

**ÖRGÜTSEL MİYOPİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
EKSENİNDE TAHLİLİ: EĞİTİM KURUMLARI ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

NEBİYE KARTAL

IŞIK ÜNİVERSİTESİ

**ÖRGÜTSEL MİYOPİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
EKSENİNDE TAHLİLİ: EĞİTİM KURUMLARI ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

NEBİYE KARTAL

Lisans, Program, Üniversite, Yıl

Yüksek Lisans, Programı, Işık Üniversitesi, 2018

Bu Tez, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne

Yüksek Lisans (MA) derecesi için sunulmuştur.

IŞIK ÜNİVERSİTESİ

2018

İŞIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTSEL MİYOPİNİN HİZMETKAR LİDERLİK EKSENİNDE TAHLİLİ EĞİTİM
KURUMLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

NEBİYE KARTAL

ONAYLAYANLAR:

Dr. Öğr. Üyesi A. Hakan YÜKSEL
(Tez Danışmanı)

Işık Üniversitesi

Doç. Dr. Aslı TUNCAY ÇELİKEL

Işık Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi

Begüm SAMUR TERAMAN

Kültür Üniversitesi

ONAY TARİHİ: 07/09/2018

ÖRGÜTSEL MİYOPİNİN HİZMETKAR LİDERLİK EKSENİNDE TAHLİLİ: EĞİTİM KURUMLARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Rekabet düzeyinin giderek arttığı günümüz koşullarında çalışanların istek ve ihtiyaçlarını önemseyen liderlik stiline ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmetkar liderlik, astların beklentilerini öncelikli gören bir liderlik stildir ve astlardan daha fazla katkı alınabilmesi için onları önemsemeye odaklanmaktadır. Hizmetkar liderlik stilinin örgütsel miyopi üzerindeki etkilerini tespit etmek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmada literatür taraması ve anket uygulaması yöntemlerinden faydalanılmış, Bursa ili Orhangazi ilçesindeki 10 farklı okulda görev yapan 52 öğretmenin katıldığı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hizmetkar liderlik stilinin benimsenmesi örgütsel miyopi üzerinde azaltıcı etkilere sahiptir. Hizmetkar liderliğin varlığının çalışanların kendisini daha önemli hissetmesi suretiyle örgüte daha fazla katkı sağlamasını beraberinde getirdiği çalışmada ulaşılan sonuçlar arasındadır. Örgütsel miyopinin başarısızlık, panik, tükenmişlik, verimsizlik, fırsatların kaçırılması gibi olumsuz etkileri olduğu çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır. Tüm bu sonuçların Bursa ili Orhangazi ilçesindeki 10 farklı okulda görev yapan 52 öğretmenin verdiği yanıtlar aracılığıyla elde edilmesi, çalışmanın sınırlılıklarını meydana getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel miyopi, Hizmetkar liderlik, Eğitim kurumları.

EXAMINING THE ORGANIZATIONAL MYOPIA ON THE AXIS OF SERVANT
LEADERSHIP: A SURVEY ON THE EDUCATION INSTITUTIONS

ABSTRACT

A leadership is needed who can understand the requests of the employees in today's competitive world. Servant leadership is a kind of leadership which prioritize the employees' requests and focus on these requests for more contribution from the workers. The basic goal of this study is to determine the influence of the leadership on the organizational myopia. The literature review and the questionnaire application methodologies have been used and a questionnaire has been applied with 52 teachers who are in different schools in Bursa Province Orhangazi District. According to the results having a servant leadership decreases the organizational myopia. The results also showed that the employees become more efficient because of the leaders' regard about their requests. The organizational myopia may cause failure, panic, exhaustion, ineffectiveness, missing the opportunities and similar effects. The results had gained by the answers of 52 teachers who are in different schools in Bursa Province Orhangazi District and this has been accepted as the limitedness of the research.

Keywords: Organizational Myopia, Servant leadership, Education Institutions

TEŞEKKÜR

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
1. GİRİŞ	1
2. ÇAĞDAŞ LİDERLİK KURAMLARI	6
2.1. Çağdaş Liderlik Kuramları ve Gelişimi	6
2.2. Lider-Üye Etkileşimi	9
2.3. Karizmatik Liderlik	12
2.4. Amaç-Yol Kuramı	15
2.5. Otantik Liderlik	17
3. HİZMETKAR LİDERLİK	22
3.1. Hizmetkar Liderlik Tanımı	22
3.2. Hizmetkar Liderlik Özellikleri	23
3.3. Hizmetkar Liderlik Boyutları	26
3.4. Hizmetkar Liderlik Modelleri.....	28
3.5. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	31
4. ÖRGÜTSEL MİYOPİ	34
4.1. Örgütsel Miyopi Tanımı	34
4.2. Örgütsel Miyopiyi Etkileyen Faktörler	35

4.3. Örgütsel Miyopinin Oluşma Süreci.....	37
4.4. Örgütsel Miyopinin Sonuçları ve Etkileri	39
5. ARAŞTIRMA VE YÖNTEMİ.....	42
5.1. Araştırmanın Amacı	42
5.2. Araştırmanın Problemi	42
5.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	42
5.4. Araştırmanın Önemi	45
5.5. Araştırmanın Yöntemi.....	45
5.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	45
4.7. Araştırma Modeli.....	45
4.8. Verilerin Analizi.....	46
6. BULGULAR VE YORUM.....	54
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKÇA	69
EKLER.....	74
Ek 1. Anket Formu	74
Ek 2. Demografik Bulgular	78
ÖZGEÇMİŞ.....	82

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Liderlikte 20. ve 21.Yüzyıl Uygulamaları	7
Tablo 2. Karizmatik Lider ve Karizmatik Olmayan Lider.....	14
Tablo 3. Otantik Liderlik Tanımları.....	18
Tablo 4. Transformasyonel Liderlik ve Otantik Liderlik Karşılaştırması	20
Tablo 5. Hizmetkar Liderlik Özellikleri.....	25
Tablo 6. Hizmetkar Liderlik Boyutlarıyla İlgili Araştırmalar.....	27
Tablo 7. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	32
Tablo 8. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait KMO Ve Bartlett's Test Sonuçları.....	47
Tablo 9. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait Toplam Açıklanan Varyans	47
Tablo 10. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Yükleri	48
Tablo 11. Örgütsel Miyopi Ölçeğine Ait KMO Ve Bartlett's Test Sonuçları.....	50
Tablo 12. Örgütsel Miyopi Ölçeğine Ait Toplam Açıklanan Varyans	51
Tablo 13. Örgütsel Miyopi Ölçeğine Ait Faktör Yükleri.....	52
Tablo 14. Ölçeğe Ait Güvenirlilik Analizi.....	54
Tablo 15. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Bileşenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Analizi	55
Tablo 16. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Bileşenlerinin Yöneticilikte Tecrübe Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi	57
Tablo 17. Örgütsel Miyopi Ölçeği Bileşenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Analizi	59
Tablo 18. Örgütsel Miyopi Ölçeği Bileşenlerinin Yöneticilikte Tecrübe Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi	61
Tablo 19. Hizmetkar Liderlik Bileşenleri İle Örgütsel Miyopi Ölçeği Bileşenlerinin Arasındaki İlişki	63
Tablo 20. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları	65

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Lider-Üye Etkileşiminde Kaynaklar	10
Şekil 2. Amaç-Yol Kuramı ve Kapsamı	16
Şekil 3. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli	29
Şekil 4. Winston Hizmetkar Liderlik Modeli.....	30
Şekil 5. Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Modeli	31
Şekil 6. Araştırmanın Modeli	46

1. GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanların varlığından itibaren kendilerini belirli amaçlar etrafında yönlendirecek olan kişilere yani liderlere olan ihtiyacı söz konusu olduğu için liderliğin insanlık tarihi kadar eski olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışma konusunun seçilmesinde liderliğin bu yöndeki etkileri belirleyici olmuştur.

Küreselleşmenin dünyayı etkisi altına almasıyla birlikte liderliğe duyulan ihtiyacın kapsamının genişlemesi söz konusu olmuştur. Bu noktada liderlerin küresel düşünebilecek yeterlikte olmaları gerekli olmaya başlamıştır (Cohen, 2010: 7). Liderliğin son dönemde daha çok ilgi çeken bir konu halini almasında küreselleşmenin etkilerinin varlığı, liderliğin değişken yapısını işaret etmektedir. Liderlik özelliklerinin ve liderliğe duyulan ihtiyacın dönemlere göre değişmesi, böyle bir çalışma konusu seçilmesindeki temel etkenlerden birisidir.

Çalışmadaki ikinci değişken konumunda olan örgütsel körlük, normal şartlar altında algılanan gelişmelerin bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında algılanamamasını ifade etmektedir (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 214). Örgütsel süreçlerle ilgili risk, fırsat, hata, tehdit gibi hususların algılanamaması olarak ifade edilen örgütsel miyopi, bir örgüt için liderlik ihtiyacı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Liderlik ve örgütsel miyopi arasındaki bu ilişki, böyle bir çalışma konusu tercih edilmesinin nedenlerinden bir diğeridir.

“Örgütsel miyopluk, örgütün hakim inanç ve uygulamalarını sorgulamadan sürdürmekteki ısrarı ve bunun neden olacağı öngöründen yoksun kararları temsil etmektedir” (Yüksel, 2017: 172). Örgütsel miyopinin ortaya çıkmasında öngöründen uzak kararların varlığı, liderlikle örgütsel miyopi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içerisinde alınan kararlar ve liderlik etkileşimi, hizmetkar

liderliğin örgütsel miyopi açısından değerlendirileceği bu çalışma konusunun ortaya çıkmasında etkisini göstermiştir.

Gelişen ve değişen dünyada liderliğin de gelişmesi ve değişmesi kaçınılmazdır. Küreselleşme ile birlikte sürekli değişimlerin yaşandığı dünyada değişimin hızını yetiştirmek pek çok örgüt için güç olmaktadır. Rekabet düzeyinin her geçen gün arttığı dünyada örgütlerin rakiplerine üstünlük kurabilmesi için fark oluşturacak liderlere ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Liderlerin fark oluşturabilmelerinin temel yollarından birisi değişiklikleri zamanında fark ederek – ya da öngörerek – doğru uygulamaları faaliyete geçirmeleridir. Eğitim kurumlarının da yaşanan değişimlerin etkisi altında olması, liderlik ve değişime uyum sağlama konusu özelinde bu çalışma konusunun seçilmesindeki etkenlerden birisidir.

Eğitim kurumlarındaki liderlerin diğer kurumlara oranla daha farklı nitelikleri olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarında etkili bir yönetimi sağlamak ile başka bir sektördeki kurumun etkili yönetimini sağlamak arasında önemli farklılıkların olması, çalışma konusunun önemi kapsamında yer almaktadır. Eğitim kurumlarında geleceğin nesilleri yetiştirildiği için eğitim kurumları ve liderlik konusunun ifade ettiği önem düzeyde daha da artmış olacaktır.

İsminden de anlaşılacağı üzere hizmetkar liderlik stili, takipçilerine yönelik hizmet yönelimli olmayı ifade etmektedir. Hizmetkar liderlik, kendi ihtiyaçlarından ziyade takipçilerinin ihtiyacına önem veren liderleri ifade eden bir yaklaşımdır (Akyüz ve Eren, 2013: 191). Sahip olduğu bu özellikler, hizmetkar liderliğin araştırılacağı bu konunun tercih edilmesindeki başlıca nedenler arasındadır.

Takipçilerin örgütsel süreçlerdeki varlığını öne çıkarma eğiliminin olduğu hizmetkar liderlik, bu yönüyle örgütsel miyopi gibi süreçlerde takipçilerin daha sorumlu bir şekilde davranmalarını sağlamaktadır. Hizmetkar liderliğin bu ve benzer etkilerinin bulunması, bu tez konusunun seçilmesinde etkisini gösteren faktörler arasında kendisine yer edinmiştir.

Hizmetkar liderliğin bazı karakteristik özellikleri bulunmaktadır ve bu karakteristik özelliklerin her birisi, çalışma konusunun tercih edilmesi ve önemi kapsamında etkilidir. Buna göre hizmetkar liderlerin karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Duyan ve Dierendonck, 2014: 5-6):

- i. Dinleme,
- ii. Empati kurma,
- iii. Duygusal iyileştirme,
- iv. Farkındalık oluşturma,
- v. İkna etme,
- vi. Sorumlu yönetici olma,
- vii. Bilge lider olma,
- viii. Vizyon sahibi olma ve bunu aktarma,
- ix. Takipçilerin güvenini kazanma,
- x. Kendisini insanların gelişimine adanma,
- xi. Takipçilere cesaret verme,
- xii. Başarı için öncü olma,
- xiii. Birlik oluşturma şeklindedir.

Yukarıda sıralanan hizmetkar liderlik özelliklerinden her birisi, eğitim kurumlarında hizmetkar liderlik ve örgütsel miyopi şeklindeki bu çalışma konusunun seçilmesinde etkili olmuştur.

“Hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin kendisini herhangi bir çıkar gözetmeksizin başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir. Kendisini sıfır noktasında gören, benlik kavramını aşmış yani “ben” kavramından önce “biz”, “sen”, “siz” kavramına odaklanmayı başarabilmiş olmayı içeren bir anlayıştır” (Bakan ve Doğan, 2012: 2). Hizmetkar liderliğin varlığı ile birlikte örgütsel başarının bireysel başarının önünde yer aldığı bu ifadeler aracılığıyla anlaşılmaktadır. Örgütsel miyopi gibi önlem alınması gereken konularda hizmetkar liderliğin etkili olacağı beklentisini beraberinde getiren bu ifadeler aynı zamanda bu çalışma konusunun seçilmesiyle ilişkilendirilmektedir.

Örgütlerde başarı elde edilmesi için öncelikli gerekliliklerden birisi güvendir. Hizmetkar liderliğin varlığı ile örgütsel güven arasında olumlu sonuçlar elde edilmesi beklenmektedir (Uğurluoğlu, Durukan Köse ve Köse, 2015: 247). Başka bir deyişle hizmetkar liderliğin örgütsel güveni olumlu yönde etkilemesi umulmaktadır. Bu

durum örgütlerdeki hataların önüne geçilmesi ve örgütsel performansın yükselmesi adına etkili olacağı için hizmetkar liderlik ve örgütsel miyopi konusunun tercih edilmesinde örgütsel güvenin aracı rol üstlendiği şeklinde değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın temel amacı, hizmetkar liderlik ve örgütsel miyopi etkileşimini eğitim kurumlarında araştırmaktır. Eğitim kurumlarında hizmetkar liderliğin hangi nitelikleriyle öne çıktığının belirlenmesi, çalışmanın öncelikli amaçlarından birisidir. Örgütsel miyopi kapsamında yer alan hususların eğitim kurumları açısından açıklanması da çalışmada öne çıkan amaçlardan bir tanesidir.

Üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanan çalışmanın birinci bölümünde literatür taraması yapılacaktır. Bu amaçla ilk olarak liderlik hakkında bilgi verilecektir. Liderliğin gelişimi ve liderliğe duyulan gereksinim hakkında yapılacak olan araştırmanın yanında çağdaş liderlik kuramlarının açıklanması, bu kısımdaki incelemenin temelini oluşturmaktadır.

Liderlikle ilgili inceleme gereğince otantik liderlik, karizmatik liderlik gibi konulara değinilmesi planlanmıştır. Böylece liderliğin günümüzdeki öneminin araştırılmasının yanı sıra çağdaş liderlik kuramlarına ilişkin açıklamalarda bulunulması şeklinde ilerleme kaydedilecektir.

Hizmetkar liderlik hakkında yapılacak olan kavramsal araştırma, birinci bölümde yer alan konulardan bir tanesidir. Hizmetkar liderliğin tanımının yapılmasının ardından gelişiminin araştırılması suretiyle devam edecek olan ilerlemede hizmetkar liderliğin boyutları ortaya konulacaktır. Hizmetkar liderlik hakkındaki kavramsal inceleme, çağdaş liderlik kuramlarında hizmetkar liderliğin yerinin belirlenmesi ile birlikte sonlandırılacaktır.

Örgütsel miyopi, literatür taraması bölümünde yer verilecek olan konulardan bir diğeridir. Örgütsel körlük olarak da literatürde yer alan örgütsel miyopi kavramının kapsamını belirlemek için örgütsel miyopinin sonuçları ve etkilerinin araştırılması tasarlanmaktadır. Örgütlerde miyopinin oluşum sürecinin araştırılması ve örgütsel miyopinin içeriğinin değerlendirilmesi ile birlikte bu kısımdaki inceleme tamamlanmış olacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde gereç ve yöntem başlığı altında hizmetkar liderliğin örgütsel miyopi açısından eğitim kurumları için değerlendirilmesi hakkındaki araştırma yer alacaktır.

Eğitim kurumlarında hizmetkar liderlik ve örgütsel miyopi araştırması kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesi neticesinde ulaşılan bulguların açıklanması ve yorumlanması, çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturmaktadır.

Yapılan literatür taraması ve anket uygulaması neticesinde ulaşılan bulgular, sonuç ve öneriler kısmında irdelenecektir. Eğitim kurumlarında hizmetkar liderliğin örgütsel miyopi ile ilgili süreçlere olumlu yönde yansımaları için öneriler getirilmesi ile birlikte çalışmanın sonlandırılması planlanmaktadır.

2. ÇAĞDAŞ LİDERLİK KURAMLARI

Çağdaş liderlik kuramları hakkında inceleme gereğince aĐdaŐ liderlik kuramları ve gelişimi, lider-üye etkileşimi, amaç-yol kuramı, otantik liderlik ve karizmatik liderlik konularına yönelik açıklama getirilmektedir.

2.1. Çağdaş Liderlik Kuramları ve Gelişimi

Çağdaş liderlik kuramları, liderliğe duyulan ihtiyacın küreselleşme ile birlikte artmasının neticesinde gelişim göstermiştir. Liderlerin yaratıcı yaklaŐımlarına duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır (Bennis, 2007: 2). Bu da aĐdaŐ liderlik kuramları gereğince liderlerin hangi konularda fark oluŐturmaları gerektiğini göstermesinin yanında aĐdaŐ liderlik kuramlarının gelişim seyrini işaret etmesi sebebiyle önemlidir.

Çağdaş liderlik kuramlarının ortaya çıkması ve gelişimi gereğince liderlikte 20. ve 21.yüzyıl uygulamaları karşılaştırması değinilmesi gerekmektedir. Bu kapsamdaki veriler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Liderlikte 20. ve 21.Yüzyıl Uygulamaları

20. Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Çalışanlar kritik bir kaynak olarak

Kaynak: Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 126.

Tablo 1’de yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere liderliğin kapsamının genişlemesi ile birlikte 21.yüzyıl uygulamalarında daha geniş bir bakış açısıyla süreçlere yaklaşılmaktadır. Son dönemde rekabet düzeyinin iyice artmasının bir getirisi olarak liderlikte sürekliliğin dikkate alınmaya başladığı yukarıdaki tablo üzerinde dikkat çeken ayrıntılardan birisi konumundadır. Liderlikte 21.yüzyıl uygulamaları gereğince liderlerin takipçilerinin serbestliğine fırsat tanımaları göz önünde bulundurulması gereken bir başka ayrıntıdır. Liderlerin bugünün koşullarında

başarılı olabilmek için sıkça başvurduğu bir yöntem olması sebebiyle bu ayrım noktasının önemi büyüktür.

Geçmiş dönemde liderlik doğuştan gelen özelliklerin neticesinde sahip olunan bir kavramı ya da konumu ifade etmiştir (Henman, 2009: 2). Ancak zamanla liderliğin bundan çok daha geniş bir kapsama sahip olduğunun farkına varılmıştır. Bu farkındalık liderliğin gelişimini doğrudan etkilemiş ve liderlikte farklı faktörlerin gözetilmesini beraberinde getirmiştir. Çağdaş liderlik kuramlarının ortaya çıkmasını bu süreç etrafında değerlendirmek mümkündür.

Liderlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için takipçilerin motive edildiği bir süreç halini almıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Dolayısıyla rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında örgütsel başarı elde edilebilmesi için liderliğin belirleyici rolleri bulunmaktadır. Çağdaş liderlik kuramlarında bireysel başarının ikinci plana atılması ve örgütsel başarıya odaklanması ile ilgili süreçlerin varlığı sebebiyle liderliğin bu yönü önemlidir.

Liderlerin yetenekleri ile etik, liderlik uygulamaları açısından belirleyici bir konumdadır (Ciulla, 2005: 324). Çağdaş liderlik kuramlarının gelişiminde etkisini gösteren bu husus aynı zamanda etik liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasında da göz ardı edilmemesi gereken bir etken olarak görünmektedir. Çağdaş liderlik kuramları gereğince dikkate alınması gereken noktalara yönelik içeriği sebebiyle bu bilginin çalışmanın bu kısmında yer alması uygun görülmüştür.

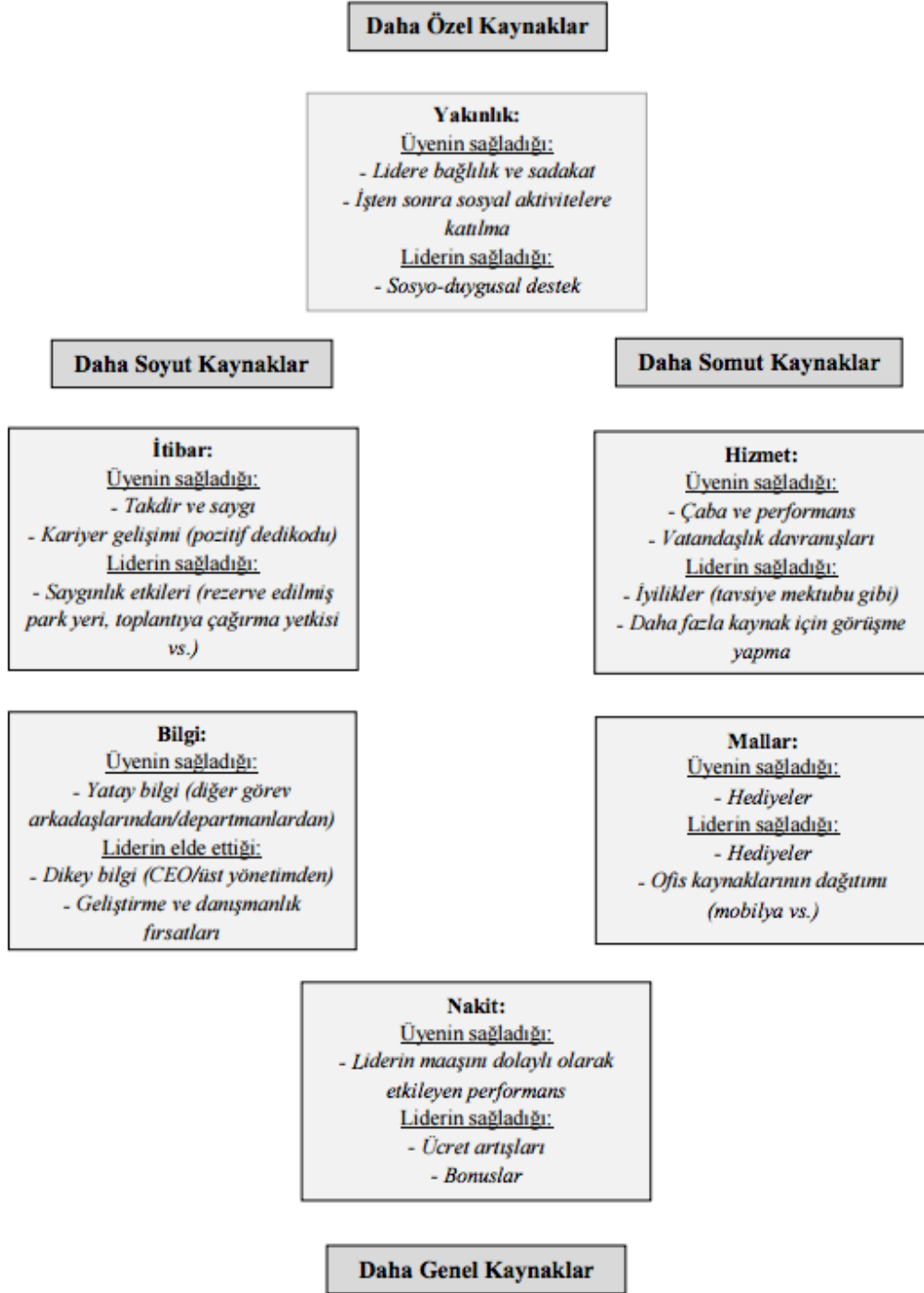
Çağdaş liderlik kuramların gereğince dönüşümcü liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, lider-üye etkileşimli liderlik gibi liderlik kuramları öne çıkmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013: 191). Hizmetkar liderlik de bu kapsamda kendisine yer edinmiştir ve çağdaş liderlik kuramları gereğince dikkate alınması gereken liderlik kuramlarının sayısını artırmak mümkündür. Çalışmanın bu kısmında yapılacak olan incelemede çalışmanın kapsamı da göz önünde bulundurulmak suretiyle lider-üye değişim, karizmatik liderlik, amaç-yol kuramı ve otantik liderlik konularına ilişkin açıklama getirilecektir.

2.2. Lider-Üye Etkileşimi

Liderlikte lider-üye etkileşimi kuramı, lider konumundaki bireyin pozisyonunu kullanarak farklı astlarla geliştirdiği ilişkileri açıklamaktadır (Cinel ve Özdaşlı, 2017: 735)). Lider ile astlar arasındaki ilişkilerin dinamik bir yapıya sahip olması, lider-üye etkileşimi teorisinin temelini oluşturduğu noktadır denilebilir. Lider ve astlar arasında doğrudan etkileşim kurulması, lider-üye etkileşimi teorisi gereğince örgütsel süreçlerdeki etkileri beraberinde getirecektir.

“Lider-üye etkileşimi teorisine göre etkin liderlik; lider ve izleyiciler, yüksek düzeyde güven, saygı ve yükümlülükle nitelendirilen değişim ilişkisini sürdürdükleri zaman meydana gelir” (Göksel ve Aydın, 2012: 249). Buradan hareketle lider-üye etkileşimi için lider ile astlar arasında iletişimin niteliğine göre gelişen bir kuramdır değerlendirilmesi yapılabilir.

Lider-üye etkileşimi kuramı gereğince lider ve üyenin sahip olduğu kaynaklar aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Lider-Üye Etkileşiminde Kaynaklar

Kaynak: Ürek, 2015: 12

Şekil 1’de yer alan değişkenlerden de anlaşılacağı üzere lider-üye etkileşiminde özel, genel, somut ve soyut kaynakların varlığı söz konusudur. Özel kaynakların başında yakınlık yer almakta iken genel kaynaklarda ilk sıra nakit yer almaktadır. Somut kaynaklardan hizmet ve mallar ön planda olmakla birlikte soyut

kaynaklardan ise itibar ve bilgi öne çıkmış durumdadır. Tüm bu kaynak türlerinin hem lider tarafından sağlanan hem de üye tarafından sağlanan farklı içerikleri mevcuttur. Lider-üye etkileşimi kuramına derinlik kazandıran husus da tarafların sağladığı farklı kaynakların varlığıdır.

LMX olarak da literatürde yer alan lider-üye etkileşiminde bir takım karakteristik hususların varlığı söz konusudur. Bunlar arasından öne çıkanları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Cerit, 2012: 34):

- i. Yüksek güven,
- ii. Örgütsel bağlılık,
- iii. Sayı,
- iv. Bilgi paylaşımı,
- v. Etkili ve açık iletişim,
- vi. Somut ve soyut kaynaklar,
- vii. Katılımcı karar verme,
- viii. Sorumluluklar konusunda fikir birliği,
- ix. Profesyonel destek,
- x. Katkı yapıcı davranışlar,
- xi. Yüksek destek algısı şeklindedir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere lider-üye etkileşimi kapsamındaki temel karakteristikler ilişkilerin niteliğinin karşılıklı olarak gelişmesine katkı sağlayacak bir yapıdadır. Bu nedenle yer verilen karakteristiklerin her birisinin ayrı ayrı önem ifade ettiği değerlendirilmesi yapılabilir. Lider-üye etkileşimi kuramı gereğince sıralanan karakteristiklerin varlığının olmaması halinde elde edilecek olan sonuçlar burada yer verilen tam tersi olarak olumsuz yönde seyredecektir.

2.3. Karizmatik Liderlik

Liderlikte liderin farklı düşünebilmesinin yanında sorumluluklarının bilincinde olması gerekir (Fairholm, 2009: 7). Liderin takipçilerini etkileyebilmesi için bu sıralananlar yetersiz kalabilir. Bu durumun neticesinde ortaya çıkan liderlik stillerinden birisi karizmatik liderliktir ve bu kısımda karizmatik liderliğin içeriğine yönelik bilgilere yer verilecektir.

“Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir” (Aykany ve Yıldız, 2016: 202). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere liderlerin sahip olduğu karizmayla birlikte takipçilerini ve hitap ettikleri kitleleri etkilediği, karizmatik liderlik kuramının temelini oluşturmaktadır. Liderin takipçilerini etkilemede farklı düşünmesinin yeterli olmayabileceğinin vurgulandığı yukarıdaki ifadelerde dikkat çekilen yetersizliğin yüksek karizmayla birlikte ortadan kalkması, bu liderlik stilini ortaya çıkarmıştır.

Başlıca karizmatik liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Arıkan, Gonca ve Becerikli, 2017: 5):

- i. Takipçilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma ve onlarla yakından ilgilenme,
- ii. Çevresel duyarlılık sahibi bir lider olma,
- iii. Sonuca ulaşabilmek için alışılmışın dışında sıradışı davranışlar sergileme,
- iv. Kişisel riskleri üstlenmekten kaçınmama,
- v. Statükoyu sürdürmeme,
- vi. Takipçilere ilham verme,
- vii. Amaç birliğini sağlama ve bunu yaparken karizmayı kullanma,
- viii. Vizyon belirleme ve belirlenen vizyonu takipçileriyle paylaşmaktan çekinmeme şeklindedir.

Görüldüğü üzere karizmatik liderlerin sahip oldukları bu temel özellikler, diğer liderlik stilleri ile karizmatik liderlik arasındaki başlıca ayırım noktalarının belirlenebilmesi bakımından kritik öneme sahiptir.

Lidere yüksek düzeyde güven duyulması, karizmatik liderlik için ayırt edici niteliklerden birisidir. Başka bir deyişle karizmatik liderlik anlayışına göre takipçilerin liderlerine güvenleri tamdır (Ünal ve Yıldızbaş, 2016: 341). Bu durumun bir getirisi olarak karizmatik liderlik anlayışında takipçilerin performans seviyelerinin maksimuma yakın olması söz konusudur.

Karizmatik liderlik kapsamında son olarak karizmatik liderlik kapsamında kabul edilen ve kabul edilmeyen davranışlara değinilecektir. Aşağıdaki tablo üzerinde karizmatik olan lider ve karizmatik olmayan lider karşılaştırmasının yönelik temel veriler yer almaktadır.

Tablo 2. Karizmatik Lider ve Karizmatik Olmayan Lider

	Karizmatik Olmayan Lider	Karizmatik Lider
<i>Statükoyla İlişkisi</i>	Aslında statükoyu kabul eder ve onu sürdürmeye çalışır	Esasen statükoya karşı çıkar ve onu değiştirmeye çalışır.
<i>Gelecek Hedefi</i>	Hedef, statükodan çok farklı değil	Statükodan çok farklı olan ideal vizyon
<i>Cana yakınlık</i>	Paylaşılan bakış açısı lideri cana yakın kılar.	Paylaşılan bakış açısı ve ideal vizyon, lideri cana yakın ve onurlu bir kahraman olarak tanımlamaya ve taklit edilmeye layık kılar.
<i>Güvenilirlik</i>	İkna girişimleri konusunda ilgisiz savunma	Büyük bir kişisel risk ve maliyet üstlenmeden ilgisiz savunma
<i>Uzmanlık</i>	Mevcut düzen çerçevesinde amaçları gerçekleştirmek için var olan araçları kullanma konusunda uzman	Mevcut düzeni aşmak için alışılmamış araçları kullanma konusunda uzman
<i>Davranış</i>	Geleneksel, mevcut normlara uygun	Alışılmadık, mevcut normlara karşı
<i>Çevresel Duyarlılık</i>	Mevcut durumu korumak için çevresel duyarlılığa düşük ihtiyaç	Mevcut durumu değiştirmek için çevresel duyarlılığa yüksek ihtiyaç
<i>İfade Biçimi</i>	Hedefler ve liderlik motivasyonu için zayıf ifadeler	Gelecek vizyonu ve liderlik motivasyonu için güçlü ifadeler
<i>Güç Tabanı</i>	Pozisyon gücü ve kişisel güç (benzer bir arkadaşı için ödül, uzmanlık ve beğeniyi temel alan)	Kişisel güç (benzersiz bir kahraman için uzmanlığa, saygıya ve hayranlığa dayanan)
<i>Lider-İzleyici İlişkisi</i>	Eşitlikçi, uzlaşma arayan veya yol gösterici	Elitist, girişimci ve örnek niteliğinde olan

Kaynak: Yavan, Sökmen ve Bıyık, 2018: 900.

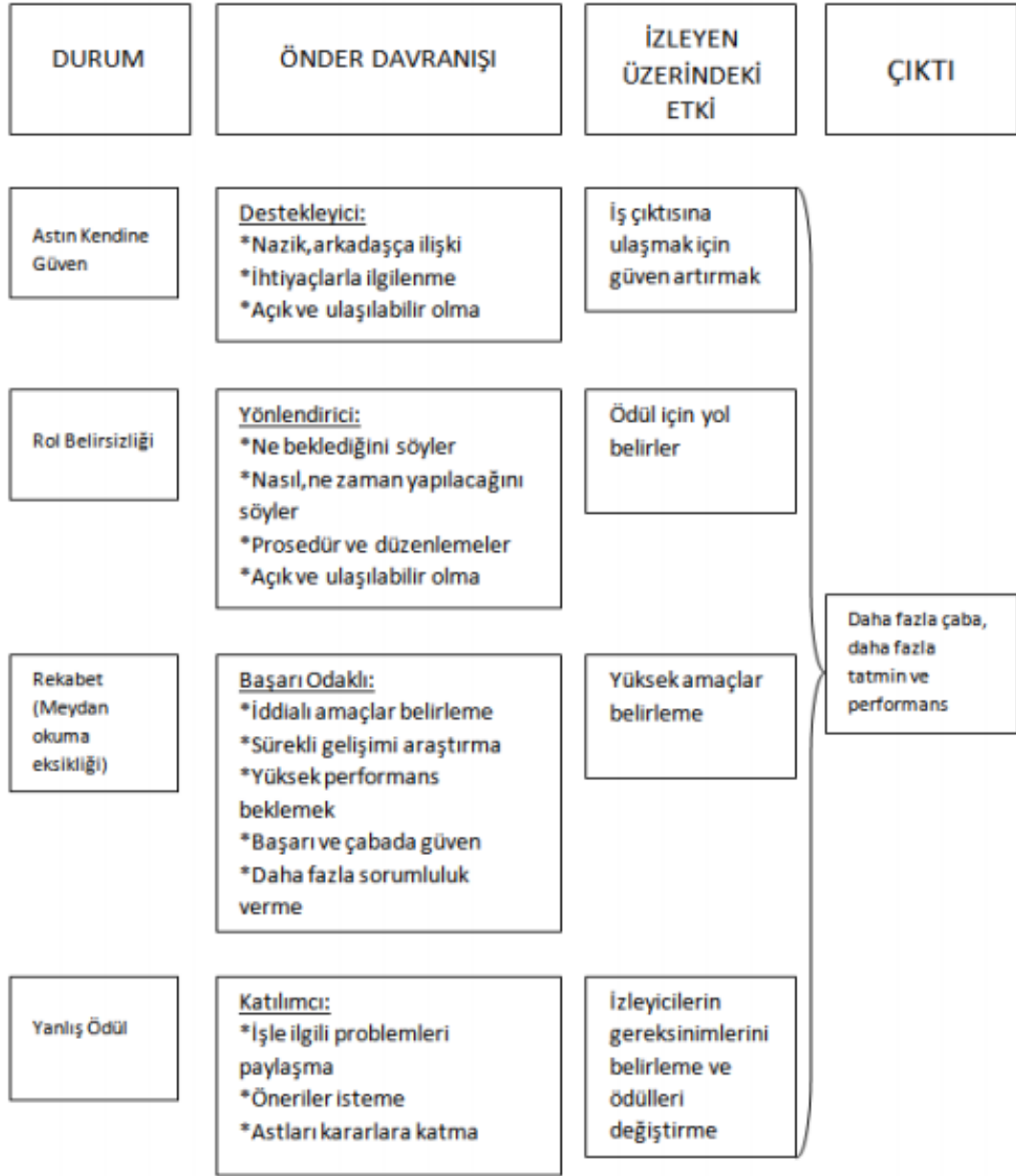
Tablo 2’de yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere karizmatik lider ve karizmatik olmayan lider şeklinde bir ayrım yapılabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken kriterler; statükoyla ilişki, gelecekle ilgili hedefler, cana yakın olma, güvenilir olma, alanında uzmanlık becerileri barındırma, sergilenen davranışlar, çevre duyarlı olma, kendisini ifade etme biçimi, lider-takipçi ilişkisi şeklinde sıralanmaktadır.

2.4. Amaç-Yol Kuramı

Amaç-yol kuramı, liderlikte durumsallık yaklaşımı kapsamında ortaya çıkan kuramlardan birisidir (Önen ve Kanayran, 2015: 49). Liderin takipçilerini amaçlara yönelik olarak güdülemesi ve bu çerçevede karşılaşılan süreçler, amaç-yol kuramının içeriğini meydana getirmektedir.

“Yol Amaç Modeli, önderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını gücünü nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu kuram, önderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca motive etmesini üçüncü boyut olarak eklemektedir” (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384). Görüldüğü üzere amaç-yol kuramında lider, astlarını hedefe yönlendirmenin yollarını bulmaya odaklanmış durumdadır.

Amaç-yol kuramının genel hatlarıyla içeriği aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 2. Amaç-Yol Kuramı ve Kapsamı

Kaynak: Yiğitel, 2013: 17

Şekil 2'ye göre amaç-yol kuramında astın kendine güveni, rol belirsizliği, rekabet, yanlış ödül gibi durumlar bulunmaktadır. Amaç-yol kuramı gereğince karşılaşılan liderlik davranışları ise destekleyici, yönlendirici, başarı odaklı, katılımcı olmak üzere dört farklı seçeneği içermektedir. İzleyen üzerinden elde edilen etkiler; güven artırmak, ödül için yol belirlemek, yüksek amaçlar ortaya koymak, astların ihtiyaçlarını tespit etme ve ödülleri değiştirme şeklinde sıralanmaktadır. Tüm bunların

neticesinde ise daha fazla çaba, daha fazla tatmin, daha yüksek performans gibi çıktılar elde edilmektedir.

Amaç-yol kuramı gereğince lider konumundaki kişi izleyenlerin özellikleri, kendi davranışları ve çıktı değişkenlerine göre farklı liderlik davranışları göstermektedir. Emredici liderlik bunlardan birisidir. Ayrıca astlara ilgi gösterilmesi durumunda destekleyici liderlik; grup halinde karar alınması durumunda katılımcı liderlik; yüksek hedeflerin ortaya koyulması durumunda ise başarı yönelimli liderlik davranışları sergilenmektedir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2385).

2.5. Otantik Liderlik

“Otantik liderlik; lider ve izleyenler arasında pozitif yönlü bir ilişki gelişmesini sağlamaya dayalı olarak karşılıklı öz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını ve böylece pozitif yönde bir kişisel gelişimin önünü açan bir liderlik sürecidir” (Keser ve Kocabaş, 2014: 2). Görüldüğü üzere lider ve takipçiler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde sürmesini hedefleyen liderlik stillerinden birisi de otantik liderliktir.

Otantik liderler, ahlaki değerlere odaklanmak suretiyle takipçilerinin sosyal kimliğini geliştirmektedir. Takipçilerin lideri örnek alacağı ahlaki davranışların sergilenmesi, otantik liderlik için ayırt edici davranışlardan birisidir (Çiçek, 2011: 61). Ayrıca bu özellik, çalışmanın temel araştırma konusu olan hizmetkar liderlik ile otantik liderlik ilişkisini işaret etmektedir.

Aşağıdaki tabloda farklı otantik liderlik tanımları yer almaktadır.

Tablo 3. Otantik Liderlik Tanımları

	YAZAR	TANIMI
FELSEFİ ANLAMLAR	i. Ahlaki Erdem olarak Otantiklik	
	Baumaster, 1987 Greenleaf, 2005:10	Manevi değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk.
	Kierkegaard, 1996	Bireyin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzını seçmesi.
	Furtak, 2003	Bireyin dünya ile duygusal uyumu.
	Pianalato, 2003	Bireyin emirlere uyması ya da kalabalığı izlemenin “ortalamalığı” üzerinden doğan erdemli istek.
	ii. Etik Olarak Otantiklik	
	Heidegger, 1927/1962	İçsel motivasyonu ve tercihleri ile “bireyin kendini kazanması”.
	Sartre, 1948	Bireyin alternatifleri seçme ve hedefleri belirlemede, özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yetisinin tanınması.
	Adorno, 1953	Bireyin kişisel gelişim talepleri kadar başkalarının da böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğuyla ahenk içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.
	Danzinger, 1997	Öz, ideal zihin ve ruh ile gerçek arasındaki bir farktır.
PSİKOLOJİK ANLAMLAR	iii. Özellik olarak Otantiklik	
	Hoy vd., 1996	Kişinin kendi inançlarının söylemesi kendi kararlarının sorumluluğun kabulü ile beraber gelmektedir.
	Goldman ve Kernis, 2002	Çelişen duygular ve hedefler kişisel büyüme deneyimlerini anlamlı bir şekilde artırır ve kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında bilgi verir.
	Ryan ve Deci, 2002	Bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik ihtiyaçlarını giderecek şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar.
	Kernis, 2003	Bireysel farklılığın psikolojik yapısı sadece bireyin güdülerinin ve kendiyile ilgili tarafsız bilişlerinin öz farkındalığını değil aynı zamanda bireyin davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin özgür iradesini yansıtır.

Kaynak: Güler ve Boz, 2016: 490.

Tablo 3'te yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere otantik liderlik tanımlarında felsefi ve psikolojik yaklaşımlar özelinde ahlaki açıdan, etik açıdan, özellik açısından tanımlar getirilmektedir. Otantik liderliğin özellikle 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başından itibaren yoğun bir şekilde araştırılmaya başladığı da bu tablo aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Öne çıkan nitelikleri açısından otantik liderlik değerlendirmeye alındığında pozitif enerjinin yüksek olması ilk başlarda gelmektedir. Bununla birlikte iyimserlik, ahlaki karaktere sahip olma, güven verme, esnek olma ve çevresindeki kişilerle ilgilenme gibi özellikler otantik liderlik özelliklerini oluşturmaktadır (Gül ve Alacalar, 2014: 542). Dolayısıyla bu özelliklerin her birisi otantik liderliği başarılı kılan ve otantik liderliğin ayırt edilmesini sağlayan özellikler olarak nitelendirilebilir.

İçinde bulunulan dönemde yaygın biçimde karşılaşılan bir liderlik stili olarak dönüşümcü liderlik – transformasyonel – ile otantik liderlik karşılaştırması, otantik liderliğin içeriğinin anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Bu kapsamda ulaşılan veriler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 4. Transformasyonel Liderlik ve Otantik Liderlik Karşılaştırması

Özellikler	Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı	Otantik Liderlik Yaklaşımı
Ahlaki değerlere bakış	Güçlü	Çok güçlü
Açıklık	Yüksek	Yüksek
Güven tesis etme	Güçlü	Güçlü
İzleyicilerde bağlılık duygusu yaratma	Güçlü	Güçlü
Pozitif duygular oluşturma	Yüksek	Çok yüksek
Özdisiplin, özdenetim	Yüksek	Çok yüksek
Kendi kendinin farkında olma	Yüksek	Çok yüksek
Yapılan hatalara bakış	Öğrenme aracı olarak görülür	Gelişim aracı olarak görülür
Şeffaflık	Yüksek	Çok yüksek
Motivasyon sağlama	Güçlü	Güçlü
İzleyici tanımlaması	İzleyiciler üzerinde etkili	İzleyiciler üzerinde etkili
Karar almada kurulan denge	Güçlü	Çok güçlü

Kaynak: Çiçek, 2011: 68.

Tablo 4'te yer alan karşılaştırma kriterleri arasında şeffaf olma, karar almada denge sağlama, kendisinin farkında olma, olumlu duygular meydana getirme, ahlaki değerlere yaklaşım, öz disiplin ve öz denetimde otantik liderliğin üstünlüğü söz konusudur. Bu üstünlükler son yıllarda otantik liderliğin daha fazla ilgi çeken bir konuma gelmesini açıklar nitelikte görünmektedir. Yukarıdaki tablo üzerinde yer alan bilgiler, aynı zamanda otantik liderlik stiline diğer liderlik stillerine göre öne çıkan yönlerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

“Otantik liderler, kendine güveni tam, umutlu, olumlu, dayanıklı, dürüst, prensip sahibi ve gelecek odaklı kişilerdir, değişim ve dönüşüme öncelik verirler” (Güler ve Boz, 2016: 490). Otantik liderlerin özelliklerini yansıtmalarının yanı sıra hizmetkar liderliğin otantik liderlik ile etkileşimini yansıtmaları, burada değinilen özellikleri önemli hale getirmektedir.

3. HİZMETKAR LİDERLİK

İçinde bulunulan dönemde liderlik stillerinin değişimi ile birlikte hizmetkar liderlik stili ortaya çıkmıştır (Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz, 2014: 231). Hizmetkar liderlik hakkında yapılacak olan inceleme gereğince hizmetkar liderlik tanımı, hizmetkar liderlik özellikleri, hizmetkar liderlik boyutları, hizmetkar liderlik modelleri, hizmetkar liderliğin avantaj ve dezavantajları konularına yer verilecektir.

3.1. Hizmetkar Liderlik Tanımı

“Robert K. Greenleaf hizmetkar liderlik kavramını ilk olarak kullanan ve tanıtan kişi olarak bilinmektedir. Robert Greenleaf, Herman Hesse’nin ünlü romanı “Doğu Yolculuğunu (Journey to the East) okuduktan sonra kişinin aynı zamanda hem hizmetkar hem de lider olabileceği fikrine vardığını belirtir” (Duyan ve Dierendonck, 2014: 2).

“Hizmetkâr liderlik; genellikle aynı anda hem liderlik yapılan, hem de hizmet edilen kişilerin gelişmesine odaklanan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır” (Uğurluoğlu, Durukan Köse ve Köse, 2015: 243). Hizmetkar liderliğin liderlik özelliklerinin yanı sıra takipçilerin gelişimini esas alan bir liderlik stili olduğu bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır. Hizmetkar liderlik kapsamında yer alan süreçlerin ayırt edici noktası, liderin takipçilerine odaklanması olarak görünmektedir.

“Hizmetkâr liderlik, astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyan ve astlarının maksimum potansiyel göstererek optimal yönetsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır” (Akyüz ve Eren, 2013: 197). Yapılan bu tanımdan da anlaşılacağı üzere hizmetkar liderlikte öncelik takipçilerin gereksinimleridir. Bu liderlik stiline hizmetkar olarak isimlendirilmesi, liderin takipçilerine hizmet etmeyi kendisine görev edinmesinin bir getirisidir.

Geçmişini çok eskilere uzanmayan bir liderlik türü olarak hizmetkar liderlik, araştırmacı Greenleaf tarafından liderin bir hizmetkar olduğu yönünde bir ifade kullanılmasıyla birlikte ortaya çıkmış ve gelişim göstermiştir (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Liderlerin takipçilerinin hizmetkarı olması gerektiğini savunan bu anlayış, takipçi ihtiyaçlarına öncelik tanıyan hizmetkar liderlik stilini ortaya çıkarmıştır.

Hizmetkar liderlik kavramı ilk kez 1970 yılında kullanılmıştır. Hizmetkar liderliğin ortaya çıkmasında liderlerin takipçilerine hizmet etme isteklerinin yoğunlaşması etkili olmuştur (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013: 64). Başkalarının ihtiyaçlarına öncelik tanınması, hizmetkar liderlik anlayışının temelini oluşturmaktadır ve bu liderlik stiline gelişmesindeki temel belirleyici konumundadır.

“Hizmetkar liderlik; çalışanların çıkarlarını liderin kişisel çıkarlarının üzerinde gören bir liderlik uygulaması ve anlayışıdır. Hizmetkâr lider; insanların değerini ve gelişimini yükselten, topluluk inşa eden, özgün, çalışanların çıkarlarına öncelik veren, gücü ve statüyü her bir bireyin genel çıkarları için paylasan ve böylece örgüte hizmet edendir” (Türkmen, 2016: 25).

Çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir kavram olması sebebiyle hizmetkar liderliği tanımlamak güçtür (Akdöl, 2015: 18). Bu nedenle hizmetkar liderlikle ilgili daha fazla tanıma yer verilmesi yerine diğer başlıkların açıklanmasına geçilmesi tercih edilmiştir.

3.2. Hizmetkar Liderlik Özellikleri

Hizmetkar liderlik, çalışanlar arasındaki birlikteliği sağlamaya odaklanan bir liderlik stili olmasının yanında liderin takipçilerle uzun süreli ilişkiler kurmasını içermektedir (Kılıç ve Aydın, 2016: 107). Lider ve takipçiler arasındaki bu ilişkiler, hizmetkar liderlik için ayırt edici özellikler olmasının ötesinde hizmetkar liderliğin başarıya ulaşmasındaki güç kaynağı niteliği taşımaktadır.

10 temel hizmetkar liderlik özelliği aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Türkmen, 2016: 30-31):

- i. Takipçilerin gelişimine bağlı olma,
- ii. Öngörülerde bulunma,
- iii. Hizmet odaklı bir yaklaşıma sahip olma,
- iv. Topluluk kurma,
- v. Yüksek ikna kabiliyeti,
- vi. Takipçilerini dinleme,
- vii. Kavramsallaştırma,
- viii. Yüksek farkındalık,
- ix. İyileştirme ve
- x. Olaylar ve gelişmeler karşısında empati kurabilme yeteneğine sahip olma şeklindedir.

Sıralanan bu özellikler, hizmetkar liderlerin diğer liderlerden ayırt edilebilmesi noktasında belirleyici roller üstlenmektedir.

Yürütülen işlerde ruhun öne çıkması, hizmetkar liderlik özelliklerinden birisidir. Hizmetkar liderliğin böyle bir anlayışla çalışmalarını yürütmesi, çalışanların bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte ruhu öne çıkaran yaklaşım, takipçilerin ileride hizmetkar lider olmalarını sağlama amacına hizmet etmektedir (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853).

Tablo 5. Hizmetkar Liderlik Özellikleri

İşlevsel Özellikler	Eşlik Eden Özellikler
Vizyon	İletişim kurma
Dürüst olma	Güvenilir olma
Bütünlük	Yetenek
Güven	Hizmetkar olma
Hizmet	Yetkilendirme
Model olma	Etkileme
Öncü olma	İkna etme
Takdir etme	Dinleme
Güçlendirme	Cesaret verme

Kaynak: Yıldız, 2015: 19.

Tablo 5’te yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere hizmetkar liderlikte işlevsel ve eşlik eden olmak üzere iki tür özellik bulunmaktadır. Hizmetkar liderlerin takipçilerini hangi özellikleriyle etkilediğinin anlaşılması bakımından tablo üzerindeki her bir özellik önemlidir.

Hizmetkar liderlik, çalışanların sorumluluk almasını ve kendilerini geliştirmelerini sağlama amacına hizmet etmektedir. Hizmetkar liderlik özellikleri, çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına yönelik içeriğe sahiptir. Hizmetkar liderliğin sahip olduğu özellikler, lider ve takipçilerin hedefe yönelik çaba gösterme düzeyini artırmakta, bütüncün bir şekilde yaklaşım gösterilmesini beraberinde getirmektedir (Akdöl, 2015: 21). Bu nedenle hizmetkar liderliğin özelliklerinin

takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve tecrübe kazanmasının ötesinde nitelikleri olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

3.3. Hizmetkar Liderlik Boyutları

Hizmetkar liderlik anlayışı, kontrol odaklı bir liderlik değildir. Takipçilerin katılımının yanında takipçi istek ve ihtiyaçlarının öne çıktığı hizmetkar liderlik, örgütlerde yaşanan olumsuz durumların önüne geçilmesine çare olacak bir liderlik stili olarak görülmektedir (Baytok ve Doğanay Ergen, 2013: 107). Hizmetkar liderlikteki boyutların varlığını bu açıdan yapılan değerlendirmeler etrafında ele almak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Farklı araştırmalarda ortaya konulan farklı sonuçlar, hizmetkar liderlik anlayışıyla ilgili farklı boyutların varlığını beraberinde getirmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda hizmetkar liderliğin boyutlarıyla ilgili farklı sayıların ve farklı içeriğin yer alması, araştırmacıların farklı yaklaşımlarının bir sonucu olarak görülmektedir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 6). Hizmetkar liderlik boyutları hakkında yer alan araştırmalarda ortaya koyulan boyutlar aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 6. Hizmetkar Liderlik Boyutlarıyla İlgili Araştırmalar

Spears (1998)	Laub (1999)	Farling, Stone ve Winston (1999)	Page ve Wong (2000)
Dinleme Empati İyileştirme Farkındalık İkna Etme Kavramsallaştırma İleri Görüşlülük Kahyalık İnsanların Gelişimine Bağlılık Birlik Kuruculuk	Değer Verme Geliştirme Toplum Oluşturma Dürüstlük Liderlik Etme Liderliği Paylaşma	Vizyon Güven Hizmet Etki İnandırıcılık	Dürüstlük Alçakgönüllülük Hizmetkarlık Dikkate Alma Güçlendirme Geliştirme Karar Verme Amaç Belirleme Liderlik Etme Modelleme Takım Oluşturma Ortak Karar Verme
McGee-Cooper ve Trammel (2002)	Russell ve Stone (2002)	Patterson (2003)	Dennis ve Winston (2003)
Yargılamaksızın Dinleme Empati Gösterme Özgün Olma Toplum Yaratma Güç Paylaşımı İnsanları Geliştirme	Vizyon Dürüstlük Bütünlük Güven Hizmet Modelleme Öncülük Takdir Etme Güçlendirme	Sosyal ve Ahlaki Sevgi Alçakgönüllülük Fedakarlık Vizyon Güven Güçlendirme Hizmet	Hizmet Güçlendirme Vizyon

Kaynak: Dal, 2014: 36.

Tablo 6’da yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere hizmetkar liderlik boyutlarına ilişkin bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle ilgili literatürde hizmetkar liderlik boyutlarının farklı şekilde açıklandığı araştırmalar ile karşılaşılması olağandır. 2000’li yıllara gelinmesiyle birlikte hizmetkar liderlik konusunda yapılan araştırmaların sayısının artması, liderlerin kendilerini takipçilerine hizmet etmeye adanmasına duyulan ihtiyacın arttığını göstermektedir.

Her ne kadar hizmetkar liderlik boyutlarıyla ilgili farklı açıklamalar yer alsada belirli boyutlara dair fikir birliği olduğu söylenebilir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akdöl, 2015: 31):

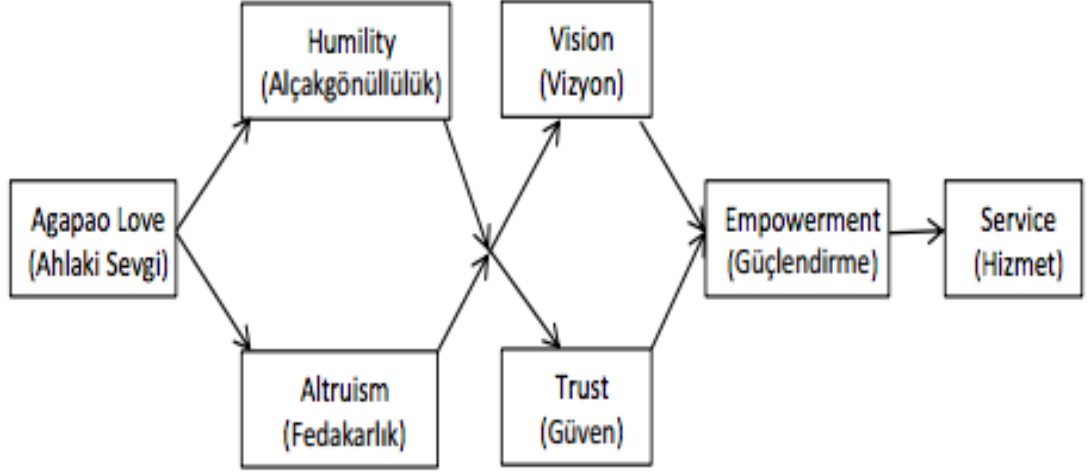
- i. Güçlendirme boyutu,
- ii. Sorumlu yönetici olma boyutu,
- iii. Tevazu gösterme boyutu,
- iv. Affetme boyutu,
- v. Geride durma boyutu,
- vi. Otantiklik boyutu,
- vii. Hesap verebilirlik boyutu,
- viii. Cesaret boyutu şeklindedir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere hizmetkar liderlik özelliklerinin şekillenmesinde etkili olan birtakım boyutlar bulunmaktadır. Bu boyutların her birisi, hizmetkar liderlik davranışlarının açıklanmasında yardımcı rol oynamaktadır.

3.4. Hizmetkar Liderlik Modelleri

Hizmetkar liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmaların sayısı 1990'lı yıllardan itibaren artış göstermektedir (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853). Bunun bir getirisi olarak da hizmetkar liderlik hakkında geliştirilen modellerin sayısı da artış göstermektedir. Hizmetkar liderlik ile ilgili modellerin her birisine yer verilmesi çalışmanın kapsamı sebebiyle mümkün olmadığı için öne çıkan modellere değinilecektir.

Patterson tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik modeli aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

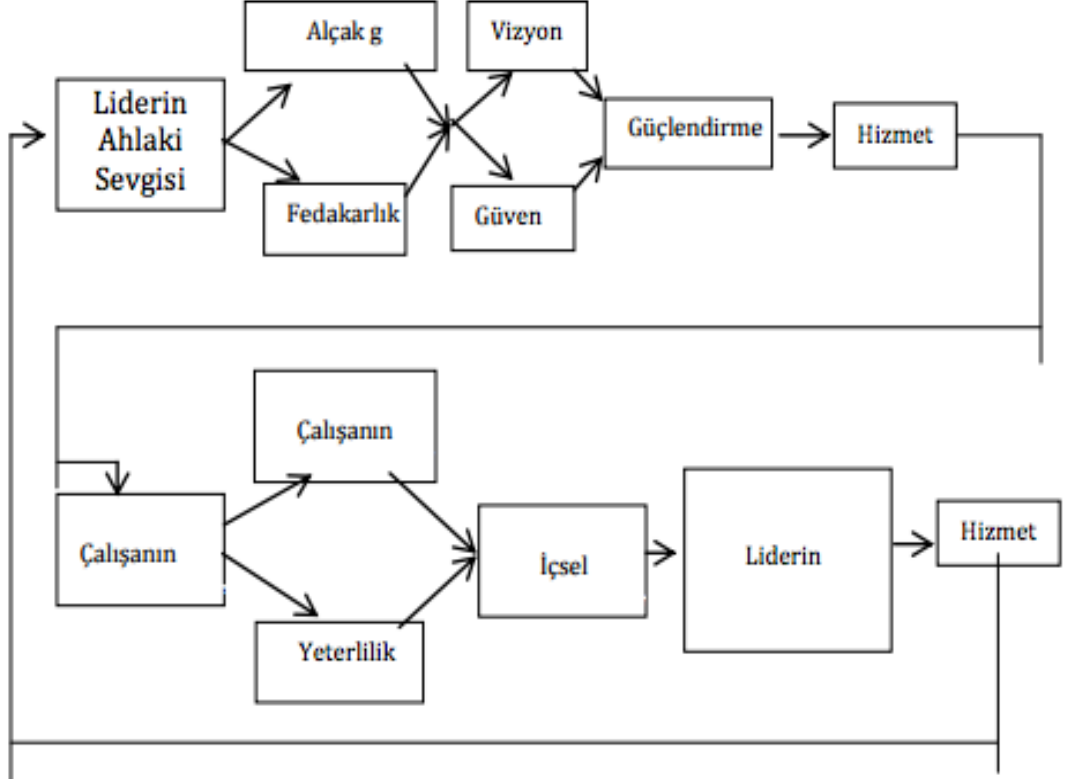


Şekil 3. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Bakan ve Doğan, 2012: 4.

Şekil 3'te görüldüğü üzere geliştirilen bu modelde ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet boyutlarının varlığı söz konusudur. Ahlaki sevgi, güçlendirme ve hizmet boyutlarının modelin genel hatlarını meydana getirdiği, yukarıdaki şekil üzerinde yer alan veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Winston tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik modelinin içeriği aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

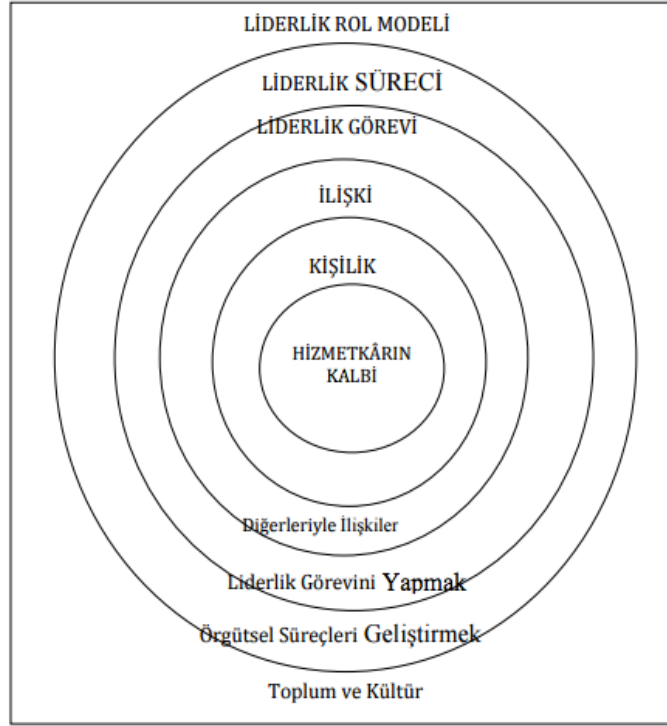


Şekil 4. Winston Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Bakan ve Doğan, 2012: 5.

Şekil 4'e göre liderin ahlaki sevgisi çalışanların yeterliliğini ortaya çıkaran temel etkidir. Winston tarafından geliştirilen bu modelde liderlerin alçak gönüllü olma, fedakarlık yapma, güven aktarma ve hizmet etme gibi niteliklerinin hizmetkar liderlik özelliklerini oluşturduğuna dikkat çekilmektedir.

Page ve Wong tarafından geliştirilen modelde ise hizmetkar liderlik aşağıdaki gibi açıklanmıştır.



Şekil 5. Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Bakan ve Doğan, 2012: 5.

Şekil 5'te genişleyen daireler hizmetkar liderlik modeli yer almaktadır. Bu modelde liderlik rol modeli, liderlik süreci, liderlik görevi, ilişki, kişilik, toplum ve kültür, örgütsel süreçleri geliştirme, liderlik görevini yapma, diğerleriyle ilişki geliştirme unsurları bir araya gelerek hizmetkar liderliğin kalbi kısmına ulaşılmasını sağlamaktadır. Geliştirilen bu model; kişilik, ilişki, görev ve süreç olmak üzere dört temel boyuttan meydana gelmektedir.

3.5. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Hizmetkar liderlik, kişisel çıkarları bir kenara bırakmakta ve insan gelişimine odaklanmaktadır (Akdöl, 2015: 19). Böyle bir yaklaşımın varlığı hizmetkar liderliğin birçok avantajı içermesindeki temel etkidir. Ancak hizmetkar liderliğin bu yaklaşımının suiistimal edilmesi ile birlikte hizmetkar liderlik davranışlarının dezavantajlarının ortaya çıkması olasıdır.

Liderin hizmetkar liderlik stilini benimsemesiyle birlikte güç ve şöhret gibi hususları önemsememesi sonucu ortaya çıkacaktır (Baytok ve Doğanay Ergen, 2013: 108). Böyle bir durumda hizmetkar liderliğin başarıya odaklanması sebebiyle avantajlarının ön plana çıkması beklenmektedir. Takipçileri ön plana çıkaran bir liderlik stili olarak hizmetkar liderliğin bu yöndeki avantajlarının varlığı gelecekte yeni hizmetkar liderlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunacaktır.

Hizmetkar liderliğin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 7. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
İnsanlara değer vermektedir.	Dönüşümcü liderlik ile benzerdir.
Takipçilerin gelişmesine katkı sağlamaktadır.	Amaç odaklı yapıda başarısız olur.
Vaat veren bir davranış stili vardır.	Örgütler içindeki hiyerarşik düzene zarar vermektedir
Güler yüzlüdür.	Modern hassasiyetlere karşı yabancı kalabilme riski vardır.
Koruma ve kollama odaklıdır.	Hizmetkarlık ifadesi bazı çalışanlara – örneğin hemşirelik – zarar verebilecek şekilde kullanılabilir.
Otorite kullanmayı tercih etmeyerek cesaret verir.	Gösterilen tevazuyu zayıflık olarak algılayanla olabilir.
Çalışanlara yol gösterir ve bu sayede çalışanların performansı artar.	Bazı çalışanlar bunu suiistimal eder.

Kaynak: Yıldız, 2015: 31.

Tablo 7’de görüldüğü üzere hizmetkar liderlikte birçok avantajın varlığı söz konusudur ve istenilen sonuçların elde edilmesi noktasında avantajların önemli etkisi

olması beklenmektedir. Hizmetkar liderlikteki dezavantajlar arasında dikkat çeken nokta dönüşümcü liderliğin yansıması olarak nitelendirilmesi ihtimalidir. Otorite kullanmaksızın takipçilerin motive edilmesi ve takipçilere güler yüzlü bir biçimde yaklaşılması, hizmetkar liderlik stilinin avantajlarının uzun süreli ve sürdürülebilir olmasına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte çalışanların hizmetkar liderlik davranışlarını suiistimal etmeleri, hizmetkar liderliğin dezavantajlarının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

Hizmetkar liderlik hakkında verilen bilgiler, değişen liderlik anlayışıyla birlikte liderlerin takipçilerinden daha fazla katkı alabilmek için onlarla daha yakın ilişkiler kurmasının önemini göstermektedir. Hizmetkar liderlik, kişilerarası ilişkilerin ön planda yer aldığı bir liderlik stili olarak yorumlanmaya müsaittir.

4. ÖRGÜTSEL MİYOPİ

Örgütlerin gerçekleri görme yeteneğinin ortadan kalkması, örgütsel miyopi kavramını ortaya çıkarmaktadır (Yüksel, 2017: 672). Normalde uzağı göremeyen kişileri tanımlayan miyop terimi örgütlerde yaşanan sorunları betimlemek için kullanılan bir tabir olarak örgütsel miyopi şeklindedir. Örgütsel miyopi hakkında bu kısımda yapılacak olan incelemede örgütsel miyopi tanımı, örgütsel miyopiyi etkileyen faktörler, örgütsel miyopi oluşma süreci, örgütsel miyopinin sonuçları ve etkileri konularına açıklık getirilecektir.

4.1. Örgütsel Miyopi Tanımı

Literatürde örgütsel körlük, yönetimsel miyopi, yönetim miyopisi gibi farklı isimlerle yer alan örgütsel miyopi, örgütlerin riskleri, fırsatları ve tehditleri yeterli ölçüde algılayamaması ve buna paralel olarak gerekli tepkiyi verememesini açıklamaktadır (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 4). Değişime karşı yeterli uyumun gösterilememesi, örgütsel miyopi kapsamında yer verilen yeterli ölçüde algılayamama konusunun ortaya çıkmasındaki temel etkendir.

“Örgütsel miyopluk, örgütün hakim inanç ve uygulamalarını sorgulamadan sürdürmekteki ısrarı ve bunun neden olacağı öngöründen yoksun kararları temsil etmektedir” (Yüksel, 2017: 672). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel miyopi kavramı, örgütsel süreçlerde yapılan hatalarla birlikte ortaya çıkmaktadır. Örgütsel miyopi, değişim ihtiyacının karşılanamaması ile ilişkili bir yapıda görünmektedir ve hakim olan inancın sorgulanmadan sürdürülmesi bunu desteklemektedir.

Örgütsel miyopi literatürünün öncü isimlerinden Maurizio Catino örgütsel miyopiyi örgütler içerisindeki olayların tahmin edilemeyecek düzeyde zor olmasıyla ilgili olup beklenti ve duyarlılık problemi olarak nitelendirmiştir (Catino, 2013: 26). Miyopinin bireysel düzeyde başlayarak örgütsel düzeye ulaşabileceği, araştırmacının dikkat çektiği noktalardan birisidir.

Başka bir tanımda örgütsel miyopi şöyle açıklanmaktadır: “Örgütsel miyopi; normal koşullarda iç ve dış çevrede algılanabilen; risk, fırsat, tehdit, problem ve değişimlerin; kanıksama, uyum sağlama, rutinlik, bir alana odaklanma gibi unsurlar ile bireysel ve örgütsel faktörlerin (kültür, liderlik türü, sektör yapısı vb.) etkisi ile algılanamaması durumudur” (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 214). Normal koşullar altında algılanabilen durumlar bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisiyle göz ardı edilmesi, örgütsel miyopi ile ilgili dikkat çeken bir noktadır. Örgütsel miyopi hakkında yapılan tanımlarda iç ve dış çevre faktörlerinin varlığına dikkat çekilmektedir.

“Bir göz hastalığı olan miyopluk ve körlük kavramları, örgütsel yazında karşımıza örgütlerin zaman içerisinde iç ve dış çevrelerindeki değişim ile birlikte gelen fırsat, tehdit ve risklerin tümünün gerektiği ölçüde algılayamayıp, gerekli reaksiyonların verilememesi ile ilişkilendirilmiş, olarak çıkmaktadır. Bu durum tanımlanırken; örgütsel miyopi, örgütsel körlük, yönetsel miyopi, yönetim miyopisi vb. şeklinde ifadeler kullanılmıştır” (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 4).

4.2. Örgütsel Miyopiyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel miyopiyi etkileyen faktörlerin başında örgüt içerisinde aynı kişilerin uzun süre boyunca aynı işi yapmaları gelmektedir. Aynı kişilerle aynı işlerin uzun süre yürütülmesi ile birlikte iç ve dış çevrede yaşanan değişimlere karşı yeterince tepki gösterilmesi daha zor bir hal almaktadır (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert, 2012: 15). Bunun neticesinde örgüt içindeki işlerin aynı kişiler tarafından uzun süre yürütülmesi, örgütsel miyopiyi etkileyen faktörler arasında kendisine yer edinmektedir.

Örgütsel miyopiyi etkileyen diğer faktörler aşağıda sıralandığı gibidir (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 215):

- i. Otokratik yönetim biçimi,
- ii. Denetimsizlik,
- iii. Vizyon yetersizliği,
- iv. Değişime uyum sağlayamamak,
- v. Örgüt içindeki çatışmalar,
- vi. İşini olduğundan daha iyi yaptığı düşüncesi,
- vii. Aşırı kuralcı olma,
- viii. Çevre ile ilişkilerin etkililikten uzak olması,
- ix. Çalışanların düşüncelerini önemsememe şeklindedir.

Sıralanan maddelerden otokratik yönetim biçimi, kontrolü sadece lider konumundaki kişiye bıraktığı için örgütsel miyopiyi etkilemektedir. Denetimsizlik, başarı ya da başarısızlık konusunda doğru veriler ortaya koyması güçleştirilmesi sebebiyle örgütsel miyopi nedenidir. Vizyon yetersizliği, fırsat ve risklerin gözden kaçırılmasına neden olmaktadır. Değişime uyum sağlayamama, değişen koşullarda hata yapılmasını ve örgütsel miyopi ihtimalini artırmaktadır. Çatışmaların varlığı, gelişmeleri doğru bir şekilde takip etmeyi güçleştirilmesi sebebiyle örgütsel miyopiyi etkilemektedir. İşini olduğundan daha iyi yaptığını düşünen bir çalışan çevreye kapalı olmaya başlayarak örgütsel miyopiyi etkiler. Aşırı kuralcı olma ve çalışanların düşüncelerini önemsememe, motivasyon seviyesini düşürerek örgütsel miyopiye neden olabilmektedir. Son olarak çevre ile ilişkilerin etkili olmaması, çevrede yaşanan gelişmelerin takip edilmesini güçleştirmek suretiyle örgütsel miyopiye neden olabilir. Tüm bunlar, örgütün kendisine ve çalışanlarına bağlı olmasının yanında örgütsel çevreye bağlı bir şekilde gelişim göstermektedir.

Örgütlerin tehditleri analiz etme ve bilgi toplama gibi konularda yetersiz kalması, örgütsel miyopiyi etkileyen temel faktörlerden birisi konumundadır. Bu gelişmelerin gözlenmesi bireysel hatalarla ortaya çıkabileceği gibi grup ya da örgüt düzeyinde yapılan hataların neticesinde kendisini gösterebilecek bir yapıdadır (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 5).

Örgütsel miyopiyi etkileyen faktörler bireysel ya da örgütsel içerikte olabilir. Bireysel faktörler arasında uyum sağlayamama, başka bir işe odaklanma, işle ilgili yeterlilik seviyesi yer almakta iken örgütsel faktörler kültür, örgüt iklimi, liderlik stili, sektörün yapısı şeklinde sıralanmaktadır (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 214). Örgütsel miyopiyi etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörlerin yanında çevresel faktörlerin etkisi altında olduğunun yinelenmesinde fayda vardır.

Yöneticilerin aldıkları kararlar, örgütsel miyopiyi etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Yöneticilerin örgütlerle ilgili olarak aldıkları kararlar örgütsel süreçleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir ve bu farklı süreçleri ortaya çıkarabilir (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 4). Böyle bir durumda örgütsel miyopinin ortaya çıkması söz konusu olabileceği için örgütsel miyopiyi etkileyen faktörler arasında yönetici kararlarının önemli bir yeri vardır denilebilir.

4.3. Örgütsel Miyopinin Oluşma Süreci

Örgütsel miyopi oluşması süreci, örgüt içinde işlev bozukluğunun varlığı etrafında şekillenmektedir. Örgütlerde iş süreçlerinde bozulma olacağını ve bunun büyük etkiler ortaya koyacağını gösteren işaretlerin göz ardı edilmesiyle birlikte işlev bozukluğunun varlığından söz edilebilir (Yüksel, 2017: 669). Bu da örgütsel miyopinin oluşma sürecini açıklamaktadır. Örgüt içinde normalde karşılaşılmayan bozuklukların ortaya çıkmasıyla birlikte örgütsel miyopinin oluşmasından bahsedilmesi mümkündür.

Rutinlik, örgütsel miyopinin ortaya çıkması sürecinin temelini oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde aynı kişilerin uzun süre rutin işler yapmasının alışkanlıkları tamamen etkileyen bir yapıda olması, rutinlerin bozulmaması adına tereddüt edilmesini beraberinde getirmektedir (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert,

2012: 15). Örgüt içerisinde rutinlere bağlılık düzeyinin yüksek olması, örgütsel miyopinin ortaya çıkmasında belirleyici rol oynamaktadır.

Örgütsel miyopinin oluşması sürecinde bireysel, örgütsel, sektörel ve işle ilgili faktörlere göre devam eden aşamalardan bahsedilmektedir. Buna göre örgütsel miyopi sürecinde bireysel faktörlerin belirleyici olması durumunda çalışanların demografik özelliklerinin yanında kişilik özellikleri ve sosyo-psikolojik durumlarının etkisiyle örgütsel miyopinin oluşabileceği yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel miyopi oluşma sürecinde örgüt yapısının sürece yön vermesi durumunda örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, örgütün sermaye türü, sergilenen liderlik biçimi, örgüt içindeki hiyerarşik yapı, örgüt içindeki eşgüdümleme, örgütsel sınırlar gibi hususların varlığı ve etkisi söz konusudur. Örgütsel miyopi oluşma sürecinde sektör yapısı özelinde etkisi bulunan hususlar ise sektördeki rekabet düzeyi, diğer örgütlerin faaliyetleri, çevre ile örgütün ilişkileri, sektörde özel ve kamu arasındaki rekabetin durumu şeklinde sıralanmaktadır. İşle ilgili özellikler ve örgütsel miyopi oluşma süreci konusunda ise işin rutinlikten uzak tutulması gerektiği ve rotasyona ihtiyaç duyulan durumlar özelinde gerçekleşen süreçlerden bahsedilmektedir (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 215-216).

Çalışanlar açısından değerlendirme yapıldığında örgütsel miyopi oluşmasında etkili olan unsurlar aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 5):

- i. Filtreleme olgusu,
- ii. Olumlu illüzyon fenomeni,
- iii. Önyargı doğrulama,
- iv. Benmerkezcilik,
- v. İstekli düşünme,
- vi. Kendi kendine hizmet eden önyargı,
- vii. Geleceği önemsememe,

- viii. İhmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi,
- ix. İstemsiz körlük ve
- x. Körlüğün değiştirilmesi şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerin her birisi örgütsel miyopinin oluşması sürecinde farklı aşamalarda ve farklı düzeyde etkisini ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütsel miyopi sürecine dair değinilen hususların bilinmesi bir gereklilik niteliği taşımaktadır. İnsanların kendilerine özgü nitelikleri ve örgütlerin kendilerine has koşullarının varlığı sebebiyle bu unsurların örgütsel miyopi oluşması sürecine etkilerinin farklılık göstermesi olağandır.

4.4. Örgütsel Miyopinin Sonuçları ve Etkileri

Örgütsel miyopinin sonuçları ve etkilerinin başında panik gelmektedir (Cazino, 2013: 169). Örgütsel süreçler içerisinde gözden kaçırılan hususların meydana getirebileceği zararlara yönelik panik içine girilmesi ve bu yönde davranışlar sergilenmesi söz konusu olmaktadır. Bu da örgütsel miyopinin sonuçlarının örgütleri başka yanlışlar yapmaya yöneltebileceği yönünde bir çıkarım yapmayı mümkün kılmaktadır.

Başarısızlıklar, örgütsel miyopinin sonuçları ve etkilerinin temelini oluşturmaktadır. Yürütülen işlerle ilgili olarak analizlerde yapılan başarısızlıklar, eşgüdüm konusundaki başarısızlıklar, entegrasyondaki başarısızlıklar, kontrollerdeki başarısızlıklar örgütsel miyopinin sonuçları ve etkileri arasında önemli bir yere sahiptir (Yüksel, 2017: 5).

Örgütsel miyopinin bireysel miyopinin önüne geçmesine neden olan bazı faktörler vardır ve bunları örgütsel miyopinin sonuçları veya etkileri ile ilişkilendirmek mümkün görünmektedir. Örgütsel miyopiyi önemli hale getiren başlıca unsurlar analizlerdeki başarısızlık, eşgüdüm ve entegrasyonun başarısız olması, kontrollerin başarısız olması, karar vermenin yetersiz kalması şeklinde

sıralanmaktadır (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017: 8). Değınilen bu hususlar aynı zamanda örgütler arasında miyopi sorununun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Fırsatların göz ardı edilmesi örgütsel miyopinin bir başka sonucunu oluşturmaktadır. Rutini bozmayarak fırsatların göz ardı edildiğı işletme içerisinde yaşanan tereddütlerin sonucunda çoğunlukla rutin bozulmaması devam etmektedir (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert, 2012: 16). Bunun neticesinde örgütsel miyopi ile birlikte ortaya çıkan kaybın önlenmesi fırsatı da kaybedilmiş olmaktadır. Örgütsel miyopi sonucunda fırsatlar gözden kaçırılmaya devam etmektedir.

Örgütsel miyopinin diğeri sonuçları ve etkileri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016: 216-217):

- i. İyi bir vizyon geliştirilememektedir.
- ii. Örgütün iç ve dış çevreyle olan ilişkileri zarar görmektedir.
- iii. Örgütler arasındaki işbirlikleri konusunda problemler yaşanmaktadır.
- iv. İletişim kurma sorunları meydana gelmektedir.
- v. Öğrenen örgüt olmayı engellemektedir.
- vi. Örgüt kendisini bekleyen fırsatlar ve tehditlere karşı yeterince fikir sahibi olamamaktadır.
- vii. Örgütsel süreçlerde monotonluk hakim olmaktadır.
- viii. Sürdürülebilir bir şekilde gelişme ve öğrenme fırsatlarının değerlendirilememesi söz konusu olur.
- ix. Verimsiz süreçler ortaya çıkmaktadır.
- x. Tükenmişlik vakaları gözlenecektir.
- xi. Örgüt içinde iletişimsizlik hakim olacaktır.

- xii. Örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmekten uzaklaşmaları söz konusu olmaktadır.
- xiii. Liderlik biçimi gözden geçirilmektedir.
- xiv. Faydalanılan performans değerlendirme sistemlerinin değiştirilmesi gerçekleşmektedir.

5. ARAŞTIRMA VE YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı hizmetkar liderlik stilinin örgütsel miyopiyi etkileyip etkilemediğini araştırmak olarak belirlenmiştir.

5.2. Araştırmanın Problemi

Liderlik vasıflarının hizmetkar liderlere dönüşüp dönüşmediği, eğer dönüşüyorsa örgütsel miyopiyi yok edip etmeyeceği, araştırmanın problemi meydana getirmektedir. ‘Hizmetkar liderliğin bileşenleri örgütsel miyopinin oluşmasını engeller mi’ sorusu araştırmanın problemi kapsamında yer almaktadır.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1a: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Önsezi’ pozitif ilüzyonun oluşmasını engeller.

H1b: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Önsezi’ geleceği görememe ve statükonun oluşmasını engeller.

H1c: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Önsezi’ isteksiz düşünmenin oluşmasını engeller.

H1d: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Önsezi’ karar vermede başarı oluşmasını engeller.

H1e: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Önsezi’ kontrollerde başarı oluşmasını engeller.

H2a: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Güçlendirme’ pozitif ilüzyonun oluşmasını engeller.

H2b: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Güçlendirme’ geleceği görememe ve statükonun oluşmasını engeller.

H2c: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Güçlendirme’ isteksiz düşünmenin oluşmasını engeller.

H2d: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Güçlendirme’ karar vermede başarı oluşmasını engeller.

H2e: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Güçlendirme’ kontrollerde başarı oluşmasını engeller.

H3a: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Geride durma’ pozitif ilüzyonun oluşmasını engeller.

H3b: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Geride durma’ geleceği görememe ve statükonun oluşmasını engeller.

H3c: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Geride durma’ isteksiz düşünmenin oluşmasını engeller.

H3d: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Geride durma’ karar vermede başarı oluşmasını engeller.

H3e: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Geride durma’ kontrollerde başarı oluşmasını engeller.

H4a: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Takım Oluşturma’ pozitif ilüzyonun oluşmasını engeller.

H4b: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Takım Oluşturma’ geleceği görememe ve statükonun oluşmasını engeller.

H4c: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Takım Oluşturma’ isteksiz düşünmenin oluşmasını engeller.

H4d: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Takım Oluşturma’ karar vermede başarı oluşmasını engeller.

H4e: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Takım Oluşturma’ kontrollerde başarı oluşmasını engeller.

H5a: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Hesap Verme’ pozitif ilüzyonun oluşmasını engeller.

H5b: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Hesap Verme’ geleceği görememe ve statükonun oluşmasını engeller.

H5c: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Hesap Verme’ isteksiz düşünmenin oluşmasını engeller.

H5d: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Hesap Verme’ karar vermede başarı oluşmasını engeller.

H5e: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Hesap Verme’ kontrollerde başarı oluşmasını engeller.

5.4. Araştırmanın Önemi

Hizmetkar liderlik stiline diğer liderlik stillerinden ayrılan yönlerinin örgütsel miyopi üzerindeki etkilerinin açıklanmasına katkı sağlayacak olması, araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

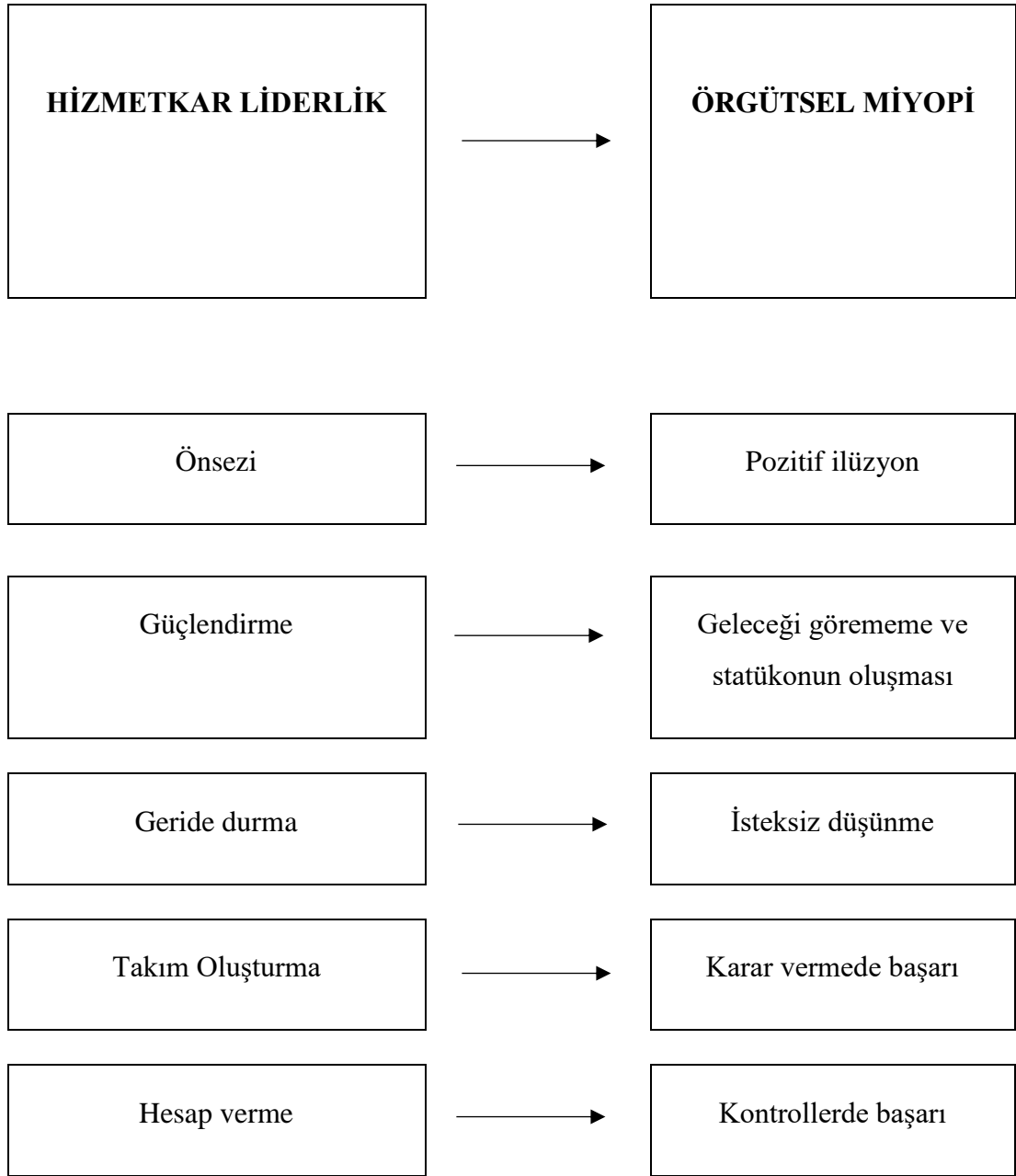
Bursa ili Orhangazi ilçesinde uygulanacak olan anket, araştırmanın yöntemi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın yaklaşık 10 farklı okulda uygulanması ile birlikte geçerliliği yüksek sonuçlar elde edilmesi hedeflenmektedir.

5.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bursa ili Orhangazi ilçesinde bulunan 45 okulda görev yapan öğretmenlerin tamamı araştırma evrenini, 45 okuldan raslantısal olarak seçilen 10 okulda görev yapan öğretmenlerde araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

4.7. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

4.8. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerden araştırma bulgularının elde edilmesinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Doğru bir model oluşturmak adına geliştirilen ölçeğin kaç tane alt boyuttan ve alt boyutların hangi maddelerden oluştuğunu belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçeklerine bakılmıştır.

Tablo 8. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait KMO Ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,490
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	608,753
	df	351
	Sig.	,000

Tablo 8’de Bartlett testi ana kütleliğin bütünlüğünü test eden Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testidir. Analizde küresellik test değeri; 608,753 olarak vermektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir.

Faktör analizinin geçerliliğini baştan gösteren bir diğer test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO testinin sonucu ise %49 olarak gösterilmektedir. Bu korelasyon da ilişkinin nispeten güçlü olduğunu göstermektedir.

SPSS’de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyi Tablo 9’da belirlenmiştir

Tablo 9. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait Toplam Açıklanan Varyans

Faktörler	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	% of Variance	Cumulative %	Toplam	% of Variance	Cumulative %
1	5,224	19,348	19,348	3,838	14,214	14,214
2	2,770	10,260	29,608	3,083	11,418	25,633
3	2,235	8,279	37,887	2,689	9,960	35,592
4	2,040	7,555	45,443	2,328	8,623	44,216
5	1,782	6,601	52,044	2,114	7,828	52,044
6	1,540	5,705	57,748			
7	1,369	5,071	62,819			
8	1,277	4,729	67,548			

9	1,087	4,026	71,575			
10	,952	3,527	75,102			
11	,785	2,907	78,009			
12	,779	2,886	80,895			
13	,750	2,778	83,672			
14	,660	2,446	86,118			
15	,622	2,304	88,422			
16	,586	2,171	90,594			
17	,480	1,777	92,370			
18	,418	1,549	93,919			
19	,387	1,434	95,353			
20	,273	1,013	96,366			
21	,250	,924	97,290			
22	,223	,824	98,114			
23	,134	,496	98,611			
24	,119	,439	99,050			
25	,109	,405	99,455			
26	,091	,339	99,794			
27	,056	,206	100,000			

Tablo 9 incelenildiğinde öz beş faktörün varyansı açıklama oranının kümülatif olarak %52 olduğu görülmüştür. Faktörlere verilen isimler ve her faktörün güvenilirlik katsayısı aşağıdaki Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Yükleri

	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinininkinden daha çok sevinir.	,753				
Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar	,728				

Yöneticim varolan soruna iyi tarafından bakıp çözüm arar.	,679				
Yöneticim sorun karşısında tüm sorumluluğu üstüne alır.	,675				
Yöneticim bize gerekli desteği verip gerçekçi hedefler koyar	,599				
Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	,507				
Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	,500				
Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	,456				
Yöneticim çalışanları ailesi gibi görüp karar verme sürecinde fikirlerini önemser	,450				
Yöneticim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder		,719			
Yöneticim beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir		,704			
Yöneticim, çalışanların yeteneklerine göre farklı alanlarda kendini geliştirmesine yardımcı olur.		,599			
Yöneticim görev dağılımı yapar ve gereki kontrolleri gerçekleştirir		- ,553			
Yöneticim çalışanlarına ulaşabilecekleri görev ve sorumluluklar verir.		,540			
Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar.			,726		
Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar			,674		
Yöneticim hatalarından ders alıp kendini geliştirir.			,644		
Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.				,783	
Yöneticim her sorunu kendinin halledebileceğini düşünür.				,630	
Yöneticim tüm çalışanların birbirleri ile ilgili iyi geçinmesi için durumlar yaratır.				,603	

Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.				-	
Yöneticim varolan sorunu gerçekçi şekilde değerlendirip çözüm üretir				,488	
Yöneticim grup içindeki farklı fikirlere saygı ile yaklaşır				,468	
Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.				,431	
Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini verir.				,699	
Yöneticim yaptığımız işin olumlu olumsuz sonuçlarını bizim sorumluluğumuzda görür.				,664	
Yöneticim çalışanların fikirlerini önemser.				-	
				,592	
				,495	

Tablo 10 incelenildiğinde Faktör analizi sonuçlarına göre hizmetkar liderlik ölçeğine ait ifadeler 5 faktörde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen beş faktör Önzezi, Güçlendirme, Geride durma, Hesap verilebilirlik ve Ortak topluluk inşa etme olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 11. Örgütsel Miyopi Ölçeğine Ait KMO Ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,597
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	185,324
	df	78
	Sig.	0,000

Tablo 11’de bartlett testi ana kütlelin bütünlüğünü test eden Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testidir. Analizde küresellik test değeri; 185,324 olarak

vermektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir.

Faktör analizinin geçerliliğini baştan gösteren bir diğer test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO testinin sonucu ise %59,7 olarak gösterilmektedir. SPSS’de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyi Tablo 12’de belirlenmiştir

Tablo 12. Örgütsel Miyopi Ölçeğine Ait Toplam Açıklanan Varyans

Faktörler	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	% of Variance	Cumulative %	Toplam	% of Variance	Cumulative %
1	3,394	26,104	26,104	2,161	16,619	16,619
2	1,862	14,323	40,427	2,153	16,565	33,185
3	1,571	12,088	52,515	2,005	15,425	48,609
4	1,247	9,593	62,108	1,404	10,798	59,407
5	1,005	7,730	69,838	1,356	10,430	69,838
6	,812	6,243	76,081			
7	,781	6,008	82,089			
8	,599	4,611	86,700			
9	,452	3,476	90,176			
10	,443	3,411	93,587			
11	,392	3,019	96,606			
12	,259	1,996	98,601			
13	,182	1,399	100,000			

Tablo 12 incelenildiğinde, beş faktörün varyansı açıklama oranının kümülatif olarak %69 olduğu görülmüştür. Faktörlere verilen isimler ve her faktörün güvenilirlik katsayısı aşağıdaki Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13. Örgütsel Miyopi Ölçeğine Ait Faktör Yükleri

	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Yöneticim iş yerinde çalışanlarının kabiliyetlerini bilir ve bu kabiliyetler doğrultusunda çalışanlarını güçlendirir	,838				
Yöneticim kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bana güvenir	,665				
Yöneticim şeffaf ve dürüst olması yaratıcı fikirler bulmamı teşvik eder	,650				
Yöneticim başarılı olacağımıza dair umut beslemesi kendisine güven duymamı sağlar	,492				
Yöneticim karar verirken farklı düşünceleri dikkate alır		,864			
Yöneticilerin ve çalışanların şeffaf bir şekilde fikirlerini paylaşımları firma içerisindeki çatışmaları azaltır		,750			
Yöneticim karar verirken tarafsız davranmaya çalışır		,745			
Yöneticim aldığı kararlar da bizlerin fikirlerine önem verir			,840		
Yöneticim elde edilen başarıyı bizle paylaşır ve bunda katkısı olanları ifşa eder			,784		
Yöneticim geliştirilmesi gereken yönlerimi bilir ve onları geliştirmem için beni teşvik eder			,522		
Yöneticim işyeri ve diğer iş görenler hakkında iyimser düşünmesi beni motive eder				,847	
Yöneticim güçlü yönlerimi bilir, bu yönlerimi örgüt içi işlerde kullanmamı teşvik eder				- ,451	
İşyerinde alınan kararların çalışanlar ile şeffaf bir şekilde paylaşılması kuruma ve yöneticilere olan bağlılığı artırır.					,867

Tablo 13 incelenildiğinde Faktör analizi sonuçlarına göre hizmetkar liderlik ölçeğine ait ifadeler 5 faktörde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen beş faktör Pozitif ilüzyon, Geleceği görememe ve statükonun oluşması, İsteksiz düşünme, Karar vermede başarı ve Kontrollerde başarı olarak gruplandırılmıştır.

Örnekleme oluşturan çalışanın demografik bilgiler ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. İki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Bağımsız T testi uygulanmıştır. İki'den fazla düzeye sahip değişkenlerden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA uygulanmıştır. Faktörler arasındaki toplam puanlarındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

6. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara dair yorumlar tablolar halinde ortaya konulacak ve bu tablolar yorumlanacaktır.

Tablo 14. Ölçeğe Ait Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,862	40

Tablo 14’te görüldüğü gibi, ölçek maddelerinin güvenirliliği Cronbach’s alpha katsayısı ile belirlenmiştir ve 40 maddelik ölçeğin Cronbach’s alpha katsayısının 0,862 olduğu tespit edilmiştir, bu değere göre ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 15. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Bileşenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Önsezi	1-3	1	2,40	.	4,321	0,005
	4-7	3	2,93	,42		
	8-11	6	3,10	,45		
	12-15	22	3,41	,34		
	16-20	20	3,45	,31		
	Toplam	52	3,34	,39		
Güçlendirme	1-3	1	2,86	.	3,218	0,020
	4-7	3	3,05	,08		
	8-11	6	3,00	,24		
	12-15	22	3,18	,24		
	16-20	20	3,39	,36		
	Toplam	52	3,23	,32		
Geride durma	1-3	1	1,60	.	6,048	0,001
	4-7	3	3,07	,31		
	8-11	6	2,87	,39		
	12-15	22	3,14	,38		
	16-20	20	3,36	,42		
	Toplam	52	3,16	,47		

Hesap verilebilirlik	1-3	1	3,20	.	,618	0,652
	4-7	3	3,67	,12		
	8-11	6	3,67	,24		
	12-15	22	3,55	,32		
	16-20	20	3,61	,35		
	Toplam	52	3,58	,32		
Takım Oluşturma	1-3	1	2,60	.	4,447	0,004
	4-7	3	2,93	,12		
	8-11	6	2,80	,28		
	12-15	22	3,16	,30		
	16-20	20	3,35	,39		
	Toplam	52	3,17	,37		

Tablo 15’te görüldüğü gibi, Hizmetkar Liderlik ölçeği Öncezi bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin öncezi bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ancak 1-3 yıl mesleki kıdeme sahip 1 öğretmen araştırmaya katıldığı için anlamlılığa neden olan gruplar tespit edilememiştir.

Güçlendirme bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin güçlendirme bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ancak 1-3 yıl mesleki kıdeme sahip 1 öğretmen araştırmaya katıldığı için anlamlılığa neden olan gruplar tespit edilememiştir.

Geride durma bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan

test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin geride durma bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ancak 1-3 yıl mesleki kıdeme sahip 1 öğretmen araştırmaya katıldığı için anlamlılığa neden olan gruplar tespit edilememiştir.

Hesap verilebilirlik bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin hesap verilebilirlik bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Takım Oluşturma bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin Takım Oluşturma bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ancak 1-3 yıl mesleki kıdeme sahip 1 öğretmen araştırmaya katıldığı için anlamlılığa neden olan gruplar tespit edilememiştir.

Tablo 16. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Bileşenlerinin Yöneticilikte Tecrübe Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Önzezi	Evet	7	3,17	,50	-1,257	0,214
	Hayır	45	3,37	,37		
Güçlendirme	Evet	7	3,20	,43	-0,189	0,851
	Hayır	45	3,23	,30		
Geride durma	Evet	7	2,97	,64	-1,136	0,261
	Hayır	45	3,19	,44		

Hesap verilebilirlik	Evet	7	3,80	,28	1,991	0,052
	Hayır	45	3,55	,31		
Takım Oluşturma	Evet	7	3,06	,53	-0,849	0,400
	Hayır	45	3,19	,35		

Tablo 16’da görüldüğü gibi, Hizmetkar Liderlik ölçeği Önsezi bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin önsezi bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Güçlendirme bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin güçlendirme bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Geride durma bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin geride durma bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Hesap verilebilirlik bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin hesap verilebilirlik bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Takım Oluşturma bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin Takım Oluşturma bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 17. Örgütsel Miyopi Ölçeği Bileşenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Pozitif ilüzyon	1-3	1	2,75	.	2,457	0,058
	4-7	3	3,00	,25		
	8-11	6	3,04	,19		
	12-15	22	3,23	,43		
	16-20	20	3,48	,45		
	Toplam	52	3,28	,44		
Geleceği görememe ve statükonun oluşması	1-3	1	2,33	.	4,514	0,004
	4-7	3	3,00	,88		
	8-11	6	2,78	,62		
	12-15	22	3,14	,56		
	16-20	20	3,57	,33		
	Toplam	52	3,24	,57		
İsteksiz düşünme	1-3	1	2,33	.	8,397	0,000
	4-7	3	2,67	,33		
	8-11	6	2,50	,46		
	12-15	22	3,36	,40		
	16-20	20	3,40	,44		
	Toplam	52	3,22	,53		
Karar vermede başarı	1-3	1	3,00	.	1,106	0,365
	4-7	3	3,33	,29		
	8-11	6	3,17	,26		

	12-15	22	3,20	,37		
	16-20	20	3,40	,38		
	Toplam	52	3,28	,36		
Kontrollerde başarı	1-3	1	4,00	.	0,815	0,522
	4-7	3	3,67	,58		
	8-11	6	4,00	,00		
	12-15	22	3,77	,43		
	16-20	20	3,90	,31		
	Toplam	52	3,85	,36		

Tablo 17’de görüldüğü gibi, Hizmetkar Liderlik ölçeği Pozitif ilüzyon bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin Pozitif ilüzyon bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Geleceği görememe ve statükonun oluşması bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin Geleceği görememe ve statükonun oluşması bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ancak 1-3 yıl mesleki kıdeme sahip 1 öğretmen araştırmaya katıldığı için anlamlılığa neden olan gruplar tespit edilememiştir.

İsteksiz Düşünme bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin İsteksiz Düşünme bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ancak 1-3 yıl mesleki kıdeme sahip 1 öğretmen araştırmaya katıldığı için anlamlılığa neden olan gruplar tespit edilememiştir.

Karar vermede başarı bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin Karar vermede başarı bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Kontrollerde başarı bileşenin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin Kontrollerde başarı bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 18. Örgütsel Miyopi Ölçeği Bileşenlerinin Yöneticilikte Tecrübe Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Yöneticilikte tecrübe durumu		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Pozitif ilüzyon	Evet	7	3,32	,47	0,275	0,784
	Hayır	45	3,27	,44		
Geleceği görememe ve statükonun oluşması	Evet	7	3,10	,60	-0,701	0,487
	Hayır	45	3,26	,57		
İsteksiz düşünme	Evet	7	2,95	,71	-1,447	0,154
	Hayır	45	3,26	,49		
Karar vermede başarı	Evet	7	3,43	,35	1,179	0,244
	Hayır	45	3,26	,36		
Kontrollerde başarı	Evet	7	3,86	,38	0,085	0,933
	Hayır	45	3,84	,37		

Tablo 18’de görüldüğü gibi, Hizmetkar Liderlik ölçeği Pozitif ilüzyon bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin Pozitif ilüzyon bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Geleceği görememe ve statükonun oluşması bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin Geleceği görememe ve statükonun oluşması bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

İsteksiz Düşünme bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin İsteksiz Düşünme bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Karar vermede başarı bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin Karar vermede başarı bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Kontrollerde başarı bileşenin yöneticilikte tecrübe durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve uygulanan test sonucunda, yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin Kontrollerde başarı bileşeni ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 22’de görüldüğü gibi, Önsezi bileşeni ile Pozitif ilüzyon bileşeni arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır ve korelasyon analizi sonucunda, pozitif ilüzyon ile önsezi arasında 0,478 düzeyinde, güçlendirme arasında 0,568 düzeyinde, geride durma arasında 0,424 düzeyinde, orta topluluk inşa etme arasında 0,516 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Geleceği görememe ve statükonun oluşması bileşeni ile önsezi bileşeni arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır ve korelasyon analizi sonucunda, Geleceği görememe ve statükonun oluşması ile önsezi arasında 0,303 düzeyinde, güçlendirme arasında 0,396 düzeyinde, geride durma arasında 0,462 düzeyinde, orta topluluk inşa etme arasında 0,504 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 19. Hizmetkar Liderlik Bileşenleri İle Örgütsel Miyopi Ölçeği Bileşenlerinin Arasındaki İlişki

		Önsezi	Güçlendirme	Geride durma	Hesap verebilirlik	Takım Oluşturma
Pozitif ilüzyon	r	0,478	0,568	0,424	-,068	0,516
	p	0,000	0,000	0,002	,633	0,000
	N	52	52	52	52	52
Geleceği görememe ve statükonun oluşması	r	0,303	0,396	0,311	,172	0,364
	p	0,029	0,004	0,025	,223	0,008
	N	52	52	52	52	52
İsteksiz düşünme	r	0,451	0,473	0,462	,083	0,504
	p	0,001	0,000	0,001	,558	0,000
	N	52	52	52	52	52

Karar vermede başarı	r	,144	0,285	0,314	,055	0,353
	p	,308	0,041	0,023	,698	0,010
	N	52	52	52	52	52
Kontrollerde başarı	r	-,119	-,131	-,154	,251	-,064
	p	,400	,354	,275	,072	,652
	N	52	52	52	52	52

Tablo 19’da görüldüğü gibi, isteksiz düşünme bileşeni ile önsezi bileşeni arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır ve korelasyon analizi sonucunda, Geleceği görememe ve statükonun oluşması ile önsezi arasında 0,451 düzeyinde, güçlendirme arasında 0,473 düzeyinde, geride durma arasında 0,462 düzeyinde, orta topluluk inşa etme arasında 0,504 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Karar vermede başarı bileşeni ile önsezi bileşeni arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır ve korelasyon analizi sonucunda, karar vermede başarı ile güçlendirme arasında 0,285 düzeyinde, geride durma arasında 0,314 düzeyinde, orta topluluk inşa etme arasında 0,353 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 20. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

Hipotezler	Ret/Kabul
H1: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan ‘Önsezi’ pozitif illüzyonun oluşmasını engeller.	Ret
H2: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan güçlendirme geleceği görememe ve statükonun oluşmasına mâni olur.	Ret
H3: Hizmetkar liderlik bileşenlerinden Geride Durma özelliği İstekli Düşünme oluşmasını engeller.	Ret
H4: Hizmetkar Liderlik bileşenlerinden Hesap verilebilirlik kavramı Kontrollerde Başarısızlık oluşmasına mâni olur.	Kabul
H5: Hizmetkar liderliğin takım oluşturma bileşeni Karar vermedeki başarısızlık durumuna mâni olur.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen ve gelişen dünyada liderlik ihtiyacının kapsamı genişlemiş, liderlerin farklı niteliklere sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Hizmetkar liderlik bu gelişmeler etrafında ortaya çıkan bir liderlik stildir. Takipçilerin belirlenen hedeflere yönelik daha fazla katkı sağlaması ve etkili bir biçimde motive olabilmesi için hizmetkar liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulduğu çalışmada elde edilen temel sonuçlardan bir tanesidir.

Hizmetkar liderlik stili hem liderlik yeteneklerinin sergilendiği hem de takipçilerin gelişimine odaklanıldığı bir liderlik stildir. Bu liderlik stilinde liderin hitap ettiği kitlenin gelişimine önem verdiği belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre hizmetkar liderler takipçilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını kendi istek ve ihtiyaçlarının önüne koymaktadırlar.

Temel özellikler bakımından yapılan araştırmada hizmetkar liderliğin takipçi gelişimini önemseme, öngörüle bulunma, topluluk kurma, hizmet odaklılık, yüksek ikna yeteneği, takipçileri dinleme, kavramsallaştırma, yüksek düzeyde farkındalık, iyileştirme ve empati kurabilme şeklinde sıralanan on temel özelliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Değişime karşı yeterince uyum sağlanamaması neticesinde ortaya çıkan örgütsel miyopi; örgütsel körlük, yönetsel miyopi, yönetim miyopisi gibi isimlerle literatürde yer almaktadır. Örgütsel düzeyde risklerin, fırsatların ve tehditlerin yeterli ölçüde algılanamaması ve yeterli tepkinin gösterilememesi örgütsel miyopinin ortaya çıkmasındaki temel etkenler olarak belirlenmiştir.

Bir örgüt içinde aynı kişilerin uzun süre aynı işi yapması örgütsel miyopiyi ortaya çıkarmaktadır. İç ve dış çevrenin yeterince analiz edilememesi, etkisiz

denetimler, vizyon eksikliği, çatışmalar, kurallara aşırı bağlı olmak örgütsel miyopi ile karşılaşılmasına neden olan unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre bireysel ya da örgütsel faktörlere bağlı olarak örgütsel miyopi ile karşılaşılması söz konusu olabilmektedir. Yürütülen faaliyetlere dair yeterince bilgi toplanamaması örgütsel miyopiyi beraberinde getiren bir başka unsurdur.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar örgütsel miyopinin rotasyon ihtiyacı ve rutinlik ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Panik ve başarısızlık, örgütsel miyopinin örgütler için ortaya çıkardığı sonuçlar ve etkilerin başında gelmektedir. Fırsatların kaçırılması ve buna bağlı olarak yaşanan kayıplar örgütsel miyopinin sonuçları arasındadır. Süreçlerin verimsiz hale gelmesi, iletişimsizlik, tükenmişlik, stratejik amaçlardan uzaklaşılması, örgütsel miyopi ile birlikte ortaya çıkan olumsuz sonuçlar ve etkiler arasında yer almaktadır. Günümüz rekabet ortamının şartları göz önüne alındığında örgütsel miyopi önemli bir tehdit konumundadır.

Hizmetkar liderlik stilinin örgütsel miyopi üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla Bursa ili Orhangazi ilçesindeki 10 farklı okulda 52 katılımcıyı içeren bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre hizmetkar liderlik bileşenlerinden önsezi pozitif illüzyonun oluşmasını engeller hipotezi reddedilmiştir. Hizmetkar liderlik bileşenlerinden olan güçlendirme geleceği görememe ve statükonun oluşmasına mâni olur hipotezi çalışmada reddedilen hipotezlerden bir tanesidir. Yine hizmetkar liderlik bileşenlerinden geride durma özelliği istekli düşünme oluşmasını engeller hipotezi de ulaşılan sonuçlar neticesinde reddedilen hipotezler arasında yer almaktadır.

Araştırma sonucunda hizmetkar liderlik bileşenlerinden hesap verilebilirlik kavramı kontrollerde başarısızlık oluşmasına mâni olur hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Bu sonuç hizmetkar liderliğin şeffaf yönetim anlayışının kontrol mekanizmasını daha etkin hale getirdiğini göstermektedir.

Çalışmada hizmetkar liderliğin takım oluşturma bileşenin karar vermedeki başarısızlık durumuna engel olduğu yönündeki hipotez de kabul edilmiştir. Buna göre hizmetkar liderlik stilinde takım çalışmasının ön planda olmasının başarı elde edilmesindeki temel etkenlerden bir tanesi konumunda olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm bu sonuçların bir araya gelmesi ile birlikte etkili bir hizmetkar liderlik yaklaşımının örgütlerde örgütsel miyopinin ortaya çıkmasında azaltıcı yönde etkilerinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ulaşılan bu sonuç aynı zamanda günümüzde hizmetkar liderlik stiline daha fazla ihtiyaç duyulmasının nedenleri arasında yer almaktadır.

Hizmetkar liderlik stilinin örgütsel miyopi üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla Bursa ili Orhangazi ilçesinde yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar göz önünde bulundurularak aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Eğitim kurumlarında öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alacak bir liderlik anlayışı – hizmetkar liderlik – benimsenmelidir.
- Eğitim kurumlarında rutin ve monoton olmaktan uzak bir süreç tasarımı yapılmalıdır.
- Uzun süre aynı işin yapılmasının miyopluğa neden olabilmesi sebebiyle rotasyon uygulamasına başvurulmaktan kaçınılması önerilir.
- Kurallara aşırı bağlı olmak yerine bazı durumlar esneklik gösterilmesi önerilmektedir.
- Benzer konuda uygulama yapacak olan araştırmacıların daha geniş evren ve örnekleme araştırma yapması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkar liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 191-205.
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y. ve Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 13-19.
- Arıkan, E. ve Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 1-19.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11 (2), 198-228.
- Aytemiz Seymen, O., Kılıç, T. ve Kinter, O. (2016). Örgütsel körlüğün ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü. *Eurasian Academy of Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkar liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-12.

- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkar liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 229-249.
- Erkektok, A. ve Doğanay Ergen, F. (2013). Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 105-132.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychological Journal*, 62, 2-5.
- Catino, M. (2013). *Organizational myopia*. Cambridge University Press.
- Cerit, Y. (2012). Lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 15 (28), 33-46.
- Cinel, M.O. ve Özdaşlı, K. (2017). Müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi ve çalışanların iş tatmini üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 731-744.
- Ciulla, J.B. (2005), The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Journal Compilation*, 14 (4), 323-335.
- Cohen, S.L. (2010). Effective global leadership requires a global mindset. *Industrial and Commercial Training*, 42 (1), 3-10.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırması. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (3), 59-71.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Duyan, E.C. ve Dierendonck, D.V. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: teoriden ampirik bir araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 49, 1-32.

- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Özel Sayı, 851-864.
- Fairholm, M.R. (2009). Leadership and organizational strategy. *The Innovation Journal*, 14 (1), 1-16.
- Göksel, A. ve Aydın, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 247-271.
- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014). Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (5), 540-555.
- Güler, M. ve Boz, D. (2016). Otantik liderliğin topluluk hissi üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Afro-Avrasya Özel Sayısı, 488-500.
- Henman, L.D. (2009). Leadership: theories and controversies. *Henman Performance Group*, 1-12.
- Kaygın, E., Demirel, N. ve Şahinkaya, E. (2017). Sarıkamış destinasyonunun tanıtımının miyopik bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3), 1-22.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20 (1), 1-22.
- Kılıç, K.C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkar liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106-113.
- Önen, S.M. ve Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5 (10), 43-64.

- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları nasıl alıyor: liderlik konulu makalelerin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 615-639.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol-amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4 (15), 2381-2402.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156.
- Uğurluoğlu, Ö., Durukan Köse, S. ve Köse, T. (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkar liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19 (2), 239-262.
- Ünal, Ö.F. ve Yıldızbaş, S. (2016). Karizmatik liderlik davranışları ile demografik değişkenler arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (13), 339-265.
- Ürek, D. (2015). *Sağlık kurumlarında lider-üye etkileşimi düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ürü Sanı, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13 (1), 63-82.
- Yavan, A., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2018). Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 898-913.
- Yıldız, P. (2015). *Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yiğitel, S. (2014). *Öğretmen ve akademisyenleri algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, A.H. (2017). Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve abilene paradoksu ekseninde tahlili. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24 (3), 669-685.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın İlgili, Bu çalışma Işık Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde yapılmakta olan “Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Miyopi Arasındaki İlişki” konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Bu çalışma neticesinde elde edilecek tüm veriler bilimsel olarak kullanılacak olup, tamamen gizlilik ilkesine bağlı kalınacaktır. Vaktinizin bir kısmını bu çalışmaya ayırarak yeni nesil liderlik anlayışlarından biri olan Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Miyopi üzerinde uygulamada ne kadar etkin olabileceğine yönelik yapılan incelemeye katkı sağlamış olacaksınız. Çalışmaya vakit ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Nebiye KARTAL

n.kartal24@gmail.com

1- Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

2- Yaşınız: 20-24 25-29 30-34 35-40

3- Eğitim durumunuz: Önlisans Lisans Lisansüstü Doktora

4- Meslekte kaçınıcı yılınız? 1-3 4-7 8-11 12-15 16-20

5- Son çalıştığınız yerde kaçınıcı yılınız? 1-2 3-4 5-6 7-8 9-10

6-Yöneticilik tecrübeniz var mı? Evet Hayır

Sayın İlgili,

Bu bölümde yer alan soruları cevaplarken hali hazırda çalışmakta olduğunuz kurumun mevcut durumunu dikkate alınız. Cevaplarınızı kutu içerisindeki boşluklara ‘X’ şeklinde işaretleyerek belirtebilirsiniz. Katılımınız için teşekkürler.

	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
1.Yöneticim hatalarından ders alıp kendini geliştirir.				
2. Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.				
3. Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.				
4. Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.				
5. Yöneticim çalışanların fikirlerini önemser.				
6. Yöneticim varolan sorunu gerçekçi şekilde değerlendirip çözüm üretir				
7. Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.				
8. Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.				
9. Yöneticim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.				
10. Yöneticim çalışanların yeteneklerine göre farklı alanlarda kendini geliştirmesine yardımcı olur.				
11. Yöneticim sorun karşısında tüm sorumluluğu üstüne alır.				
12. Yöneticim kendimi geliştirmeme yardım eder.				
13. Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.				
14. Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.				

15. Yöneticim grup içindeki farklı fikirlere saygı ile yaklaşır				
16. Yöneticim var olan soruna iyi tarafından bakıp çözüm arar.				
17. Yöneticim, çalışanları yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.				
18. Yöneticim çalışanlarına ulaşılabilecekleri görev ve sorumluluklar verir.				
19. Yöneticim yaptığımız işin olumlu olumsuz sonuçlarını bizim sorumluluğumuzda görür.				
20. Yöneticim tüm çalışanların birbirleri ile iyi geçinmesi için durumlar yaratır.				
21. Yöneticim her sorunu kendisinin halledebileceğini düşünür.				
22. Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.				
23. Yöneticim bize gerekli desteği verip gerçekçi hedefler koyar.				
24. Yöneticim görev dağılımı yapar ve gerekli kontrolleri gerçekleştirir.				
25. Yöneticim çalışanları ailesi gibi görüp karar verme sürecinde fikirlerini önemser.				
26. Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.				
27. Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.				
28. Yöneticim kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bana güvenir.				
29. Yöneticimin şeffaf ve dürüst olması yaratıcı fikirler bulmamı teşvik eder.				

30. Yöneticimin başarılı olacağıımıza dair umut beslemesi kendisine güven duymamı sağlar.				
31. Yöneticimin işyeri ve diğer iş görenler hakkında iyimser düşünmesi beni motive eder.				
32. Yöneticim geliştirilmesi gereken yönlerimi bilir ve onları geliştirmem için beni teşvik eder				
33. Yöneticim elde edilen başarıyı bizle paylaşır ve bunda katkısı olanları ifşa eder.				
34. Yöneticim güçlü yönlerimi bilir bu yönlerimi örgüt içi işlerde kullanmamı teşvik eder.				
35. Yöneticim karar verirken tarafsız davranmaya çalışır.				
36. Yöneticim iş yerinde çalışanlarının kabiliyetlerini bilir ve bu kabiliyetler doğrultusunda çalışanlarını güçlendirir				
37. Yöneticim karar verirken farklı düşünceleri dikkate alır.				
38. Yöneticim aldığı kararlar da bizlerin fikirlerine önem verir.				
39. Yöneticilerin ve çalışanların şeffaf bir şekilde fikirlerini paylaşmaları firma içerisindeki çatışmaları azaltır.				
40. İşyerinde alınan kararların çalışanlar ile şeffaf bir şekilde paylaşılması kuruma ve yöneticilere olan bağlılığı artırır.				

Ek 2. Demografik Bulgular

		N	%
Cinsiyet	Bay	21	40
	Bayan	31	60
	Toplam	52	100
Yaş	25-29 yaş	2	4
	30-34 yaş	5	10
	35-40 yaş	45	87
	Toplam	52	100
Eğitim durumu	Lisans	50	96
	Lisansüstü	2	4
	Toplam	52	100
Mesleki kıdem	1-3 yıl	1	2
	4-7 yıl	3	6
	8-11 yıl	6	12
	12-15 yıl	22	42
	16-20 yıl	20	38
	Toplam	52	100
Son çalışma yerindeki kıdem	1-2 yıl	52	100
	Toplam	52	100
Yöneticilikte tecrübe durumu	Evet	7	13
	Hayır	45	87
	Toplam	52	100

Ek 2. (Devamı)

	Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.	SS
Yöneticim hatalarından ders alıp kendini geliştirir.	1	2	11	21	16	31	24	46	3,21	0,85
Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	0	0	0	0	19	37	33	63	3,63	0,49
Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	1	2	8	15	28	54	15	29	3,10	0,72
Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar	0	0	0	0	21	40	31	60	3,60	0,50
Yöneticim çalışanların fikirlerini önemser.	0	0	4	8	31	60	17	33	3,25	0,59
Yöneticim var olan sorunu gerçekçi şekilde değerlendirip çözüm üretir	0	0	1	2	19	37	32	62	3,60	0,53
Yöneticim beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir	0	0	9	17	28	54	15	29	3,12	0,68
Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	3	6	12	23	25	48	12	23	2,88	0,83
Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar.	0	0	3	6	20	38	29	56	3,50	0,61
Yöneticim, çalışanların yeteneklerine göre farklı alanlarda kendini geliştirmesine yardımcı olur.	0	0	13	25	22	42	17	33	3,08	0,76
Yöneticim sorun karşısında tüm sorumluluğu üstüne alır.	1	2	9	17	19	37	23	44	3,23	0,81
Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	0	0	3	6	36	69	13	25	3,19	0,53
Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinininkinden daha çok sevinir.	2	4	2	4	29	56	19	37	3,25	0,71

Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	0	0	0	0	17	33	35	67	3,67	0,47
Yöneticim grup içindeki farklı fikirlere saygı ile yaklaşır	0	0	5	10	30	58	17	33	3,23	0,61
Yöneticim var olan soruna iyi tarafından bakıp çözüm arar.	1	2	5	10	28	54	18	35	3,21	0,70
Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	0	0	4	8	29	56	19	37	3,29	0,61
Yöneticim çalışanlarına ulaşabilecekleri görev ve sorumluluklar verir.	0	0	5	10	25	48	22	42	3,33	0,65
Yöneticim yaptığımız işin olumlu olumsuz sonuçlarını bizim sorumluluğumuzda görür.	0	0	2	4	23	44	27	52	3,48	0,58
Yöneticim tüm çalışanların birbirleri ile ilgili iyi geçinmesi için durumlar yaratır.	0	0	7	13	26	50	19	37	3,23	0,67
Yöneticim her sorunu kendinin halledebileceğini düşünür.	2	4	6	12	10	19	34	65	3,46	0,85
Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini verir.	0	0	10	19	29	56	13	25	3,06	0,67
Yöneticim bize gerekli desteği verip gerçekçi hedefler koyar.	0	0	7	13	26	50	19	37	3,23	0,67
Yöneticim görev tapılımı yapar ve gerekli kontrolleri gerçekleştirir.	0	0	1	2	15	29	36	69	3,67	0,51
Yöneticim çalışanları ailesi gibi görüp karar verme sürecinde fikirlerini önemser.	0	0	9	17	31	60	12	23	3,06	0,64
Yöneticim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	0	0	12	23	22	42	18	35	3,12	0,76
Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	0	0	11	21	21	40	20	38	3,17	0,76
Yöneticim kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bana güvenir.	0	0	5	10	29	56	18	35	3,25	0,62

Yöneticim şeffaf ve dürüst olması yaratıcı fikirler bulmamı teşvik eder.	0	0	5	10	33	63	14	27	3,17	0,58
Yöneticim başarılı olacağıma dair umut beslemesi kendisine güven duymamı sağlar.	0	0	3	6	23	44	26	50	3,44	0,61
Yöneticim işyeri ve diğer iş görenler hakkında iyimser düşünmesi beni motive eder.	0	0	4	8	30	58	18	35	3,27	0,60
Yöneticim geliştirilmesi gereken yönlerimi bilir ve onları geliştirmem için beni teşvik eder.	1	2	14	27	15	29	22	42	3,12	0,88
Yöneticim elde edilen başarıyı bizle paylaşır ve bunda katkısı olanları ifşa eder.	0	0	2	4	26	50	24	46	3,42	0,57
Yöneticim güçlü yönlerimi bilir, bu yönlerimi örgüt içi işlerde kullanmamı teşvik eder.	0	0	3	6	31	60	18	35	3,29	0,57
Yöneticim karar verirken tarafsız davranmaya çalışır.	0	0	17	33	20	38	15	29	2,96	0,79
Yöneticim iş yerinde çalışanlarının kabiliyetlerini bilir ve bu kabiliyetler doğrultusunda çalışanlarını güçlendirir.	0	0	6	12	27	52	19	37	3,25	0,65
Yöneticim karar verirken farklı düşünceleri dikkate alır.	0	0	13	25	20	38	19	37	3,12	0,78
Yöneticim aldığı kararlar da bizlerin fikirlerine önem verir.	0	0	7	13	32	62	13	25	3,12	0,62
Yöneticilerin ve çalışanların şeffaf bir şekilde fikirlerini paylaşımları firma içerisindeki çatışmaları azaltır	0	0	1	2	17	33	34	65	3,63	,53
İşyerinde alınan kararların çalışanlar ile şeffaf bir şekilde paylaşılması kuruma ve yöneticilere olan bağlılığı artırır.	0	0	0	0	8	15	44	85	3,85	,36

ÖZGEÇMİŞ

24 Mayıs 1987 yılında Bulgaristan’da doğdu. 2010 yılında Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2012 yılında Van ‘ da İngilizce öğretmeni olarak göreve başladı. 2016 yılında Bursa Orhangazi ilçesine İngilizce Öğretmeni olarak tayini çıktı.2018 Ağustos ayından itibaren Bursa Osmangazi Mesleki Eğitim Merkezinde Müdür yardımcısı olarak halen görev yapmaktadır.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın İlgili, Bu çalışma Işık Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde yapılmakta olan "Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Miyopi Arasındaki İlişki" konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Bu çalışma neticesinde elde edilecek tüm veriler bilimsel olarak kullanılacak olup, tamamen gizlilik ilkesine bağlı kalınacaktır. Vaktinizin bir kısmını bu çalışmaya ayırarak yeni nesil liderlik anlayışlarından biri olan Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Miyopi üzerinde uygulamada ne kadar etkin olabileceğine yönelik yapılan incelemeye katkı sağlamış olacaksınız. Çalışmaya vakit ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Nebiye KARTAL

n.kartal24@gmail.com

1- Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

2- Yaşınız: 20-24 25-29 30-34 35-40

3- Eğitim durumunuz: Önlisans Lisans Lisansüstü Doktora

4- Meslekte kaçınıcı yılınız? 1-3 4-7 8-11 12-15 16-20

5- Son çalıştığınız yerde kaçınıcı yılınız? 1-2 3-4 5-6 7-8 9-10

6-Yöneticilik tecrübeniz var mı? Evet Hayır

Sayın İlgili,

Bu bölümde yer alan soruları cevaplarken hali hazırda çalışmakta olduğunuz kurumun mevcut durumunu dikkate alınız. Cevaplarınızı kutu içerisindeki boşluklara ‘X’ şeklinde işaretleyerek belirtebilirsiniz. Katılımınız için teşekkürler.

	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
1.Yöneticim hatalarından ders alıp kendini geliştirir.				
2. Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.				
3. Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.				
4. Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.				
5. Yöneticim çalışanların fikirlerini önemser.				
6. Yöneticim varolan sorunu gerçekçi şekilde değerlendirip çözüm üretir				
7. Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.				
8. Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.				
9. Yöneticim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.				
10. Yöneticim çalışanların yeteneklerine göre farklı alanlarda kendini geliştirmesine yardımcı olur.				
11. Yöneticim sorun karşısında tüm sorumluluğu üstüne alır.				
12. Yöneticim kendimi geliştirmeme yardım eder.				
13. Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.				
14. Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.				

15. Yöneticim grup içindeki farklı fikirlere saygı ile yaklaşır				
16. Yöneticim var olan soruna iyi tarafından bakıp çözüm arar.				
17. Yöneticim, çalışanları yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.				
18. Yöneticim çalışanlarına ulaşılabilecekleri görev ve sorumluluklar verir.				
19. Yöneticim yaptığımız işin olumlu olumsuz sonuçlarını bizim sorumluluğumuzda görür.				
20. Yöneticim tüm çalışanların birbirleri ile iyi geçinmesi için durumlar yaratır.				
21. Yöneticim her sorunu kendisinin halledebileceğini düşünür.				
22. Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.				
23. Yöneticim bize gerekli desteği verip gerçekçi hedefler koyar.				
24. Yöneticim görev dağılımı yapar ve gerekli kontrolleri gerçekleştirir.				
25. Yöneticim çalışanları ailesi gibi görüp karar verme sürecinde fikirlerini önemser.				
26. Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.				
27. Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.				
28. Yöneticim kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bana güvenir.				
29. Yöneticimin şeffaf ve dürüst olması yaratıcı fikirler bulmamı teşvik eder.				

30. Yöneticimin başarılı olacağıımıza dair umut beslemesi kendisine güven duymamı sağlar.				
31. Yöneticimin işyeri ve diğer iş görenler hakkında iyimser düşünmesi beni motive eder.				
32. Yöneticim geliştirilmesi gereken yönlerimi bilir ve onları geliştirmem için beni teşvik eder				
33. Yöneticim elde edilen başarıyı bizle paylaşır ve bunda katkısı olanları ifşa eder.				
34. Yöneticim güçlü yönlerimi bilir bu yönlerimi örgüt içi işlerde kullanmamı teşvik eder.				
35. Yöneticim karar verirken tarafsız davranmaya çalışır.				
36. Yöneticim iş yerinde çalışanlarının kabiliyetlerini bilir ve bu kabiliyetler doğrultusunda çalışanlarını güçlendirir				
37. Yöneticim karar verirken farklı düşünceleri dikkate alır.				
38. Yöneticim aldığı kararlar da bizlerin fikirlerine önem verir.				
39. Yöneticilerin ve çalışanların şeffaf bir şekilde fikirlerini paylaşmaları firma içerisindeki çatışmaları azaltır.				
40. İşyerinde alınan kararların çalışanlar ile şeffaf bir şekilde paylaşılması kuruma ve yöneticilere olan bağlılığı artırır.				

Ek 2. Demografik Bulgular

		N	%
Cinsiyet	Bay	21	40
	Bayan	31	60
	Toplam	52	100
Yaş	25-29 yaş	2	4
	30-34 yaş	5	10
	35-40 yaş	45	87
	Toplam	52	100
Eğitim durumu	Lisans	50	96
	Lisansüstü	2	4
	Toplam	52	100
Mesleki kıdem	1-3 yıl	1	2
	4-7 yıl	3	6
	8-11 yıl	6	12
	12-15 yıl	22	42
	16-20 yıl	20	38
	Toplam	52	100
Son çalışma yerindeki kıdem	1-2 yıl	52	100
	Toplam	52	100
Yöneticilikte tecrübe durumu	Evet	7	13
	Hayır	45	87
	Toplam	52	100

Ek 2. (Devamı)

	Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen katılıyorum		Katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.	SS
Yöneticim hatalarından ders alıp kendini geliştirir.	1	2	11	21	16	31	24	46	3,21	0,85
Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	0	0	0	0	19	37	33	63	3,63	0,49
Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	1	2	8	15	28	54	15	29	3,10	0,72
Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar	0	0	0	0	21	40	31	60	3,60	0,50
Yöneticim çalışanların fikirlerini önemser.	0	0	4	8	31	60	17	33	3,25	0,59
Yöneticim var olan sorunu gerçekçi şekilde değerlendirip çözüm üretir	0	0	1	2	19	37	32	62	3,60	0,53
Yöneticim beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir	0	0	9	17	28	54	15	29	3,12	0,68
Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	3	6	12	23	25	48	12	23	2,88	0,83
Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar.	0	0	3	6	20	38	29	56	3,50	0,61
Yöneticim, çalışanların yeteneklerine göre farklı alanlarda kendini geliştirmesine yardımcı olur.	0	0	13	25	22	42	17	33	3,08	0,76
Yöneticim sorun karşısında tüm sorumluluğu üstüne alır.	1	2	9	17	19	37	23	44	3,23	0,81
Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	0	0	3	6	36	69	13	25	3,19	0,53
Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinininkinden daha çok sevindir.	2	4	2	4	29	56	19	37	3,25	0,71

Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	0	0	0	0	17	33	35	67	3,67	0,47
Yöneticim grup içindeki farklı fikirlere saygı ile yaklaşır	0	0	5	10	30	58	17	33	3,23	0,61
Yöneticim var olan soruna iyi tarafından bakıp çözüm arar.	1	2	5	10	28	54	18	35	3,21	0,70
Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	0	0	4	8	29	56	19	37	3,29	0,61
Yöneticim çalışanlarına ulaşabilecekleri görev ve sorumluluklar verir.	0	0	5	10	25	48	22	42	3,33	0,65
Yöneticim yaptığımız işin olumlu olumsuz sonuçlarını bizim sorumluluğumuzda görür.	0	0	2	4	23	44	27	52	3,48	0,58
Yöneticim tüm çalışanların birbirleri ile ilgili iyi geçinmesi için durumlar yaratır.	0	0	7	13	26	50	19	37	3,23	0,67
Yöneticim her sorunu kendinin halledebileceğini düşünür.	2	4	6	12	10	19	34	65	3,46	0,85
Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini verir.	0	0	10	19	29	56	13	25	3,06	0,67
Yöneticim bize gerekli desteği verip gerçekçi hedefler koyar.	0	0	7	13	26	50	19	37	3,23	0,67
Yöneticim görev tapılımı yapar ve gerekli kontrolleri gerçekleştirir.	0	0	1	2	15	29	36	69	3,67	0,51
Yöneticim çalışanları ailesi gibi görüp karar verme sürecinde fikirlerini önemser.	0	0	9	17	31	60	12	23	3,06	0,64
Yöneticim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	0	0	12	23	22	42	18	35	3,12	0,76
Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	0	0	11	21	21	40	20	38	3,17	0,76
Yöneticim kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bana güvenir.	0	0	5	10	29	56	18	35	3,25	0,62

Yöneticim şeffaf ve dürüst olması yaratıcı fikirler bulmamı teşvik eder.	0	0	5	10	33	63	14	27	3,17	0,58
Yöneticim başarılı olacağımıza dair umut beslemesi kendisine güven duymamı sağlar.	0	0	3	6	23	44	26	50	3,44	0,61
Yöneticim işyeri ve diğer iş görenler hakkında iyimser düşünmesi beni motive eder.	0	0	4	8	30	58	18	35	3,27	0,60
Yöneticim geliştirilmesi gereken yönlerimi bilir ve onları geliştirmem için beni teşvik eder.	1	2	14	27	15	29	22	42	3,12	0,88
Yöneticim elde edilen başarıyı bizle paylaşır ve bunda katkısı olanları ifşa eder.	0	0	2	4	26	50	24	46	3,42	0,57
Yöneticim güçlü yönlerimi bilir, bu yönlerimi örgüt içi işlerde kullanmamı teşvik eder.	0	0	3	6	31	60	18	35	3,29	0,57
Yöneticim karar verirken tarafsız davranmaya çalışır.	0	0	17	33	20	38	15	29	2,96	0,79
Yöneticim iş yerinde çalışanlarının kabiliyetlerini bilir ve bu kabiliyetler doğrultusunda çalışanlarını güçlendirir.	0	0	6	12	27	52	19	37	3,25	0,65
Yöneticim karar verirken farklı düşünceleri dikkate alır.	0	0	13	25	20	38	19	37	3,12	0,78
Yöneticim aldığı kararlar da bizlerin fikirlerine önem verir.	0	0	7	13	32	62	13	25	3,12	0,62
Yöneticilerin ve çalışanların şeffaf bir şekilde fikirlerini paylaşımları firma içerisindeki çatışmaları azaltır	0	0	1	2	17	33	34	65	3,63	,53
İşyerinde alınan kararların çalışanlar ile şeffaf bir şekilde paylaşılması kuruma ve yöneticilere olan bağlılığı artırır.	0	0	0	0	8	15	44	85	3,85	,36

