, T.P. Ve Barbuto, J.E., (2010), "Servant Leadership, Hope and Organizational Virtuosness: A Framework Exploring Poisitivi :Micro and Amcro Behaviours and Performance Impact", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18:107

Sendjava, S., Sarros, C. J. (2002), "Servant Leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations", *Journal of Leadership & Organization Studies*, 9(2), 57-64.

Smith, N. B., Montagno, V. R. ve Kuzmenko, N. T. (2004), "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", *Journal of Leadership & Organization Studies*, 10(4), 80-92.

Sökmen, A. ve Boylu, Y.(2009), "Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Journal of Yaşar University*, No:4(15),2381-2402

Spears, L.C., (2005), "The Understanding and Practice of Servant Leadership", *Servant Leadership Research Rountable*,  
[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/spears\\_practice.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf), 05.05.2011

Stone, A.G., Russell, R.F. ve Patterson K., (2004), "Transformational versus Servant Leadership: A Differance in Leader Focus", *Leadership&Organization Development Journal*, 25, 3/4, 349

Şahin, K. ve Gül, H., (2011). ‘‘Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı’’, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No:25

Şişman, M., (1997), 21. Y.Y.’ da Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Komutanlığı, C:2, İstanbul

Tannenbaum, R., Wedchler, I.R. ve Massarik, F., (1961), Leadership in Organization, McGraw-Hill Book Co., New York

Uygun, S.V., (2008), ‘‘Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’da Bir Uygulama’’, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi A.B.D., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi

Uzun, G., (2005), ‘‘Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama’’, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi

Ülker, G., (1997), 21. Y.Y.’ da Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Komutanlığı, C:2, İstanbul

Washington, R. R. Sutton, D. C. ve Feild, S. H. (2006). "Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality", Leadership & Organizational Development Journal, 27(8), 700-716.

Winston, B.E. Ve Hartsfield, M., (2004), "Similarities Between Emotional Intelligence and Servant Leadership", Servant Leadership Research Rountable, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2004/winston\\_emotional\\_intelligence.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/winston_emotional_intelligence.pdf), 02.06.2011

Winston, B.E. ve Ryan, B, (2008), ‘‘Servant Leadership as a Humane Orientation: Using the GLOBE Study Construct of Humane Orientation to Show that Servant Leadership is More Global than Western’’, International Journal of Leadership Studies, Vol:3, Iss:2, 212-222

Winston, E. B. (2004), ‘‘Servant Leadership at Heritage Bible College: A Single Case Study’’, Leadership & Organizational Development Journal, 25(7), 600-617.

Wong, T.P. Ve Page, D., (2003), "Servant Leadership:An Oppenent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", Servant Leadership Rountable, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/wong\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/wong_servant_leadership.pdf), 01.05.2011

Yalçın, T., (2010), Hizmetkar Lider:Recep YAZICIOĞLU, Akis Kitap Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul

Yenice, E., (2005), Hizmet Eden Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul

Yılmaz, K., (2004), "Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri", Eğitim Fakültesi Dergisi, C:5, S:8,

Yörük, D., Dündar S. Ve Topçu, B., (2011), ‘‘Türkiye’ de Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler’’, Ege Akademik Bakış, C:11, No:1, 103-109

Yukl, G.A., (1981), Leadership in Organizations, Prentice Hall International, London

Zel, U., (2001), Kişilik ve Liderlik:Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara

## EKLER

### Ek: Anket Uygulaması Örneği

#### ANKET UYGULAMASI

Şu anda bağlı bulunduğunuz amirinizin **Hizmetkar Liderlik** vasıflarına ilişkin düşüncelerinizi aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmenizi istiyoruz. Bunun için okuduğunuz ifade ile ilgili değerlendirmenizi **1'den 5'e** kadar sıralamış olduğumuz cevap skalasından seçerek yapmanızı istiyoruz. Size en uygun gelen ifadenin altındaki kutucuğa **X** işareti koyarak anketimizi uygulayabilirsiniz. Bu anket çalışması **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Bitirme Tezimizde** kullanılacaktır. Verdiğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup; isim yazma zorunluluğu bulunmadığı gibi anket çalışmamız başka hiçbir siyasi v.b. amaç gütmemektedir. İlginiz için teşekkür ederiz.

**Yrd.Doç.Dr Özlem UZUN**  
Tez Danışmanı

**Emre COŞKUNLAR**  
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz: 1- ( ) Kadın 2- ( ) Erkek 2. Yaşınız: 1- ( ) 20-30 2- ( ) 31-40 3- ( ) 41-50 4- ( ) 51 ve Üstü 3. Medeni Durumunuz: 1- ( ) Evli 2- ( ) Bekar 4. Mesleki Deneyiminiz: 1- ( ) 1-5 yıl 2- ( ) 6-10 yıl 3- ( ) 11-15 yıl 4- ( ) 16 yıl ve Üstü 5. İşyerindeki Pozisyonunuz 1- ( ) Memur 2- ( ) Şef 3- ( ) Müdür Yrd. 4- ( ) Müdür ve Üstü 6. Eğitim Durumunuz 1- ( ) İlköğretim 2- ( ) Lise 3- ( ) Lisans 4- ( ) Yüksek Lisans 5- ( ) Doktora ve Üstü	KESİNLİKLE KATILYORUM (5)	KATILYORUM (4)	BİLMİYORUM (3)	KATILMIYORUM (2)	HIÇ KATILMIYORUM (1)
1- Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar.					
2- Çalışanlar hata yaptıklarında onları affeder ve hatalarından ders almaları için yardımcı olur.					
3- Gerçekçi ve realist hedefler koyar.					
4- Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir.					
5- Yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya isteklidir.					
6- Çalışanlarındaki potansiyeli ortaya çıkarıp, onları yüreklendirerek gelişmelerini sağlayıp başarıya ulaştırmaktan tatmin duyar.					
7- Duygusal olarak rahatlamamı sağlar.					
8- İşimi yapmam için gerekli olan yetkiyi bana verir.					
9- Çalışanların başarısız olabileme ihtimali olsa bile, onların risk almalarını teşvik eder					
10- Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir.					
11- Güçlü bir görev duygusuna sahiptir.					
12- Liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlıdır.					



13- Çalışanlarının hedeflerine ulaşması için gerekli destek ve kaynakları sağlar.					
14- Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için zaman zaman kendi görev sorumluluklarının dışına çıkar.					
15- Çalışanlarının herbirinin liderlik davranışları göstermelerini teşvik eder.					
16- Amirimle çalışırken kendimi onunla eşit pozisyonda biri ile çalışıyormuş gibi hissederim.					
17- Çalışanlarının yapacakları işle ilgili olarak sorumluluk yüklenmelerini teşvik eder					
18- Herhangibir karar verme durumunda astlarının fikirlerini alır.					
19- Hizmet edilmekten çok hizmet etmenin peşinden koşar.					
20- Çalışanını dinleyip açık iletişim ortamı yaratır.					
21- Çalışanının hedeflerini örgütün vizyonununa uygun olarak çalışanı ile birlikte oluşturmaya çalışır.					
22- Şirket içinde olup biteni takip eder.					
23- Kişisel bir zorluk yaşasam amirimden yardım göreceğimi bilirim					
24- Çalışanlarının, işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik eder					
25- Çalışanların şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olur.					
26- İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder.					
27- Çalışanlarına kendi gelecekleri ile ilgili olumlu duygular aşılar.					
28- Şirketi için açık bir hedef ve yön belirleme kabiliyeti vardır.					
29- Amirimin söylediklerini pozisyonu nedeniyle değil kişiliği nedeniyle yaparım.					
30- Sürekli gelişme ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratır.					
31- Çalışanına iş yaptırmak için ikna edici geçerli sebepler sunar ve o işin niçin olmasını izah ederek iş yaptırır.					
32- Karar vermede katılımı teşvik etmek için güven ve açıklık ortamı yaratır.					
33- Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarıları hakkında konuşur .					
34- İşletme çalışanlarını gelecek için katkı sağlamak, fark yaratmak için hazırlar.					
35- Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır.					
36- Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil,birlikte çalışmalarını teşvik eder.					
37- Çalışanlarından ayrı değil onların yanında çalışır.					
38- Çalışanlarına olan ilgisini, onlarla bireysel olarak ilgilenererek,onlara karşı somut davranışlarıyla gösterir.					
39- Bana güven telkin eder.					
40- Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder.					
41- İş yerinde tolerans, nezaket ve dürüstlüğe değer verir.					

42- Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir.					
43- Kendi davranışları çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur.					
44- Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez.					
45- Kendini çalışanlarının yerine koyup onlarla empati kurarak, onların hissettiklerine anlayış gösterir.					
46- Kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıktır.					
47- Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir örgüt kültürü yaratır.					
48- Eleştirilere açıktır.					
49- Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar.					
50- Çalışanlarının iyiliği için kendini çıkarını hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar					
51- Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır.					
52- Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır.					
53- Şirketinin toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır.					
54- Bilmediği bir konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye açıktır.					
55- Yarattığı güven ve istek ortamı ile, çalışanlarını motive eder.					
56- Güç ve yetkisini çalışanları yararına kullanır.					