



**T.C.  
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN KARİYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNDE LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACIROLÜ: BELEDİYE  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME**

**FATMA BİLGENUR YILDIRIM**

**2020**

**T.C.  
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNDE LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACIROLÜ: BELEDİYE  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**FATMA BİLGENUR YILDIRIM**

**Bu Tez, İstinye Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme  
Yüksek Lisans derecesi için sunulmuştur.**

**2020**

## ÖZET

### HİZMETKÂR LİDERLİĞİN KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACIROLÜ: BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yasemin TORUN

2020

Bu çalışmada Hizmetkâr Liderlik ile Kariyer Başarısı arasındaki ilişkide yer alan Lider-Üye Etkileşiminin aracılık etkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın örneklemini İstanbul'da yer alan bir belediyenin çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma oluşturmaktadır. Bu çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda üç yüz otuz sekiz anket analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşiminin iş görenlerin Kariyer Başarısı üzerinde nasıl etkili olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr Liderliğe sahip ve Lider-Üye Etkileşimi kalitesi yüksek olan çalışanların kariyer başarılarının da yüksek olduğunu çalışmamızda ortaya konmuştur. Ayrıca Hizmetkâr Liderlik, Kariyer Başarısı ile Lider-Üye Etkileşimi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Hizmetkâr liderlik, üyelerine karşı empati kurabilmeyi, fedakâr davranmayı, sevgi, şefkat ve kendi menfaatinden önce üyelerinin isteklerini, taleplerini ön planda tutmayı, onlara hizmet etmeyi öngören modern bir liderlik yaklaşımıdır. İş yaşamında, üyelerinin hizmetkârı olan liderlere olan ihtiyaç hızla artmaktadır. Bu çalışmamıza konu olan Hizmetkâr liderlik boyutları Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Cesaret, Tevazu, Sorumlu Yöneticilik sıralanmaktadır. Diğer yandan lider-üye etkileşiminin boyutları ise etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygıdır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen Hizmetkâr liderlik anketinden yararlanılmıştır. Duyan (2012) tarafından bu anket Türkçeleştirilmiştir. Başta teorik olarak çerçevesi çizilen Hizmetkâr liderliğin, deneysel araştırmalara konu olması açısından geçerli ve güvenilir kaynakların olması çok önemlidir.

Araştırmada kullanılan üç değişken ve bu değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini kapsayan betimleyici bulgular (tanımlayıcı istatistik) ve bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hesaplanan Pearson korelasyonu değerleri hesaplanmıştır. Buna göre %95

güven aralığında, 0.5 standart sapma değeri ve 0.05 kabul edilebilir tolerans değeri (d) alınarak hesaplanan örneklemin büyüklüğü 265 olarak hesaplanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Lider Üye Etkileşimi, Liderlik, Kariyer, Kariyer Başarısı.

## **ABSTRACT**

### **THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND CAREER SUCCESS: A RESEARCH ON MUNICIPAL EMPLOYEES**

Advisor: TORUN, Yasemin

2020

In this study, the mediating effect of the Leader-Member Interaction in the relationship between Servant Leadership and Career Success was examined. The sample of this study is a research done on the employees of a municipality in Istanbul. The data of this study were collected through questionnaires. The results of this study show how the Servant Leadership and Leader-Member Interaction is effective on the Career Success of the employees. It was revealed in our study that employees with Servant Leadership and having high Leader-Member Interaction quality also had high career success. In addition, it has been determined that there is a partial mediating effect in the relationship between Servant Leadership, Career Success and Leader-Member Interaction.

Servant Leadership is a modern leadership approach that aims to empathize with its members, to act devotedly, to prioritize and serve the wishes and demands of their members before love, compassion and their own interests. In business life, the need for leaders, who are the servants of their members, is rapidly increasing. The Servant Leadership dimensions that are the subject of this study are Strengthening, Behind, Accountability, Forgiveness, Courage, Modesty, Responsible Management. On the other hand, the dimensions of Leader-Member Interaction are impact, loyalty, contribution and professional respect. In this study, Servant Leadership questionnaire developed by Van Dierendonckand Nuijten (2011) was used as data collection tool. This questionnaire was translated into Turkish by Duyan (2012). It is very important that Servant Leadership, which is theoretically framed at the beginning, has valid and reliable sources in terms of being subject to experimental research.

Pearson correlation values were calculated to examine the relationships between descriptive findings (descriptive statistics) and dependent, independent intermediary variables, which included the three variables used in the study and the mean and standard deviation values of the sub-dimensions of these

variables. Accordingly, the size of the sample was calculated as 265 with 95% confidence interval, 0.5 standard deviation and 0.05 acceptable tolerance value (d).

**Keywords:** Servant Leadership, Leader Member Interaction, Leadership, Career, Career Success.

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın tamamlanmasında, zaman sınırı gözetmeksizin çalışmam süresince bilgisiyle, emeği ve hoşgörüsüyle bana destek olan, yüksek lisans yapmam konusunda beni motive eden ve her an yanımda olan tez danışmanım çok kıymetli ve çok saygı değer hocam Dr. Öğr. Üyesi Yasemin TORUN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Görüşleri ile çalışmalarına katkıda bulunan tüm hocalarıma ve araştırmaya konu olan kamu kurumunda görev yapmakta olan Departman Müdürüne ve çalışanlarına yardımlarından dolayı teşekkürlerimi bir borç bilirim. Çalışma süresince, manevi destekleri ile yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Ruveyda ALTINER'e, Ayşegül YABACI'ya ve dostum Emine ÇAKIR 'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca attığım her adımda yanımda olan, maddi manevi desteklerini esirgemeyen, her türlü imkânı sağlayarak, sabırla ve sevgiyle beni bu günlere getiren annem Adviye YILDIRIM ve babam Hamit YILDIRIM'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANI .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLO LİSTESİ .....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.Hizmetkâr Liderlik .....</b>	<b>4</b>
1.1.1.Liderlik Kavramı.....	4
1.1.2.Liderlik Kuramları .....	6
1.1.2.1.Özellikler Kuramı .....	6
1.1.2.2.Davranışsal Liderlik Kuramı .....	8
1.1.2.3.Durumsal Liderlik Kuramları .....	15
1.1.2.4.Modern Liderlik Kuramı.....	16
1.1.3.Hizmetkâr Liderlik Kavramı.....	17
1.1.4.Hizmetkâr Liderlik Modelleri .....	19
1.1.4.1.Laub'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	19
1.1.4.2.Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	20
1.1.4.3.Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	20
1.1.4.4.Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	21
1.1.4.5.Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	22
1.1.4.6.Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	24
1.1.4.7.Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	26
1.1.4.8.Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	26
1.1.4.9.Spears Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	27
1.1.5.Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları .....	29
<b>1.2.Lider-Üye Etkileşimi.....</b>	<b>30</b>
1.2.1.Lider-Üye Etkileşimi Kavramı .....	30
1.2.2.Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutları .....	32
1.2.3.Lider-Üye Etkileşimin Gelişim Süreci .....	37



<b>1.3.Kariyer ve Kariyer Başarısı</b> .....	41
1.3.1.Kariyer Kavramı .....	41
1.3.2.Kariyer Yönetimi .....	43
1.3.3.Kariyer Planlaması.....	45
1.3.4.Kariyer Geliştirme .....	47
1.3.5.Kariyer Başarısı .....	51
<b>1.4. Hizmetkâr Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer</b> .....	54
1.4.1. Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşim İlişkisi.....	54
1.4.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarı (Kariyer Memnuniyeti) .....	55
1.4.3. Hizmetkâr Liderlik ve Kariyer Başarısı (Kariyer Memnuniyeti).....	57
<b>2.ARAŞTIRMA TASARIMI</b> .....	58
2.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	58
2.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	59
2.3.Evren ve Örneklem .....	60
2.4.Araştırmada Kullanılan Yöntemler .....	62
2.5.Veri Toplama Araçları .....	62
2.6.Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri.....	63
2.6.1.Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri .....	64
2.6.2.Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik.....	66
2.6.3.Kariyer Başarısı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri.....	68
<b>3.BULGULAR</b> .....	70
3.1.Betimsel Bulgular .....	70
3.2.Regresyon Analizi ve Aracılık Etki Bulguları .....	71
<b>4.SONUÇ</b> .....	81
<b>KAYNAKÇA</b> .....	87

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Özellikler Kuramına Göre Liderlik Vasıfları.....	7
<b>Tablo 2:</b> Wong'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Çerçevesi .....	24
<b>Tablo 3:</b> Hizmetkâr liderliğin Avantajları ve Dezavantajları.....	29
<b>Tablo 4:</b> Kariyer Geliştirme Modeli.....	48
<b>Tablo 5:</b> Kariyer Geliştirme Düzeni.....	50
<b>Tablo 6:</b> Belediye Çalışanlarının Demografik Özellikleri .....	60
<b>Tablo 7:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 8:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 9:</b> Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 10:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ..	67
<b>Tablo 11:</b> Kariyer Başarısı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Bilgileri .....	68
<b>Tablo 12:</b> Kariyer Başarısı Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 13:</b> Ölçeklere İlişkin Betimleyici Bulgularve Korelasyon Değerleri.....	70
<b>Tablo 14:</b> Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Güçlendirme” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	74
<b>Tablo 15:</b> Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Geride Durma” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
<b>Tablo 16:</b> Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Hesap Verilebilirlik” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 17:</b> Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Affetme” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	77
<b>Tablo 18:</b> Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Cesaret” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 19:</b> Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Tevazu” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	79

<b>Tablo 20:</b> Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Sorumlu Yöneticilik” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	<b>80</b>
<b>Tablo 21:</b> Sobel Testi sonuçları.....	<b>81</b>
<b>Tablo 22:</b> Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirme .....	<b>82</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Yönetim Tarzı Matrisi .....	<b>11</b>
<b>Şekil 2:</b> Russell ve Ston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	<b>25</b>
<b>Şekil 3:</b> Kariyer Yönetimi Modeli .....	<b>43</b>
<b>Şekil 4:</b> Araştırma Modeli .....	<b>60</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>LÜE</b>	:	Lider-Üye Etkileşimi
<b>HL</b>	:	Hizmetkâr Liderlik
<b>LMX</b>	:	Leader - Member Exchanges
<b>Takip, Üye</b>	:	Lider olan kişiye bağlı olan çalışan
<b>YY</b>	:	Yüz Yıl

# 1. GİRİŞ

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Geçmişten günümüze değişerek ve gelişerek gelen bu kavram, kişiler arasında oluşan farklı nitelikteki bağlar, doğru kişileri doğru sorumluluklar için motive etmeyi belirleyen uygulamalar, yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimler sayesinde sürekli canlı kalmayı başarmış ve yönetimin en dikkat çekici konularından birisi olmaya devam etmiştir. Liderlik toplumlarının meydana gelmesinde, çağların açılıp kapanmasında, devletlerin kurulmasında ne kadar önemliyse aynı şekilde değişen çevre koşullarına, iş gören ve müşteri beklentilerine uyumlanarak, kurumların olumlu itibar ve imajlarının oluşumuna katkı sağlayarak işletmelerin sürekliliğinde de önemlidir. Teknolojik ve felsefi ilerlemeler ile sanayiden, tarımdan bilgi toplumuna geçiş liderlik çalışmaları alanında da ki değişimlerde etkili olmuştur (Erkutlu, 2014). Liderlikle ilgili dört temel kuram bulunmaktadır. Bunlar; Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramı, Durumsal Liderlik Kuramı ve Modern Liderlik Kuramıdır.

Greenleaf tarafından ileri sürülen ve devamında değişik biçimlerde izah edilen hizmetkâr liderlik klasik yönetim ve liderlik tarzlarından farklılıklar arz etmektedir. Hizmetkar lider; kendi gereksinimlerinden daha çok üyelerinin ihtiyaçlarına öncelik veren, üyelerine şefkatle yaklaşan, empati kurabilen, sahip olduğu yetkileri ve gücü üyelerinin faydasına kullanan, çalışanların çıkarlarını birincil planda gözeten, özünde güven ve sevginin olduğu bir liderlik anlayışına sahiptir.

Hizmetkâr liderlik, son zamanlarda çalışmalara konu olan önemli ve modern bir liderlik yaklaşımıdır. Geçmişten bu zamana kadar birçok lider, kişilere hizmet etme niyetiyle ortaya çıkarak işe koyulmuşlardır. Günümüzde ise bu hizmet anlayışını liderliğine taşıyan bir başka deyişle hem lider hem hizmetkâr olma fikrini teoriden uygulamaya taşıyanların oranı çok azdır. Bu sebeple günümüzde hizmetkâr liderliğe talep artmaktadır. Bunun oluşmasında esas neden, lider kişinin öncelikli olarak güven ve ahlaki ilkelere bağlı, kendi çıkarlarından çok tüm paydaşlarının çıkarlarına hizmet edecek şekilde, örgüte ve çalışanlarına uzun süreli bağlılık hisseden, bencil düşüncelerden uzak, alıcı değil verici olan davranışlar sergilemesidir. Paydaş ve takipçilerinin gereksinimlerine özel olarak odaklanıp, onların gelişimleri ve yetiştirilmesi ile yakından ilgilenen hatta onlara yardımcı olan hizmetkâr liderlik; bu yönüyle insanı odak noktasına alarak diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderlik, örgüt çalışanlarının yaratıcı potansiyellerini ortaya

çıkarması için onları motive eden, güçlendiren, etkin ve verimli çalışmalarını için gerekli ortamını sağlayan, ortaya çıkan sorunların çözümünde ihtiyaç duyulan her türlü bilgi ve ekipmanı sağlamayı kendine görev edinen önemli bir yaklaşımın genel adıdır. Hizmetkâr liderlik, konu ne olursa olsun, takipçilerinin refah ve mutluluğu için, ne gerekiyorsa yapmaya azmi ve çabası olan liderlik anlayışını kapsamaktadır.

Hizmetkar Liderlik kavramını ilk olarak Robert K. Greenleaf tarafından 1970'li yıllarda literatüre kazandırılan bir kavram olup, konuyla ilgili ampirik araştırmalar ve yayınlar yeni yeni artmaya başlamıştır. Son yıllarda hizmetkâr liderlik üzerine yapılan çalışmalar artmaya başlamış olmasına rağmen, alan araştırmalarının hâlâ yetersiz kaldığı görülmektedir. Bundan dolayı da hizmetkâr liderlik ders kitaplarında yeteri kadar yer alamamıştır (Page ve Wong, 2000; Yukl, 2010).

Lider üye etkileşim teorisi çalışanlarla yöneticilerin arasındaki ilişkilerin izah edilmesi için kullanılmaktadır. Bu süreçte LÜE, yönetici ve hiyerarşik sistemdeki astları arasında etkileşim niteliği taşımaktadır (Cheung ve Wu, 2012). LÜE kuramı dikey karşılıklı ilişkiye dayandırılmaktadır. Lider ve grup elemanları arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Lider üye etkileşimi yaklaşımının temelinde ilişkilerin nitelikleri bulunmaktadır. Teori kapsamında yüksek güven düzeyi, saygı ve bağımlılık liderler tarafından benimsenen karakteristik özelliklerdir (Yukl vd., 2009). Liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşim zaman içerisinde gelişir ve liderin astları tarafından güçlendirilir.

Kariyer kelimesi, Türkçeye Fransızca "Carriere" sözcüğünden geçmiştir. Fransızcada bu sözcük; bir meslekte geçilmesi gereken aşamalar ve hayatta seçilen yol, diplomatik kariyer gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Bingöl, 2013).

Kariyer kavramını 1970'li yıllarında başlayarak işletmecilik, personel yönetimi, insan kaynakları yöntemi gibi araştırmalarda ele alınmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2011: 143). Kişinin işi ile ilgili etkinlikler ve tecrübeler ile bir bütün halinde olan tutum ve davranışları kapsamaktadır (Bingöl, 2013).

Kariyer kavramının merkezinde insan olduğu bilinmektedir. Birey, çalışma yaşamının ilk günlerinden başlayarak bazı ihtiyaçlarını gidermek, dilek ve arzularını karşılamak aynı zamanda geleceğe dair planlarını yapmak istemektedir. Bu durumda kişi, bir yandan bulunduğu hiyerarşik yapıda yükselmek isterken bir yandan da işinde başarılı olmayı amaçlamaktadır (Ayan, 2013).

Kariyer başarısı, bir bireyin işiyle ilgili edindiği deneyimler sayesinde ulaştığı iş çıktıları, içinde bulunduğu pozitif ruh hali ve başarılarının toplamı olarak ifade edilmektedir (Seibert vd., 1999:417; Lau ve Shaffer, 1999:225; Arthur vd., 2005:179). Diğer bir tanımda ise kariyer başarısı, bireylerin iş deneyimlerinde ile kazandıkları gerçek veya algıladıkları başarıların toplamı olarak ifade edilmektedir (Judge vd., 1999:621; Heslin, 2003:262).

Bireylerin hayatlarında kariyerlerinin büyük bir yer kapladığı dikkate alındığında, kariyer yaşamında başarılı olmanın hayatta duyulan başarının yükselmesini de öne sürülmektedir. Kurum ve kurumlar tarafından bakıldığında ise örgütlerin kariyerlerinde başarılı olan çalışanları ellerinde tutmak arzuladıkları görülmektedir. Ayrıca çalışanların kariyer başarılarının, nihai olarak kurumun başarısına katkı sağladığı görülmektedir (Ng, Eby, Sorensen ve Feldman, 2005). Kariyer başarısının hem bireysel hem de kurumsal taraftan taşıdığı öneme bağlı olarak araştırmacıların da konuya olan ilgisinin arttığı dikkat çekmektedir (Heslin, 2005).

Bu çalışma, hizmetkâr liderlik ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede, İstanbul'da bulunan bir Kamu kuruluşu olan bir ilçe belediyesinde görev yapmakta olan iş görenlerde “Hizmetkâr Liderliğin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Lider- Üye Etkileşiminin Aracı Rolü” araştırılmıştır.

İş hayatında gerek öncül gerekse sonuçları bakımından büyük öneme sahip “Hizmetkâr Liderlik” kavramı ile “Kariyer Başarısı ve Lider-Üye Etkileşimi”ne dikkat çekmek amacıyla yazınsal bir tarama yapılmıştır. Sonuç itibarıyla bu hususta bir boşluk olduğu ve konuyla ilgili farkındalık yaratılması gerektiği tespit edilmiştir.

Temel olarak bilgi üretmenin amaçlandığı bu çalışmayla hem yönetim hakkındaki yazına katkı sunulmaya hem de kamu yöneticilerine uygulamalardaki verimliliğin artması için yol göstermeye çalışılmıştır. Bu tez çalışması ile çalışmanın temelinde yer alan üç ana araştırma sorusuna cevap bulmak amaçlanmıştır: Bunlardan birincisi; İş görenlerin hizmetkâr liderlik ile kariyer-başarı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? İkincisi; İş görenlerin Hizmetkâr Liderlik ile lider üye etkileşimi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Son soru; İş görenlerin Lider Üye Etkileşim ile Kariyer Başarı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu çalışma yukarıda bahsedilen soruların şekillendirdiği düşünceler ve bunlara katkı sağlayan yazın üzerinde durulan dört bölümden oluşmaktadır. Giriş başlığı



altında yer alan birinci kısımda genel olarak “hizmetkâr liderlik” başlığının altında; Liderlik Kavramı, Liderlik Kuramları, Hizmetkâr Liderlik Kavramının tanımı, Hizmetkâr Liderlik Modelleri, Lider-üye etkileşim kavramı, Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutları, Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci, Kariyer kavramı, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme ve Kariyer Başarısı sonuçları ele alınmaktadır. İkinci kısımda Araştırma Tasarım başlığının altında, Araştırmanın Amacı ve önemi, Evren ve Örneklem, Veri Toplama ve Araçları, Araştırmanın Analizleri Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşim İlişkisi, Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarı (Kariyer Memnuniyeti), Hizmetkâr Liderlik ve Kariyer Başarı (Kariyer Memnuniyeti) İlişkileri ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde Bulgular, Betimsel Bulgular, Regresyon Analizi ve Aracılık Etki Bulguları yer almaktadır. Dördüncü kısımda tezin, bulguları özetlenerek ve açıklanarak sonuç kısmı ile son bulmaktadır.

## **1.1 Hizmetkâr Liderlik**

Bu bölümde öncelikle liderlik kavramının tanımlarına yer verildikten sonra liderlik kuramları kısaca açıklanacaktır. Ardından tez çalışmasının asıl konusu olan hizmetkâr liderlik kavramı detaylarıyla açıklanacaktır. Hizmetkâr liderliğin kavramsal tanımı ve kavrama ilişkin olarak geliştirilen hizmetkâr liderlik modelleri açıklandıktan sonra hizmetkâr liderlerin avantaj ve dezavantajları üzerinde durulacaktır.

### **1.1.1 Liderlik Kavramı**

Liderlik kelimesi tarih sayfalarındaki yerini 14.yy’da almış olmasına rağmen, son iki yüzyıldır yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını çoğunlukla bireysel bakış açısına göre ve önemsedikleri doğrulara göre yapmışlardır (Zel, 2011).

Oxford İngilizce sözlüğünde, lider sözcüğünün varlığını 1300’lü yıllara dek devam ettirdiğini ancak liderlik ifadesinin tanımlanmasının çok daha yeni olup 19. yüzyılın ilk yarısında oluştuğu ifade edilmektedir (Bass, 1990). “Liderlik” kelimesi asıl olarak İngilizce dilinde “Leadership” kelimesinden Türkçe diline geçmiş bir kavramdır. Türkçe dilinde “Leadership” karşılığı olarak “Önderlik” ve “Liderlik” gibi kelimeler önerilmiş olmasına rağmen yine de “Liderlik” kelimesi daha çok tercih edilmektedir (Şişman, 1997).En genel tanımıyla liderlik, belirlenen amaçlara erişmek

için kurumun diğer çalışanlarına etki etme, motivasyonlarını yükseltme ve onları hedefe yönlendirme kabiliyetidir (Black, 2000).

Benzer şekilde Ağın (2001) tarafından yapılan tanıma göre liderlik, belirli dönemde belirli çevre şartları altında kurumdaki diğer bireylere ve gruplara etki ederek birey ve grubun hedeflerine varmasını sağlamaya çalışmaktadır

Yapılan çalışmalarda liderliğin farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları kronolojik olarak Erçetin (1998: 5-51) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Norrie'e (1990), göre liderlik, önsezi ve analitik düşüncüyü tamamını kullanarak yaratıcı olmaktır.
- Jagues ve Clement'e (1991) göre liderlik, birden çok sayıda bireyi sahip oldukları bağlılıkları ve yeterlilikleriyle ortak hedef yolunda harekete geçirebilme ve hedefe vardırabilme yolculuğudur.
- Pagonis'e (1992) göre liderlik, kişiler belli bir hedefi gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi etkin, önemli ve birbirleriyle bütünleşen tutumlar göstererek yapmaktadır.
- Kowalski ve Reitzi'ye (1993) göre liderlik, karmaşık ve problemlili bir işe girişebilmektir.
- Heifetz'e (1994) göre liderlik, başka durumda tutumlar, farklı anlamlar yükleyebilmektir.
- Ogawa ve Bossert'e (1995) göre liderlik, kurum çalışanlarının etkileşim örüntülerinin olaylara bağlı olarak manalı ifade ile şekillendirmektir.
- Sullivan ve Harper'e (1996) göre liderlik, hedef, kültür, strateji, var olan kimlikler ve riskli zamanlar gibi grubu oluşturan ussal ve iyice planlanmış eylemleri yönetmek, geleceği oluşturmak ve grup kurmaktır.
- Gallaher ve arkadaşlarına (1997) göre ise liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle hedefe varmak için sarf etmesi gereken gücü insanlara aşılama sürecidir.

Çelik'e (2000) göre liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmedir. Güç ve etki açısından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formel lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterirken, informal lider ise ortaya koyduğu liderlik davranışlarıyla bir grupla bütünleşen kişidir (Özgözü, 2015).

Modern yönetim anlayışında liderler pek çok ayırt edici kişilik özelliğine sahiptir. Bunların başında kişi odaklı, katılımcı, paylaşıma açık, yaratıcı, sade, açık fikirli, esnek, öncü, misyon ve vizyon sahibi, bireye ve amaca hizmet eden, ödüllendirici, ciddi, samimi güvenilir, olgun, dürüst, birleştirici, bütünleştirici, korkusuz, çalışkan, azimli, ileri görüşlü, alçak gönüllü olmaları gelmektedir.(Güney, 2007). Etkisi ve azmi olmayan ekibi, tek ve zayıf olan bir lider ayrıldığında da yerine gelecek etkili; azimli kişi bulunamaz ise ekip ya da kurum çöker bu sebep ile bir liderin daima ve mutlaka yerine geçecek ve yerini dolduracak güçlü bir yardımcısı bulunmalıdır (Güney, 2007: 501).

Modern çağda, bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinden bazılarının şu şekilde sıralanmakta olduğu görülür:

- *“Lider kendisini tanımalıdır,*
- *Lider dinlemesini bilmelidir,*
- *İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir,*
- *Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir,*
- *Amaçları belirlemelidir,*
- *Doğru ve hızlı karar almalıdır,*
- *Sonuçları denetlemelidir.(Kerim, 2010)”*

### **1.1.2 Liderlik Kuramları**

Liderlikle ilgili dört temel kuram bulunmaktadır. Bunlar; Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramı, Durumsal Liderlik Kuramı, Modern Liderlik Kuramıdır. Söz konusu kuramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### **1.1.2.1 Özellikler Kuramı**

Bu kuram, yapılan çalışmalar başarılı liderler ile başarısız liderler arasında hangi bireysel özelliklerin fark yarattığına ve fark yaratan ortak özelliklerin belirlenmesine dikkat çekmektedir. Atatürk, Napolyon, Ganhdi ve Lincoln gibi önderlerin buldukları toplum içindeki imajları uzun seneler çalışma mevzusu olmuş ve bu bireylerin lider olmalarıyla liderliğin oluşumu arasında bir bağ oluşturulmak istenmiştir (Kuru, 2000).

Bu kurumda liderlerin ait oldukları özellikler; kişisel, sosyal ve fiziksel olarak üç ana başlıkta toplanmıştır:

- *“Fiziksel özellikler; boy, kilo, cinsiyet, yaş durumu, sağlık, iyi imaj,*
- *Sosyal özellikler; güzel bir eğitim sahibi, sosyal alanda başarılı kişiler,*

- *Kişisel özellikler; girişimci, özgüveni yüksek, güven veren ve uyumlu kategorize edilmiştir (Lussier, 2002: 229-230).”*

Özellikler kuramına göre liderlik vasıflarının neler olduğu Tablo 1’de gösterilmektedir:

Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Beceriler
Uyum sağlama Normalliği ayarlama Atiklik ve hakkını arama Üstünlük Duyusal denge ve kontrol Bağımsızlık Orjinallik ve yaratıcılık Kişisel bütünlük Özgüven	Zekâ Yargı ve kesinlik Bilgi Akıcı konuşma	İşbirliği sağlama Yönetici kabiliyeti Yardımlaşma Popülerlik ve saygınlık Sosyal olma Sosyal paylaşım Nezaket ve diplomasi

**Tablo 1:** Özellikler Kuramına Göre Liderlik Vasıfları

**Kaynak:**M. Halis, M. Çoban, B. Şafak, H. M. Şahin Stratejik Liderlik. 2007, İstanbul, Alfa Yayınları, s. 191-319.

Yapılan araştırmalarda bir liderde olan niteliklerin diğer liderde tam olmadığı hatta bazılarında istenmeyen bazı niteliklerin bulunduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı liderliği bireysel özellikler temelli olarak değerlendirme ve tanımlamaya çalışan araştırmalar arasında bir düşünce birliğine varılmadığı görülmektedir (Baykal, 1994).

Liderlik durumunu yalnızca “lider” değişkeni açısından ele alarak inceleyen bu kuramın bazı kabul edilmeyen noktaları ise aşağıdaki gibidir:

- *“Bütün liderleri kapsayan aynı bireysel özelliklerini belirlenmemesi*
- *Lider ile grup ekipleri arasındaki etkileşimi ve ortam şartlarındaki değişimlerin önemli dikkate almaması,*
- *Başarısız liderleri başarılı olan liderlerden fark etmenin zor olması,*
- *Başarılı liderlerin verimlilik nedenini açıklama zorluğunun olması,*
- *Grup ekipleri arasında liderin nitelikleri daha fazlasına ait olan kişilerin bulunmasına rağmen bu bireylerin önder olarak ortaya çıkmadıklarının görülmesi,*
- *Durumsal unsurların etkisini açıklamada yetersiz kalınması, biçimde belirlenmiştir.(Koçel, 2014)”*

### 1.1.2.2 Davranışsal Liderlik Kuramı

Davranışsal liderlik kuramı, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunan özellikler kuramından farklı olarak bireylerin zamanla eğitim ve öğretim ile lider olabileceğini öne sürmektedir. Etkili liderlik bir liderin davranış biçimi ve alt çalışmaların bu davranış şekline göre gösterdikleri davranışsal ve duygusal tepkilerle ifade edilmektedir (Balekoğlu, 1992).

Davranışsal liderlik kuramına göre liderin başarılı olmasında çalışanlarına yönelik gösterdiği hareket ve tavırları önem arz etmektedir (Koçel, 2014). Bu yaklaşımda liderlerin sahip olduğu niteliklerden çok örgüte, takipçilerine karşı davranışlarının ne yönde olduğu ele alınır. Nitekim fikirler, kişisel hisler ve davranışlar her zaman net olmayabilir, fakat her zaman bir liderin hareketleri net olarak belirgin olmaktadır (Hunsaker, 1987).

Davranışsal liderlik kuramına ilişkin olarak Ohio ve Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen araştırmalarının sonucunda işe ve kişiye duyarlı iki çeşit liderlik modeli ortaya konulmuştur. Araştırmacıların genel görüşü kişiye duyarlı davranış örneği gösteren lider modelinin daha etkili olacağı fikrindedir. Fakat hangi tür liderlik örneğinin daha etkin olacağı sorusuna kesin bir cevap bulunamamıştır (İşcan, 2002). Söz konusu iki araştırmanın detayları aşağıdaki gibidir.

1940'lı senelerin sonunda başlayan araştırmalar Ohio State Üniversitesinde ve Ralph Stogdill idaresinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaları gerçekleştirmek için 1800 liderlik davranışından oluşan listeyi 150 davranışa indirgemişler ve akabinde bir anket formuna getirip endüstri ve askeri alanlarda uygulamaya başlamışlardır (Schermerhorn, 2010). Örneğin inisiyatif, hükmetme, değerlendirme, haberleşme gibi bireyin kendine özgü özellikleri belirlenmiş ve bu boyutlar daha sonra iki grup oluşturacak şekilde bir araya getirilmiştir. Bunlara “insan faktörlerine ilgi” ve “yapıyı harekete geçirme” isimleri konulmuştur (Dereli, 1976).

Araştırma yapıp gerekli bilgilerin toplanılmasının ardından uygulanan faktör analizleri (etkin çözümlenmelerin) sonucunda çalışanların yöneticilerin tutumlarını iki genel grupta değer kazandığı görülmüştür. Bunlardan birincisi “ilişkiye yönelik” davranışlar (consideration) ikincisi ise “yapıya yönelik” davranışlardır (initiating structure)” (Robbins, 2013).

*İlişkiye Yönelik Davranışlar:* Çalışan kişiler ile yönetim kişi arasında karşılıklı saygı-güven ve iyi ilişkileri, çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenmeyi ve iki yönlü iletişimi destekleyen bir tutumu ifade etmektedir. Bu grupta yer alan bir lider, çalışanlara ilişkin sorunlarla ilgilenmeyi, onlardan gelecek teklifleri dikkate almayı ve onların haklarını savunmayı göz ardı etmez (Zel, 2011).

*Yapıya Yönelik Davranışlar:* Liderin gözlemcilerine (izleyicilerine) sağladığı yolu göstermesi tabiatında ve çay ile ilgilidir. Bu aradaki hedef ve amaç; liderin gösterdiği denetlemenin amacı ile çalışanların bunu işletmenin amaçlarını ve hedeflerini en doğru şekilde anlayabilmesidir (Aydın, 1997).

Ohio Üniversitesi çalışmalarının sonucu şu şekilde özetlenmektedir:

- *“Anlayış davranışı iş tatmini ile doğru, iş devamsızlığı ve işgücü devir hızı ile ters orantılıdır*
- *Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır*
- *Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır (Güney, 2007,501)”*

Girişimcilik özelliği güçlü olan ve işe odaklanan liderler işi etkin ve etkili şekilde işi belli plana göre düzenleyip organize etmekte, ekibi oluşturan üyeler arasında uyumlu ve doğru bir iletişim kurmakta ve işte başarı ihtimalini yükseltmektedirler. Bireyi önemseyen liderler ise, üyeler ile samimi ve dostane bağlar oluşturmakta ve onların kendisine güven ve saygı duymalarını sağlamaktadır. İki davranışı da güçlü düzeyde gösteren liderlerin en etkili ve etken liderler olduğu ifade edilmektedir (Eren,2010).

1947’ de Michigan Üniversitesinde Rensis Likert kontrolünde gerçekleştirilen bu çalışmaların hedefi, ekibin performansını ve güvenliğini daha çok arttıran en verimli liderlik tutumlarının belirlenmesi olmuştur. Bu çalışmanın ölçütleri; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon olmuştur. (Güdek, 2016).

Michigan Üniversitesi araştırmaları Ohio Üniversitesinde olduğu gibi liderliği iki durumda tetkik etmektedir. Bunlardan ilki olan işi ön planda tutan davranışları sunmak anlamına gelen iş odaklı liderlik ikincisi ise çalışan kişileri ön planda tutan çalışan odaklı liderliktir (Diker, 2014).

İşe dönük lider, ağırlığı yapılması gereken işe vermekte ve işin başarıya ulaşması için gözlemcilerine (izleyenlerine) baskı uygulamaktadır. Liderin

takipçilerine itimadı az olduğu için, onları sürekli olarak kontrol etmektedir. Lider, çalışan bireyleri, işlevlerini yerine getiren makineler olarak görmekte ve genel olarak ceza vermeye dayalı bir denetleme yöntemini kabullenmektedir. Başka, çalışanlar ile olan iletişimleri ve ilişkileri zayıf olmaktadır (Şimşek, 2006). İşe dönük liderler üretim odaklı liderler olarak da tanımlanmaktadır. Üretim odaklı liderler en çok verimliliğin üzerinde duran, kanuni güçlerini kullanarak çalışmaların kurallara uygun biçimde yürütmesini sağlayan liderler olarak ifade edilebilir (Sökmen, 2010).

Buna karşılık bireye yönelik lider, yetki devrini temel alan ekip üyelerinin doyumunu yükseltecek iş şartlarını sağlamaktadır. İzleyicilerin bireysel olarak ilerleme ve gelişmeleri ile yakından alakalı olan bir tutum sergilemektedir (Paşaoğlu, 2013).

Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlarının dört ayrı lider davranışını ortaya koyduğu belirtilmektedir ve bunlar aşağıdaki gibidir:

- *“Destek: Ekipteki kişilerin kişisel hislerine verilen önem ve onların kıymetlerini arttıran tutumlar.*
- *Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Ekip üyeleri arasında karşılıklı doyum sağlayan yakın bağların ilerlemesi ve gelişimine destek veren tutumlar.*
- *Amacın vurgulanması: Ekibin hedef ve amaçlarına varması için ve verimliliğin yüksek olması için bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelen tutumlar.*
- *İşi kolaylaştırma: Ekipman ve teknik bilgi sağlayarak, doğru hedef ve amaçlara varmak için yardımcı tutumlar (Zel, 2011; Bolat, 2009).”*

Araştırmaların başka bir neticesi ise yüksek verimliliği gösteren ekip liderlerinin uzaktan teftiş edildiği ve aynı biçimde kendilerinin de çalışan kişilerin uzaktan kontrol etmektedir. Bu liderlerin üretim merkezli değil çalışan odaklı tutum gösterdikleri belirtilmiştir (Bolat, 2009).

Ohio ve Michigan Üniversitelerinin ortaya koyduğu araştırmaların sonuçları doğrultusunda 1964 senesinde Blake ve Mouton tarafından "kişilerarası ilişkiler" ve "üretim"e yönelik olma boyutlarını içeren bir "yönetim tarzı matriksi önermeleri" ortaya koymuştur. En iyi ve tek liderlik tarzı olduğu düşüncesinden hareket eden Blake ve Mouton bu matriks ile en etkin ve etkili liderlik şekline varabilmeyi amaçlamıştır (Paşaoğlu, 2013). Tablo 2, bu matrikste önerilen farklı liderlik davranışlarını göstermekte olup liderlik davranışlarına ilişkin detaylar aşağıda açıklanmaktadır.

Kişiyeye yönelik olma									
	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
	Üretime Yönelik olma								

**Şekil 1: Yönetim Tarzı Matrisi**

**Kaynak:** Koçel, T. (2014,). İşletme Yöneticiliği, Beta yayınları

*Cılız, korkak liderlik (1,1):* Bu gruptaki liderler ne kişiyeye ne de üretime gereken alakayı temsil etmemektedirler. Liderler, işletmede (kurumda) kalabilmek için gerekli olan en az işi yapmaktadırlar, başkaca mesuliyet almaktan da kaçınırlar (Koçel, 2014).

*Şehir Kulübü Üyesi Liderliği (1,9):* Cılız liderliğin ve vazife liderliğinin tam tersine, şehir kulübü liderliğinde kişiler ile olan iletişimlerine değer vermektedir. Bu tür liderlikte, çalışanların mutlu olmaları sağlanır ve aralarında bir uyum ortaya koyulan performansın daha çok artacağı söylenmektedir. Bu liderlikte kişi ile olan iletişime dikkat edilirken üretime verilen ilgi en düşük seviyededir (Tekarslan, 1989).

*Orta Yolcu Liderlik (5,5):* Üretime ve kişilere verilen ehemmiyet nerede ise aynı orandadır. Performans sağlamada lider, çalışan kişilerin taleplerine ve bunun yanı sıra onların morallerini güçlü tutmak için gerekli olan koşulları göz önünde bulundurur. Bu tür liderlikte üretim arttırılmaya çalışılır lakin en yüksek düzeye varılamaz (Tekarslan, 1989).

*Görev Liderliği (9,1):* Görev liderliğinin tutumunu kabullenen liderle, çalışan kişilerin üretimini iki şey arasında bağlantı kuran kimse olarak görürler. Çalışan



kişilerin sorumluluklarını detaylı şekilde açıklarlar, onlara izleyecekleri yolu göstermek için kontrol ederler. Bu liderlikte, üret ya da yok ol çarpıcı söz ifadesi kabullenilmektedir (Koçel, 2014).

*Ekip Liderliği (9,9):* Hem üretimin hem de bireylere verilen kıymetin en yüksek seviyede olduğu liderlik biçimidir. Ekip liderliği varsayımında liderler, kişilerin etkin ve etken çalışma ve kendini işe verme gereksinimleri olduğunu varsayarlar, bundan dolayı çalışan kişilerin kararlara katılımını isteklendirmektedir (Akçaya, 2010).

### **Harvard Üniversitesi Çalışmaları**

Harvard Üniversitesi araştırmacılarından Robert Bale, Ohio State ve Michigan Üniversitesi gibi görev yönelimli ve birey yönelimli lider şeklinde iki çeşit liderlik üzerine odaklanmaktadır. Fakat ortaya koyulan çalışma ve araştırmalar dışında tek liderdeki bu iki çeşitli niteliği sorgulamaktansa ekibi meydana getiren üyelerin içinden bu iki çeşit niteliğe sahip iki başka lider meydana getirilmiştir(Işık, 2014).

Bale'nin verilerine ve araştırmasına göre, hem en uygun düşünceleri takdim eden hem de ekip tarafından en çok sevilen çalışan birey lider olabilir. Yani çalışan kişinin gerçekleştirdiği bildirim niteliği liderlikte belirleyici görev oynar. Ancak Bale, tek bir bireyin hem en doğru düşünceleri ortaya çıkartan hem de en çok sevilen birey olabileceği olasılığını imkânsız olarak görür; yani Bale'ye bu bireysel nitelikler, tek bir bireyde değil, ancak iki ayrı bireyde bulunabilir (Zel, 2011).

Bu yaklaşım sonucunda “iş lideri” ve “sosyal lider” başlığında iki lider ön tipi öne çıkmıştır. Buna göre ekip içerisinde düşünce ve görüşleri ile ön plana çıkan üye, iş lideri olarak açıklanırken diğer üyelere psikolojik olarak destek olan ve onların iletişim ihtiyaçlarını gideren üye ise sosyal lider olarak açıklanmaktadır (Işık, 2014). Bale, karşılıklı ilişki problemlerini analiz etmek adına sözlü ve sözlü olmayan tutum şekillerini 12 grupluk bir düzen oluşturarak gerçekleşen bütün iletişim etkenlerini bu gruplardan birine yerleştirmektedir (Işık, 2014).

### **Lowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Liderlikle ilgili olarak Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde de kurumsal bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın neticesinde otoriter, demokratik ve umursamaz olarak üç çeşit lider davranışı ortaya çıkmıştır.

Otoriter liderler, bütün yetki ve sorumluluğu kendileri alarak çalışanlarını emirler vasıtasıyla yönlendirmektedirler. Demokratik liderler ise ekip görüşlerini dikkate alarak ekip ile karar vermeye isteklidirler. Umursamaz liderler, ekibe tam bir özgürlük vererek çalışanların kendine ait kararlarını kendilerinin özgürce vermesini sağlarlar (Yıldırım, 2012).

### **Mcgregor'un X-Y Teorisi**

Douglas McGregor'un literatüre kazandırdığı kuram lider ya da yöneticinin takipçi ya da çalışanlarına ilişkin varsayımlardan oluşmaktadır. Bu kurama göre liderler ya da yöneticiler takipçilerin davranış ve tutumlarından birtakım çıkarımlar yapmakta ve bu çıkarımlar iki zıt kategoride toplanmaktadır. X ve Y olarak isimlendirilen bu zıt kategoriler liderin takipçilerine yönelik davranışlarını da belirlemektedir (Saruhan, 2012).

Douglas McGregor (1957) kaleme aldığı 'Organizasyonların Beşeri Yönü' adlı kitapta X ve Y kuramını ortaya koymuştur (Güdek, 2016). Söz konusu kitapta McGregor, bir kurumda (işletmede) sorumluluk alan idarecilerin sergilediği hareket ve tutumların kurumdaki diğer kişilere bakış ve algılayışına bağlı olduğunu ifade etmiştir (Yılmaz, 2011).

McGregor'un geleneksel bir yönlendirme ve denetim düşüncesine sahip X Kuramına ait teoriler Şimşek, (2011) tarafından şu şekilde özetlenmiştir: Normal şartlarda kişiler çaba harcamaktan ya da çalışmaktan hoşlanmaz ayrıca fırsatını bulduklarında çalışmaktan kaçarlar. Kişilerin çalışmaktan hoşlanmamalarından ötürü kurumların belirledikleri hedeflere ve gayelere ulaşabilmesi için işçilerin çalışmak için zorlanması gerekir. Bu kişiler yönlendirilir, kontrol edilir, baskı altında tutulur ve gerekli görülürse tehdit edilir, edilmelidirler. Normal şartlarda kişiler iş ve yükselme mevzusunda isteksizdirler. Sorumluluktan kaçarak yönetilmeyi tercih eder ve güvenlik talep ederler. Kendilerine en çok maddi kazanç sağlayacak olan işi tercih ederler. Kişilerin büyük çoğunluğu yapıcı tavırda değildir, değişikliklere yönelik direniş göstermektedir. İşletmede çalışan kişiler için önemli olan örgütün hedefi ve amaçları değil, bireysel menfaattir.

Y Kuramının varsayımlarına göre; iş yerinde çalışanların zihinsel ve fiziksel efor sarf etmeleri dinlenmek ya da oyun oynamak kadar doğaldır. Çalışanları ceza ve sıkı bir denetim ile korkutma çalışanların kurumsal amaçlara ve hedeflere yönelmesi amacıyla uygulanabilen yegâne yöntem değildir. Çalışanlar ve işletme arasında bir bağ

kurulursa, bireylerin işlerini ve iş arkadaşlarını sevmesi sağlanırsa, çalışanlar da denetim ve yönetim yollarını kullanarak işletmeye hizmet etmeye ve fayda sağlamaya çalışırlar. Kurumsal amaç ve hedeflere bağlılık bu amaçlara ve hedef konuya varıldığında alınacak kazançlara bağlıdır. Koşullar uygun hale getirildiğinde kişiler sadece mesuliyet almakla kalmaz mesuliyeti aramaya da koyulurlar. Böylece kurumsal sorunların giderilmesinde gerekli olan yaratıcılık, ustalık ve hayal gücü gibi maharetler kişiler arasında büyük ölçüde paylaşılır (Kaya, 2019).

#### **Linkert'in Sistem – 4 Modeli**

Rensis Linker, Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y kuramını geliştirmeye çalışmış, etkin olmayan ve olan faaliyetleri birbirinden ayıran davranışsal ve yapısal faktörlerin nelerden oluştuğunu incelemiştir. Geliştirilen yeni model bağlamında; liderlere ait davranışlar dört biçimde gruplandırılmıştır. Bahsi geçen kategoriler farklı tutumları ve varsayımları içermektedir. Buna göre(Birdal, 1992):

*Sistem 1 (Sömürücü – Otoriter Liderlik):* Bu sistemde liderin çalışanlara güven duymayarak tüm kararları kendisinin aldığı, bu sebeple de yukarıdan aşağıya doğru akan bir iletişimi benimsediği görülmektedir (Alkın, 2006).

*Sistem 2 (Yardımsaver – Otoriter Liderlik):* Liderin çalışan kişilere yönelik güveninin olduğu ve bunun bir efendinin hizmetkârına karşı gösterdiği güven duygusuna benzetildiği sistemdir. Alınacak kararların önemli bir kısmı ve kurumsal amaçların tespit edilmesi üst yönetim tarafından ifa edilirken alt yönetim de bazı sınırlar dâhilinde bir kısım kararları alabilmektedir. Çalışanları bilinçli ve maksatlı eylemleri yöneltmesi ve dürtülmesi için ödüller ve güçlü cezalar kullanılmaktadır. Denetlemenin fonksiyonu ise üst kademenin elindedir (Durukan, 2013). Haberleşme, yukarıdan aşağıya doğru uzanır ve yukarıdan gelen bildirimlere şüphe ile karşılanmaz. Politikalar üst mercilerde gerçekleşir vee alt kademelere bildirilir (Paşaoğlu, 2013).

*Sistem 3 (Katılımcı Liderlik):* Bu liderlik türünde liderin çalışanlarına duyduğu güven diğer sistemlerdeki liderlik biçimlerine göre daha çoktur. Şüphenin olmadığı, güvene dayalı bu sistemde liderlerin kendisi karar süreçlerinde yer almasa da düşünceleri önemsenmekte ve dikkate alınmaktadır. Genel itibari ile tercih edilen iletişim tipi aşağıdan yukarıya olup Sistem 2 ile Sistem 3'teki liderlik çeşitlerine göre daha fazla motivasyon sağlayan yöntemler aracılığı ile çalışanlar arasında iletişim kurulmaktadır (Güdek, 2016).

*Sistem 4 (Demokratik):* Karar alma yetkisi kurum içerisinde paylaşılmaktadır. İletişim yalnızca hiyerarşik bir yapının gereği olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı değil, doğrusal olarak da işlemektedir. İş görenlerin faaliyetlerinin neticelerini değerlendirme, yöntemleri geliştirme, hedefleri belirleme ve ekonomik ödülleri artırma gibi uygulamalarla birlikte tam destekli bir motivasyonun sağlanması söz konusudur (Koçel, 2014).

### **1.1.2.3 Durumsal Liderlik Kuramları**

Bu kurama göre bir lider ancak içinde bulunulan koşullara uygun şekilde davranırsa etkili ve verimli olabilir. Başka bir ifadeyle, durum liderin liderlik davranışını belirler. Bu kuram, liderlik sürecinin şema olarak gösterildiği eşitlikteki üçüncü bileşen olan şartlar bileşenini esas almaktadır. Başka bir ifade ile “durumsallık teorisi” farklı şartların (durumlarını), farklı liderlik tarzları gerektirdiğini (Çimenlidere, 1994) savunmaktadır.

Liderlikte “durumsallık yaklaşımı” liderliğin ortaya çıktığı koşullara ağırlık veren bir kuramdır. Liderlik kuramları içinde diğerlerine nazaran daha detaylı ve daha kapsayıcı bir içeriğe sahiptir. Bu kuram farklı durumların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiği varsayımı üzerine kuruludur. Başka bir deyiş ile her koşul için farklı ve ayrı liderlik stiline olmasının gerektiğidir (Koçel, 2014: 570).

Bu düşünce tarzı her ne kadar liderin kendisi yanında izleyici ve dış etkilere yer verse de esas olarak liderin planlama, örgütleme, komuta etme, eşgüdümleme, denetleme, iletişim, isteklendirme, yetki devri, hüküm verme gibi işlevleri yerine getirirken göstereceği tutumları ve etkinliğini belirleyen koşullar olduğunu vurgulamaktadır (Şimşek, 2014).

Yani çok yönlü bir lider olmak için liderin farklı koşulları kolayca karşılayabilecek kişilikte olması gerekmektedir (Northouse, 2014).

Bütün etkili ve aktif liderler yalnızca bir özelliğe sahip olmadığı gibi, bütün durumlarda etkinlik gösterecek tek bir liderlik anlayışından ve davranışından da bahsetmek mümkün değildir. Lider olan her birey bulunduğu durumlara göre, bazen otoriter bazen orta yolu benimseyen bazen de katılımcı liderlik davranışı sergileyebilir. Lider kişilerin karakteri, tavır ve tutumları, kişilikleri ve deneyimleri; üst mevkidekilerin beklentileri ve tavırları, karar alma konusunda gerekli olan

bilgilendirme, zaman, toplumsal kültür, gerçekleştirilecek strateji gibi çeşitli durumlardan etkilenmektedir (Şimşek, 2014).

Durumsallık yaklaşımı, lider davranışlarının değişen durumlara ve koşullara bağlı olarak ortaya çıktığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla sahip olunan kişilik özellikleri, nitelikler ve davranışlardan çok liderin potansiyelini belirleyen, içinde buldukları koşullar olduğunu belirtir (Fındıkçı, 2013).

Durumsal yaklaşım temelinde birçok model geliştirmiştir. Bunlar; Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli, "Amaç – Yol Teorisi, Her şey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Vroom – Yetton Yaklaşımı, Reddin Teorisi ve Açık Sistem Teorisi'dir" (Bass, 1990).

#### **1.1.2.4 Modern Liderlik Kuramı**

1950-1960 periyodunda araştırmaların liderlerin davranışları üzerinde yapıldığı, 1960-1980 aralığında liderliğin ortaya çıkan durumlara karşı davranışları ile ilişkilendirildiği görüşlerin yoğunlaştığı görülür. 1980 yılından itibaren liderlik özelliklerinin incelenmesi konusunda liderin astları ile olana ilişkisine ve onları etkileme, istenen hedeflere yönlendirme ve lider-takip ilişkisini temele alan yeni bir yaklaşım gelişir. Burns (1978) ve Bass'ın (1985, 1990) ortaya koyduğu bu yeni görüş "Çağdaş Yaklaşımlar" olarak isimlendirilen etkileşimci ve dönüşümcü-dönüştürücü liderlik görüşü, günümüze değin güncelliğini kaybetmemiştir (Ölçer, 2008).

Modern liderlik yaklaşımına göre liderlik rastgele ortaya çıkmaz. Modern teorilere baktığımızda liderin vizyon sahibi olan ve bunu diğerleri ile paylaşarak ortak vizyon haline getirebilen, vizyonun hayata geçmesi için plan yapan kişi olduğu görülmektedir. Liderin sorumlulukları arasında takipçilerinin sürekli gelişimini sağlamak, olumlu anlamda değişimde öncü olmak, sürtüşme yönetiminde başarılı olmak ve grup için bir enerji kaynağı olarak hizmet etmek, bir sembol olmak yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlik karmaşık ve çok yönlü bir kavram olup öğrenilebilen bir yapıdadır. Liderlik için resmi bir pozisyonun gerekliliği yoktur, herkes liderlik potansiyeline sahiptir. (Göral, 2012)

Önceki bölümde açıklanan geleneksel lider davranış biçimlerine ilave olarak J. M Burns ve B. M. Bass yaptıkları çalışmalarla yeni bir ayrımın yapılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Bu ayrımı da geleneklere ve geçmişe daha sadık Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik ile geleceğe, değişim ve yeniliğe açık Transformasyonel

(Dönüşümcü) Liderlik şeklinde yapmışlardır. Transaksiyonel (etkileşimci) liderlikte liderler çalışanları mükâfatlandırma, statü ve para vererek gayret göstermeleri için özendirme (teşvik etmeyi) seçerken, transformasyonel (dönüşümcü) liderler alt çalışanlarına ilham vererek bir hedef kazandırmaya çalışarak onları yönlendirmeyi seçerler (Eren, 2010).

Günümüzde hızla büyüyen rekabet şartları ve değişen çevresel koşullarda kurumlar, işletmeler bu şartlara ayak uydurabilmek için değişim ve dönüşüm sürecini yönetmek mecburiyetindedir. Böyle bir süreç içerisinde kurum lideri dışsal ve örgütsel problemlerle baş edebilmek için girişimci, politika yapıcı, ilham verici, motive edici, uzlaşmacı, destekleyici gibi rollerini oynayarak genel ve stratejik problemlere yönelerek alt çalışanlara yönlendirmek mecburidir (Eren, 2016). Bunları başarılı bir biçimde uygulayacak olan liderlik örneği ise dönüşümcü liderliktir (Budak, 2016).

Gerçekte dönüşümcü liderler ile etkileşimci liderler birbirlerinden farklı değildirler. Aynı derecede öneme sahip olmamakla beraber tamamlayıcı etkileri vardır. Dönüşümcü liderlik, çalışma odaklı olan etkileşimci liderliğin üzerine kurulmuş ve etkileşimci liderliğin yapabileceklerinin ötesinde gözlemcilerin çalışmaları ve gayretleri düzeyini arttırmaktadır. En başarılı liderler hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik niteliklerini taşıyan liderlerdir (Robbins, 2013).

### **1.1.3 Hizmetkâr Liderlik Kavramı**

Hizmetkâr liderlik kavramı Greenleaf tarafından 20.yüzyılda liderliğin büyüklüğünün ancak insanlara ettiği hizmet ile ölçülebileceği görüşüne dayalı olarak kaleme alınan “Bir hizmetkâr olarak lider” isimli çalışma literatüre girmiştir (Spears, 2004).

Greenleaf'e göre hizmetkâr tabiatında olan bir lider kendisini insanlara bağışlamıştır. Bu istek onun tabiatında vardır ve içinden gelen bir histir. Liderliği ne başkasından almış ne de zorla ele geçirmemiştir, aksine ortaya koyduğu iyi sonuçlar ile liderliği kendisi elde etmiştir (Greenleaf, 1977).

Hizmetkâr liderlik, kişinin herhangi bir çıkar beklemezsizin kendisini diğer insanlara adaması, onların gereksinimlerini karşılaması ve onlar için varlığını sürdürmesi manasına gelmektedir (Fındıkçı, 2013).

Hizmetkâr liderlik, sahip olduğu kişilik özellikleri nedeniyle hizmet odaklı olan liderin bireysel hayatını, hislerini, fikirlerini bir anlamda bütün hücrelerini

kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır. Bu durum organizasyon kültürünün gelişmesine de olumlu etki sağlamaktadır. Hizmete odaklı bu organizasyon kültürü ise örgütteki tüm çalışanlar için birleştirici bir iklim oluşturmaktadır. Temelinde başkalarına (müşteri, çalışan, astlar, alıcılar, takipçiler, tüketiciler ve toplum) hizmet etme düşüncesi bulunmaktadır. Bu hizmetlerin başında ise insanların gereksinimlerini, taleplerini ve çıkarlarını kendi menfaatlerinin önüne koymak gelmektedir. Böylece içtenliğini ve doğruluğunu göstererek güven sağlamış olurlar (Baytok, 2006).

Suğur(2008,182) hizmetkâr liderliği “kendisini sıfır noktasında gören, ben kavramından önce biz kavramına odaklanmayı başarabilen bir anlayış” şeklinde ifade etmiştir.

Hizmetkâr lider, diğerlerinin gereksinimlerine öncelik veren, kendini insanlığa feda eden, güvenilir, faziletli, anlayışlı, hakşinas, esas ve tüm değerlere karşı hassas, üretken, çoğaltan, birleştiren, her türlü aşırılıktan kaçan, kültürel değerlere sadık, değişime açık, bilgi odaklı, iç ve dış dünya ile uyum içinde olan, bireylerin mevcut yeteneklerini gerçeğe dönüştürmelerini sağlayandır (Fındıkçı, 2013).

Hizmetkâr liderlik aynı kurum içerisinde hem hizmet eden hem de lider durumda olan bireyin benimsediği liderlik biçimidir. Burada bireye hizmet etmekteki birincil hedef ise çalışanların kişisel gelişimine imkân sağlamak ve diğer taraftan ise lidere duyulan güven, örgütsel bağlılık, adanmışlık, örgütsel vatandaşlık, lider ve çalışan iletişimi gibi örgütsel tutum ve çıktılarda yararlı ve doğru neticeler almaktır. Hizmetkâr liderlik insan sevgisinin, alçakgönüllülüğün ve fedakârlığın ön planda olduğu bir bakış açısını yansıtmaktadır (Köse, 2015).

Hizmetkâr liderler kurum başarısını önemsedikleri için başkalarının gerçekleştirmek istemedikleri işleri de severek istekli olarak yapmaktadırlar. Liderlerin, çevresine yardım etme bilincinde olmaları liderlik anlayışlarını oluşturmaktadır (Yılmaz, 2016). Liderler, tüm paydaşların yararını sağlayacak uzun dönemli hedefleri ve amaçları ortaya koymak için liderlerin yanılğı ve değerlendirmeleri analiz eder; risk alır, her türlü başarıyı takipçilerinin sahiplenmesine izin verir, takipçilerin yaptığı iş, kullandığı metot ve vardıkları neticelerden mesul tutulurlar. Bu süreçte paydaşlara görev, kaynak, bilgi, etki, yardım ve ilerleme imkânları gibi yönlerden hizmet ederler (Akdöl, 2015).

Hizmetkâr liderler bireyleri yönlendirme ve tamamlama gayesine yönelik bilinçli faaliyetleri uygulamak amacıyla gayret göstermektedirler ve ortaya koydukları

bu gayret ile topluma ve bireylere hizmet etme sanatını gerçekleştirdiler. Hizmetkârlık ifadesi, özünde hizmet vermeyi barındırmasının yanı sıra sevgi, iş gören hakkın, insani değerler, değişim ve dönüşümü de içermektedir (Fındıkçı, 2013).

Hizmetkâr lider yaptığı işten dolayı kibirlenmez, övünmez ve kişilerin angarya gördüğü için yapmayı istemedikleri işleri kurum başarısı için kolaylıkla yapar. Hizmetkâr liderin olduğu ve bulunduğu bir kurumda işler, kimsenin ruhu duymadan yürür. Çünkü onun için, hoşnutsuzluk ve kendisini çalışanlar ile kıyaslamak gibi bir şey mevzu bahis değildir (Yılmaz C. , 2013). Zira, küreselleşme ile gelen değişim ve dönüşüm süreciyle idarecilerden beklenen emreden ve verdiği komutların gerçekleştirilmesini bekleyen bir lider olmaları değil, çalışanlar ile birbirlerine ayna tutan, onların ilerleyişine katkıda bulunan, çalışanlarına hizmet veren önderler olarak dönüşümü gerçekleştirmeleridir (Bakan, 2012).

#### **1.1.4 Hizmetkâr Liderlik Modelleri**

Hizmetkâr liderlik kavramı yıllarca çalışmalara konu olmuştur ve zaman içerisinde farklı araştırmacılar tarafından farklı modeller oluşturulmuştur. Bu bölümde söz konusu modellerin açıklamalarına yer verilmiştir.

##### **1.1.4.1 Laub'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Laub (2004) tarafından ortaya konan modelde hizmetkâr liderliğin doğasını açıklayabilmek için öncelikle liderlik kavramının belirginleştirilmesi gerekliliği üzerine durulmuştur. Buna göre liderlik, ortak bir gaye ve hedef doğrultusunda bir arada bulunan takipçilerinin bu hedeflere ulaşabilmek için harekete geçirilmesi ve onların birlikte değişim sağlaması sürecidir (Laub, 2004).

Bu modele göre hizmetkâr liderlik yeni bir kavram olmamakla birlikte “İlk önce kendi çıkarım için mi hizmet etmeliyim yoksa kendi çıkarımdan önce takipçilerimin gereksinimlerine mi hizmet etmeliyim?” şeklindeki bir paradigmayı da her zaman merkezinde taşımaktadır (Laub, 2004).

Kendi çıkarından öte takipçilerin çıkarı yönünde hareket etmek düşüncesi ve pratiği hizmetkâr liderliğin özünü oluşturmaktadır. Ayrıca bu modelde, hizmetkâr liderin taşıdığı altmış nitelik üstünde durulmakta fakat bu nitelikleri altı temel alanda bir araya getirmektedir. Bunlar; kişileri değerlendirebilme, bireyleri geliştirme, topluluk oluşturma, özgünlük gösterme, liderlik etme ve liderliği paylaşmaktır (Matteson, 2006).



Laub'un (2004) hizmetkâr liderlik modeli sadece bir tanım yapmakla kalmıyor Hizmetkâr liderlik sürecinin içerdiği bazı faaliyetleri de ortaya koymaktadır. Buna göre Hizmetkâr liderler örgüt içerisinde izleyici ya da takipçilere önem ve kıymet vererek onları geliştirmenin yanında kendisine ait uygulamaları olan bir topluluğun oluşmakta, lider olarak üstünlüğünü sağlamakta, her bir takipçinin bireysel çıkarlarını ve topluluğun ortak çıkarının korunmakta ve güç ve pozisyon paylaşımını yapmaktadır.

#### **1.1.4.2 Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Araştırmalara bakıldığında; Greenleaf'in, makalelerinde hizmetkâr bir liderde olması gereken tutumları izah ettiği ancak bu liderliğin boyutları mevzusunda herhangi bir model ortaya koymadığı dikkat çekmektedir. Northouse'a (2006) göre Greenleaf, hizmetkâr bir liderde bulunması gerekli vasıf ve nitelikleri, hizmet sunma ve kâhyalık yapma, insanlara katkı sağlayarak onları geliştirme, topluma yol gösterip yararlı bireyler oluşturma, başkalarının değerlerine saygı durup önemseme, alçakgönüllülük ve kendinden çok başkalarını düşünme, liderlik davranışı sergileme ve modelleme şeklinde belirtmektedir (Dal, 2014).

#### **1.1.4.3 Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Patterson (2003) modeli hizmetkâr liderliği, ahlaki sevgi (agapoe love) ile başlayıp hizmet ile neticelenen bir süreç olarak incelemiştir. Liderin toplumsal ve ahlaki bir sağduyu ile çalışan kişileri sevmesi, onların gereksinimlerini, arzuları ve isteklerine önem ve değer vermesini içermektedir. Bu modele göre lider ahlaki sevgi ile takipçilerinin kabiliyetlerini anlar ve sonra da bu kabiliyetlerin örgüte ne ölçüde yarar sağlayabileceğini düşünür. Bir başka ifade ile de ahlaki sevgiye sahip olan lider öncelikle takipçilerinin gereksinimleri, arzu ve isteklerini, daha sonra organizasyonun menfaatini kollamaktadır. Liderin çalışan kişilere karşı olan sıcakkanlı, içten ve samimi davranışları sayesinde çalışanlar ile empati kurabilmesi ve etkili iletişim içinde olmasından ahlaki sevgisi anlaşılmaktadır (Patterson, 2003).

Ahlaki sevgi; doğru olanı, doğru vakitte ve doğru sebep ile yapmaktır. Liderin takipçilerini sevmesi; onların, arzu, istek ve gereksinimlerine önem vermesidir. Ahlaki sevgi ile hareket eden bir lider, öncelikle çalışan kişinin kendisini, sonrasında da çalışan bireyin kabiliyetlerini ve son olarak da kurumda nasıl faydalı olacağını tasarlamaktadır (Akdöl, 2015).

Patterson (2003) hizmetkâr liderliği; ahlaki sevgi, alturizm, alçak gönüllülük, uzak görüşlülük, inanç sağlamaştırma ve hizmet olmak üzere yedi boyut ile özdeşleştirir. Dennis ve Bocernea (2005) bu boyutları beşe azaltarak, ahlaki sevgi ve hizmet boyutlarını devre dışı bırakmıştır (Robert, 2005).

Bu modelde dönüşümcü liderliğin bakış biçiminin noksan olan yönleri, hizmetkâr liderliğin etkili nitelikleri ile birleştirilmektedir. Yani bu modelde hizmetkâr liderlik dönüşümcü liderliğin devamı biçiminde görülmektedir (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderlikte esas hedef, örgütü oluşturan kişilere önem verilmesi ve bu kişilere doğru ve faydalı hizmetler takdim etmektir. Dönüşümcü liderlikte ise, temel amaç kurumun amaçlarını ortaya koymaktır (Stone, 2004).

Aralarında bulunan ayrımın merkezinde liderin kendisi vardır. Hizmetkâr liderliğin esas maksadı onu takip edenlere hizmet etmektir. Dönüşümcü liderlik ise kurum ve kuruluşların (örgütlerin) amaç ve hedeflerini belirleyip çalışanları buna yönlendirmektir (Stone, 2004). Patterson dönüşümcü liderliğin üyelere verdiği önemi az bulmuş ve daha çok değer vermesi gerektiğini belirtmiştir. Kişilerin daha fazla değer görmesine yönelik birçok araştırmalar yapmıştır. Yaptığı çalışmaların neticesinde hizmetkâr liderliğin “erdemlere bağlı bir yaklaşım” olarak bunu başardığını öne sürmüştür. Patterson’a göre bu yaklaşıma sahip olan hizmetkâr liderler çalışan bireylere güven, şefkat, sevgi verir, onların gereksinimlerini karşılar, çalışan kişileri güç kazanmasını sağlar ve hiçbir görevden kaçınmaz (Patterson, 2003).

#### **1.1.4.4 Waddell’in Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Waddell (2006) hizmetkâr liderlik modelinde, örgüt içerisinde daha etkin ve etkili olan, kendisini çok yüksek sesle anlatan, çevresinden daima beğeni ve tebrik bekleyen bir lider yerine; daha az yorum yapan, elde ettiklerini kabul ettiği kişiler ile paylaşan, hizmet eden bir liderlik yaklaşımını gözler önüne sermektedir (Waddell, 2006). İki model incelendiğinde Waddell, Cerrf ve Winston (2006)’ın Patterson’un modelini örnek aldığı anlaşılmaktadır (Baytok, 2013).

Waddell hizmetkâr liderlik modelinde, Patterson’inkine ilave olarak içe dönüklük özelliğinin modele eklendiği görülmektedir. Waddell (2006) içe dönüklük özelliğinin takipçilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını anlamasında destekleyici olduğu belirterek aklından geçenleri yüksek sesle ifade edip onay bekleyen liderden

ziyade hizmetkâr liderlerin aklından ne geçerse geçsin daha az konuşan ve bilgiyi paylaşan liderler olduğuna vurgu yapmaktadır (Waddell, 2006).

#### 1.1.4.5 Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong (2000) modelindeki önderlik kişilik ve karakter ile başlamaktadır. Karakter, bireyin kendisine has (özgün) ve onu diğer birçok kişiden farklı kılan özelliklerinin tamamını ifade etmektedir. Hizmetkâr liderlik kavramının odağında karakter bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik, bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin karışımı ile ortaya çıkmaktadır. Davranış odaklı, işi yerine getiren, liderlik vasıfları baskın, başarı güdüsü fazla olan, netice odaklı kişiler fiziksel potansiyel; akıllı, mantıklı ve zihinsel dağarcığı gelişmiş olan bireyler zihinsel potansiyel bakımından yüksek kişilerdir. Duygusal potansiyeli fazla olan bireyler ise hoşgörü, sevgi, alçakgönüllü, fedakâr tarafları ile öne çıkan bireylerdir. Bu üç esas potansiyele sahip olup başka bireylere hizmeti vefa görevi olarak gören ve bunu hakkıyla yerine getirebilen bireyler ise hizmetkâr liderler olarak karşımıza çıkmaktadır (Erkutlu, 2014).

Modele yönelik ilişki boyutu ise, liderin başka bireyler ile sağlıklı anlamda ilişkiler geliştirmesini belirtmektedir. Hizmetkâr liderler, takipçilerine güveni olan, onların yapmış olduğu yanlışları yahut olumsuzluklarını hoşgörü ile karşılayan, noksanlıklarını gidermeye çalışan ayrıca kendilerini de geliştirme konusunda da sürekli hazır durumda bulunan liderlerdir (Akdöl, 2015).

Wong ve Page (2003) tarafından yapılan araştırmada Hizmetkâr liderliğin gelişmesinde etkili olan 7 faktör tanımlamışlardır. Bu etkenler;

- *“Başkalarını kuvvetlendirmek ve geliştirme,*
- *Güç ve kıvanç (alçak gönüllülük ve güvenirliliğin tersi olarak kullanılmıştır),*
- *Diğerlerine hizmet sağlama,*
- *Esnek ve katılımcı liderlik*
- *Esin veren Liderlik,*
- *Vizyoner Liderlik,*
- *Cesaret verici Liderlik (bütünlük ve otantikliği içermektedir)(Paul & Wong, 2003)”*

Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik formu birbiri içine geçmiş tabakalardan müteşekkildir. Bu tabakalar içeriden dışarıya doğru sırasıyla kişilik, ilişki, görev ve süreçtir. Modelde tabakanın en iç katmanında kişiliğin olması onun hizmet sağlama özelliğinden kaynaklanmaktadır (Akdöl, 2015).

Page ve Wong modelinde; hizmetkâr liderin dört yönelim boyutu içinde toplan on iki adet özellik yer almaktadır.

**Karakter Yönelimli (Kişilik):** Kişilik bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal yönlerinin birleşimiyle ortaya çıkmaktadır. Fiziksel kabiliyeti yüksek olan bireyler başarılı, hırslı, işgücüne ve sonuçlara odaklanmış kişilerdir. Zihinsel yönü ağır basan kişiler ise mantıklı akıllı, zeki bireyler olarak duygusal değerlere önem veren ise hoşgörülü, sevecen, alçakgönüllü, yardım etmeyi seven kişiler olarak belirtmektedir. Bu durumda bireye ait özgü belirgin özellikleri oluşturmakta fiziksel, zihinsel, duygusal kapsamaların bir arada görüldüğü liderler, hizmetkâr liderlerdir (Fındıkçı, 2013).

**Birey Yönelimli (İlişki):** Lider aynı zamanda davranışları ile çalışan bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan beslenmesini ve güçlenmesini hedefler ve amaçlar. Onların yanlışlarını, kusurlarını telafi etmeye çalışır. Bu izlenen yolda kişilere yardımcı olur. Kişilere güven, inanç aşılayarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunur. Kendileri ile ilgilenildiğini muhakeme eden astlar hem daha güçlenmiş hem de kendilerini daha gelişmiş hissederek yüksek verimlilik gösterir (Page, 2000).

**Görev Yönelimli:** Liderin örgüte karşı görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Liderin başlıca görevleri arasında, örgütsel hedeflere ulaşma yolunda kararlar alma, kararları uygulama, sorunların çözümünde yol gösterme, gerekli kaynakları temin etme, vizyon geliştirme, belirlenen stratejileri hayata geçirilmesi konuları yer almaktadır. Görev boyutu liderin üzerine düşen görevleri nasıl yapması gerektiği, hangi yolları ve süreçleri izleyeceği ile ilgilidir (Paul& Wong, 2003).

**Süreç Yönelimli:** Bu boyut işletmelerin etkinliği ile ilgili boyutu içermektedir. Lider organizasyon içerisinde aktif rol üstlenerek örgüt ruhunun oluşumunu sağlamaktadır. Örgüt üyeleri için gerekli olan kaynakları onların hizmetine sunar ve onları motive ederek yeteneklerini ortaya çıkarmalarına ön ayak olur. Lider çalışanların kişisel ve sosyal gelişimlerini sağlayarak örgüt içerisinde güçlenmeleri konusunda büyük rol oynar. Liderin örgütte yarattığı takım ruhu sonucunda işletme için önemli kararlar birlikte alınır. Sonuç olarak süreç boyutu ile örgütün etkinliği ve sürekliliği ortaya konulmaktadır (Bakan , 2013).

Aşağıdaki Tablo 2' de bu dört temel yönelim boyutunun içerdiği Hizmetkâr liderlik özellikleri yer almaktadır:

**Tablo 2: Wong'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Çerçevesi**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Karakter Yönelimli: Liderin değerlerine, itibarına ve motivasyona odaklanarak hizmetkâr liderin nasıl karakter yapısını belirten boyuttur:</li><li>• Bütünlük</li><li>• Alçakgönüllülük</li><li>• Hizmetkârlık</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Birey Yönelimli: Liderin diğer üyelerle olan ilişkisi ve başkalarını geliştirmeye bağlılığı olup olmadığına bakan insan kaynakları boyutudur:</li><li>• Başkalarıyla ilgilenmek</li><li>• Başkalarını güçlendirmek</li><li>• Başkalarını geliştirmek</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Görev Yönelimi: Başarı için gerekli olan liderin görevleri ve becerilerine odaklanarak verimliliğe ve başarıya ulaşmada liderin yapması gerekenleri belirten bir boyuttur:</li><li>• Vizyon geliştirmek</li><li>• Hedefi Belirlemek</li><li>• Liderlik Yapmak</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Süreç Yönelimi: Liderin en esnek, etkin ve açık bir sistem geliştirebilmesi becerisine odaklanarak organizasyonun etkinliğini arttırmada liderin etkisini belirten bir boyuttur:</li><li>• Modellemek</li><li>• Takım oluşturmak</li><li>• Ortak karar almak</li></ul>

**Kaynak:** Wong Page, (2003) Servant Leadership An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile.

[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceeding/2003/wong\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceeding/2003/wong_servant_leadership.pdf) In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable (pp. 1-11)

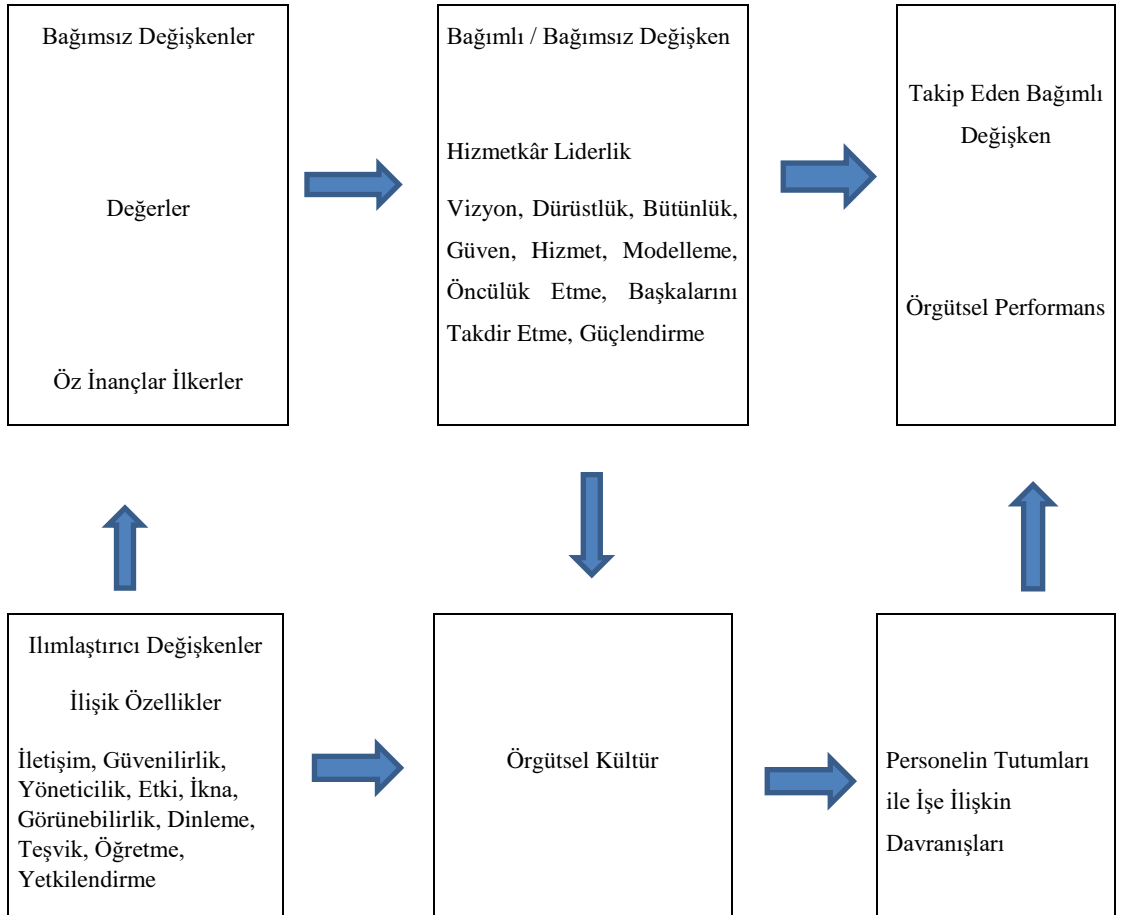
#### **1.1.4.6 Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Hizmetkâr liderlikle ilgili başka model ise Russel ve Stone'un hizmetkâr liderlik yaklaşımıdır. Russel ve Stone hizmetkâr liderlik özelliklerini detaylı bir biçimde araştırarak işlevsel ve ilişkili özellikler olmak üzere toplam 20 adet hizmetkâr liderlik özelliğinin yer aldığı bir model ortaya çıkarmışlardır. İşlevsel özellikler içerisinde dokuz adet, ilişkili özellikler içerisinde de on bir adet hizmetkâr liderlik özelliği bulunmaktadır. İşlevsel özellikler; “vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet etme, rol model olma, öncülük etme, takdir etme, güçlendirme şeklindedir. İlişkili özellikler içerisinde iletişim, güvenilirlik, kabiliyet, yöneticilik ileri görüşlülük,

etkileme ikna etme, dinleme, cesaretlendirme, öğretme, yetkilendirme” bulunmaktadır (Russell, 2002).

Modelin en başnoktasına kendilerinden evvelki yazarların öngörüsüne atfederek değerler ve temel inançları koyan yazarlar, hâlâ deneysel tetkiklerin yoksunluğundan yakınırlar. Değerlerin, hizmetkâr liderin fonksiyonel özellikleri ile doğrudan ilişkisi bulunduğunu, hizmetkâr liderliğin beraberinde elde edilen niteliklerin bu bağ üzerinde regülatör etki verdiğini belirtmektedirler. Yazarlar ayrıca çalışanların işteki davranışları, örgütsel kültürü ve tutumları gibi işlevsellerin de hizmetkâr liderliğin örgütsel başarımların tesirinde olan aracı görevine sahip olduklarını belirlemektedir (Robert & Russell, 2002).

Şekil 1’ de araştırmacıların ortaya koyduğu hizmetkâr liderlik modeli gösterilmektedir.



**Şekil 2:** Russell ve Ston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

**Kaynak :** (Robert & Russell, 2002, A Review Of Servant Leadership Attributes Developing A Pratical Model. *Leadership And Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157).

#### **1.1.4.7 Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Dierendock 2011, hizmetkâr liderlik boyut ve mevcut modellerinin güçlü ve zayıf taraflarının olduğunu belirtmiş ve kendi kavramsal modelini hizmetkâr liderliğe etkisi olan faktörleri, boyutları ve meydana getiren neticelerin sentezi ile oluşturmuştur. Bu oluşturulan model hizmetkâr liderliği altı alt başlıkta açıklamaktadır. Bu altı başlık ile hizmetkâr liderler; insanları geliştiren ve güçlendirilen, alçakgönüllü, özgün, kişileri oldukları halleri ile kabul eden, gittikleri yönleri açık ve net olan, diğerlerine doğru yönü gösterilen ve kurumun bütünün iyiliği için uğraşan sorumluluk sahibi yöneticiler şeklinde ifade edilebilir (Dierendock, 2011).

Dierendock'ın, Greenleaf ve diğer araştırmacıların modelinin de yapısını oluşturan hizmet etme içgüdüğü ve harekete geçirme motivasyonu oluşturmaktadır (Akdöl, 2015; Dierendock, 2011). Bireysel özellikler ve kültürel şartlar bu motivasyon ile ilişkilendirilmekte ve hizmetkâr liderliği oluşturmaktadır (Gunasekaran, 2007).

Kurama göre takipçilerin gördüğü hizmetkâr liderlik, lider-üye etkileşiminin psikolojik yönüne etki eder. Lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesine saygının, sadakatin, etkinin ve katkının katmanlık ettiği görülür. Güvenin ve adaletin ise hizmetkâr liderliğin meydana getirdiği psikolojik ortam olduğu belirtilir. Belirtilen hizmetkâr liderlik oluşumunun üç aşamada etkisi bulunmaktadır. Bunlar; bireysel aşamada kendini gerçekleştirme, iş tatmini gibi olumlu iş tutumları ve yükselen etki, takım çalışmasında ortaya çıkan takım etkinliği, toplumsal aşamada sürdürülebilirliği güçlü bir yaklaşım ve kurumsal sosyal mesuliyettir (Gunasekaran, 2007). Van Dierendonck ve Nuijten bu liderlik yaklaşımı ile ilgili yapmış oldukları çalışmalar neticesinde, hizmetkâr liderlik boyutlarının geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; kişileri güçlendirme ve geliştirme, alçakgönüllülük, otantiklik, kişilerarası kabul görme yönetme sorumlu yöneticilik şeklinde sıralanabilir (Dierendock D. , 2011).

#### **1.1.4.8 Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Winston'un geliştirdiği model çift taraflı etkilidir. Winston'un modeline göre hem liderden kişilere doğru hem de bireylerden lidere doğru iki taraflı bir iletişim söz konusudur. Patterson'un modelinin yetersiz kaldığını düşünen Winston, modele ek olarak, takipçi sevgisi, kişisel yetkinlik, lidere bağlılık, içsel motivasyon, özveri ve hizmet boyutlarını ilave etmiştir (Winston, 2003).

Winston'un oluşturduğu bu yeni modelde, Patterson'un modelinde yer alan sevgi (agapao love) boyutu lider sevgisi boyutuna dönüşmüştür. Winston ayrıca lidere olan bağlılık, içsel isteklenme ve kişisel yetkinlikleri artan bireylerin lider ve lider ilgisine yönelik fedakârlıkların da artacağını, örgüt liderlerini kendilerinden daha fazla ön planda tutacaklarını ve böylece örgüte daha fazla yararlı olacaklarını ifade etmiştir (Saylı, 2012).

Winston modeline göre, bireysel özelliklerin; içsel isteklendirilmeleri ve bağlılıkları fazla oranda olan takipçilerin, liderlerini kendilerinden fazla düşünmeleri ve toplumsal alanla ilgili taleplerinin halledilmesine yönelik daha büyük yarar getireceği öngörülmektedir (Saylı, 2012).

#### **1.1.4.9 Spears Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Spears'a göre hizmetkâr liderlik, bir şeyi yapmak için ayrıntılı açıklamalarla dolu olan tipik bir kullanım kılavuzuna sahip değildir. Bu takip edilecek ilkeleri olan bir düzeni önetme felsefesi değildir. Asıl istenen üyelerin felsefelerini ve fikirlerini yansıtma yöntemleridir. Bununla beraber Spears, bazı özellikler listeleterek Greenleaf'in liderlik ile ilgili düşüncesine uygun bir yapı oluşturmak için çalışmıştır. Bu özellikler; dinleme, duygudaşlık, farkında olma, ikna, kavramsallaştırma, sağgörü, hizmet sağlama, kişilerin ilerleyişine katılım ve toplum (topluluk) oluşturmaktır (Özmutlu, 2011).

**Dinleme:** Bireyin daha sessiz olması ve yüksek algılama yeteneği ile bireyselleştirmeden etkin olarak dinleyebilmesidir (Yılmaz, 2013). Başkalarını dinleme yeteneği ve yetisi başkalarıyla iletişim kurmada önemli etkenlerdendir. Hizmetkâr liderin, izleyenlerine karşı kararlı ve isteyerek dinleme yeteneği çok güçlü bir kişi olduğu söylenir. İyi bir dinleyici olduğunda çalışanların ihtiyaçları belirlenir, talepleri daha kolay karşılanır. Başarıya ulaşmış liderle bakıldığında iyi ve aktif dinleyici oldukları görülür (Işık, 2014).

**Empati:** Hizmetkâr liderler başkalarını anlamaya çalışırlar ve empati yaparlar (Duyan, 2014). Başka insanların özel yeteneklerini fark edip onları destekleyerek topluma hizmet etmesini sağlarlar. Birlikte çalıştıkları kişilerin hareketlerini ve performansları olumsuz olsa dahi reddetmezler kötü niyetli olduklarını düşünmezler (Akyüz, 2012).



**İyileştirme:** Hizmetkâr lider, bireyin kendi özünü bulmak istediğini anlar ve bunu destekler. İnsanları daha iyi hissettirme yetenekleri fazladır. Günümüzdeki insanların birçoğu duygusal olarak kırılmış, ruhları ve kalpları incinmiş bir yaşam sürdürmektedir. Hizmetkâr liderler, insanlara tek tek destek sağlayarak, onların ortak hislerini paylaşarak kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlarlar (Bakan, 2012).

**Farkındalık:** Genel ve kişisel farkındalık hizmetkâr liderlerin güçleri arasındadır. Farkındalığı güçlendireceğine dair sözler vermek risklidir. Çünkü insan ne ile karşılaşacağını bilemez. Fakat kurum içinde yaşanan olayları anlamak adına farkındalık önemli bir yere sahiptir (Coşkunlar, 2011).

**İkna Etme:** Liderin, belirlenen disiplinlere uymaları için çalışanlara baskı uygulaması yerine daha nazik şekilde aktarmasıdır (Çetin, 2014).

**Kavramsallaştırma:** Liderin, önderliğini netleştirmesi amacıyla takipçilerine bir vizyon geliştirmesi, amaç ve hedefler konusunda takipçilerini aydınlatması ve bunların izinde kararlılıkla yürümesidir (Dal, 2014).

**Öngörü:** Gelecekte olması muhtemel olayları önceden görebilme kabiliyetidir. Öngörü sezgiyle bağlantılı bir yetenek olup, hizmetkâr liderin yaşananlardan ve bugününün gerçeklerinden dersler aldığını, bugün aldığı kararların ilerideki olası etkilerini tahmin etmesini (Akyüz, 2012) ifade eder.

**Hizmet Etme:** Hizmetkâr liderler çalışanlara liderlik etmeleri için kendilerine verilen kurumu dikkatlice yönetmeye yetkilidir. Hizmetkâr liderler başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerini hazır bulundururlar. Sadece kurumda çalışan bireyler değil, bunun yanı sıra kurumun bir bütün olarak kendisi ve topluma olan etkisi ile ilgilenirler (Türkmen, 2016).

**Kişilerin Gelişimine Katılım:** Hizmetkâr bir lider grubundaki üyelerin gelişiminden sorumludur. Tüm gücüyle onların bütün yönleriyle ve profesyonel anlamda ilerlemeleri için çalışmalıdır (Coşkunlar, 2011).

**Toplum (Topluluk) Oluşturma:** Hizmetkâr liderler; topluluk yaratmak için bazı kavramları tanımlamaksızın, kişiler arasında maddi (özellikle de) manevi birlik oluşturmaya uğraşırlar (Dinçer, 2011).

### 1.1.5 Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Literatürde ilk kez 1970’lerde Greenleaf ile yer bulan hizmetkâr liderlik anlayışı ile ilgili sonraları da çokça çalışma yapılmıştır. Waterman (2011) yapılan çalışmalardan yola çıkarak hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajlarını belirleyerek bunları aşağıdaki bulunan Tablo 3’ deki gibi ifade etmiştir:

**Tablo 3:**Hizmetkâr liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

<b>Hizmetkâr Liderliğin Avantajları</b>	<b>Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları</b>
- Hizmetkâr yöneticiler tüm bireylere önem verir, bunu araç değil amaç olarak görür.	- Aşırı gösterilen tevazu iş ortamında bireyler tarafından zayıflık olarak algılanabilir.
- Ekip arkadaşlarının gelişimine olanak sağlar.	- Bazı işletmelerin sadece amaca yönelmeleri sonucu başarılı olmayabilir.
- Liderler umut aşıl原因an tutum ve davranışlarda bulunur.	- Mevcut hiyerarşik düzene zarar verebilirler.
- İletişim kurmanın önemli olduğu yerlerde güler yüzlü bir izlenim bırakırlar.	- “Dini” olarak algılanabilir, bu durum modern yönetimlerde hoş olmayabilir.
-Koruma ve kollama kavramları liderler için önemlidir.	- “Hizmetkâr kavramı bazı durumlarda üyelerine fayda sağlamayabilir.
- Lider otoriter davranmaz. Kişileri cesaretlendirmek ilerlemelerini sağlar.	- Hizmetkâr liderlik dönüşümcü liderlik yaklaşımına çok fazla benzemektedir.
- Bireylerin performansını arttırmak için her türlü desteği sağlarlar.	- Bazı iş görenler bu yaklaşıma cevap vermeyebilir.

**Kaynak:** (Waterman, 2011, Principles Of Servant Leadership And How They Can Enhance Practice. *Nursing Management*, 17 (9), 24-26).

Örgüt ve çalışanları açısından pek çok avantaj sağlayan Hizmetkâr Liderlikte lider güç ve şöhret sahibi olmak gibi amaçlar gütmmez (Baytok, Ergel 2013).

Hizmetkâr liderlik modelinde birçok fırsatın varlığının konusudur ve istenilen örgütsel neticelerin ortaya çıkması sonucunda bu fırsatların büyük etkisi olması umulur. Hizmetkâr liderlikteki dezavantajlara bakıldığında dikkat çeken nokta bu tarz liderliğin dönüşümcü liderliğin bir yansıması şeklinde görülmesi ihtimalidir. Otorite kullanmadan takip edenlerin yöreklendirilmesi ve takipçilere sevecen bir şekilde yaklaşım, hizmetkâr liderlik tarzının uzun zamanlı ve devam ettirilebilir olmasına fırsat verir. Bunun yanı sıra çalışanların hizmetkâr liderlik yönlerini kötüye kullanmaları, hizmetkâr liderliğin dezavantajlarının belirmesinde etkili görülür (Kartal, 2018).

Liden ve arkadaşları (2008) yapmış oldukları çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışının çalışan kişilerin etkinliklerinin yükselmesinde ve kuruma duyulan güven, inanç ve bağlılığın artmasında önemli bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Hizmetkâr liderin iş görenlere sorumluluk ve yetki vermesi, kendilerini geliştirmeleri için

imkânlar sunması, kişilerin yanlışlarını hoş görmesi, yeteneklerini ortaya çıkarmaları için fırsatlar vermesi, onları her alanda desteklenmesi, kişisel menfaatlerini hiçe sayarak onların mutlu başarılı olması için üstün çaba göstermesi, alçakgönüllü davranması, çalışanların başarılarını takdir etmesi (Akdöl, 2015) gibi davranış ve tutumların sergilemesi kurum genelinde motivasyonun artmasına ve bireylerin daha çok etkin olmasında ve kaliteli çalışmalar ortaya koymalarına etkili olmaktadır.

Liderler ve yöneticilerin konumlarından kaynaklanan yetki ve görevleri kendi iradeleriyle üyeleriyle paylaşmaları kişilerin kuruma daha yararlı olmalarını sağlamaktadır (Liden, Wayne, Zhao, Henderson, 2008).

Bass (2000), bu yaklaşıma ait kuramsal çerçevenin olumlu olduğunu ifade etmiş ancak bu mevzuda bilimsel açıdan çalışmaların ve deneylerin olmaması sebebi ile araştırmaların çok fazla yarar sağlamayacağını dile getirmiştir (Saylı, 2012).

## **1.2 Lider-Üye Etkileşimi**

### **1.2.1 Lider-Üye Etkileşimi Kavramı**

Türk kültüründe insan ilişkilerinin, nitelikli lider ve ekipleri arasındaki bağlarının, iş yaşamında gösterdiği görev oldukça büyüktür (Şirin, 2012). Hatta birçok örgütte insan ilişkileri, iş ilişkilerinin önüne geçebilmektedir. Bu nedenle idareci ile çalışan arasındaki ilişkiye odaklanan lider-üye etkileşimi üzerine çalışmalar daha çok incelenmiştir (Şirin, 2012).

Lider-üye etkileşim kuramının temelinde, lider- takipçi arasında bir bağ ve ilginin kurularak iki tarafın rollerini karşılıklı olarak açıkça bilmesi vardır. (Yukl, 2013). Lider-Üye Etkileşim kavramında; liderin amaca yönlendirdiği ve kontrolü altında bulunan her bir kişi üye olarak ifade edilebilir.

Liderin bireysel yeteneklerine, durumsal koşulların niteliklerine ya da ikisi arasında olan etkinin bir tezahürü olarak liderliği tanımlamayı amaçlayan eski tip kurumların tersine; lider-üye ilişkisi kuramı diyalektik (bu çelişkileri aşmayı hedefleyen yöntemleri aramayı öneren akıl yürütme şeklidir) ilişkiyi çözmeseviyesi olarak görüldüğünden geleneksel liderlik kuramlarından farklıdır (Gerstner, 1997).

Kuram ortaya çıkarıldığı günden bugüne birçok değişikliklere uğramış ve genişletilmiştir. Fakat kurama hizmet eden temel nokta olan “etkileşim” teorik olarak değişmemiştir (Gerstner, 1997). Etkileşimler, bireysel uyum durumu, kişisel yeterlilik

ve güvenilirlik bazında oluşur. Kurama göre, çoğu lider tüm etki grubu içerisindeki itimat ettiği veya güven duyduğu belirli orandaki alt çalışanı ile daha yüksek etkileşim oluşturur. Bu durum irtibat, karşılıklı bağ, vefa ve destek korunduğu sürece devam eder (Yukl, 2013).

Lider-üye iletişiminin kavramsal gelişimine bakılırsa, kuramın geçmişinin Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından ortaya konan Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) isimli modellendirmeye uzandığı görülmektedir (Dansereau, 1975). Dikey ikili ilişki şeması olarak da isimlendirilen bu liderlik şemasında, lider ekibinde olan alt çalışanlara özel alaka, dayanak ve yakınlık gösterirken kendisine yakın görmediği dış ekibindeki alt çalışanlara ise mesafeli olmakta ve onlarla olan bağlarını remi bir dilin ötesine geçirmemektedir (Schriesheim, 1999). Bu yaklaşım daha sonraları literatürde “Lider – Üye Etkileşimi” olarak yeniden adlandırılmıştır (Özutku, 2008).

Lider-üye etkileşiminde ekip içi ve ekip dışı olmak üzere iki grup vardır. Liderle olan iletişim seviyeleri, aralarındaki karşılıklı bağ, birbirlerine olan destekleri, sadakatleri, katkı sağlama, sorumluluk alma ve özgünlüğe sahip olmasından dolayı bir grup, liderlerince “ekip içi” olarak belirlenmekte ve bunlarla arasında güçlü seviyede etkileşim oluşmaktadır. İç ekipte çalışanlara lider daha fazla ayrıcalık sağlar ve bu ekipteki bireyler daha güvenilir olarak nitelendirilir. Lider yakın bağlar içinde bulunduğu ekibi mükâfatlandırmak eğiliminde olabilmektedir. Aynı süreçte iç ekipte yer alan çalışanların daha fazla verimli, aktif ve lider ile arasındaki ilişkilerde daha uyumlu oldukları görülmektedir (Robbins, 2013).

Resmi işlerinin dışına çıkmayan, fayda seviyeleri standart olan, liderin düşük seviyede etkileşim kurduğu ekibe de “ekip dışı” denmektedir (Erdoğan, 2006). Lider-üye etkileşim yaklaşımı, bir liderin ekibin bazılarıyla liderlik bağları kurarken diğer ekiple sadece denetim ilişkileri kurabileceğini belirtmektedir (Gerstner, 1997).

Liderin kendisine yakın hissettiği alt çalışanların oluşan iç ekibiyle ve kendisiyle mesafeli olduğu dış ekipteki alt çalışanları etkileşimleri arasındaki ayıran özellik, Blau tarafından 1964 yılında ortaya konan ekonomik etkileşim ve sosyal değişim ifadeleri ile tanımlanabilir (Davis, 2004;Uhl-k, 2000). Ekonomik etkileşim, özü itibariyle formal anlaşmaları temel alır; gruplar arasındaki etkileşim güvene değil sorumluluklara dayanır. Kişilerin görev ve sorumlulukları net olarak bellidir. (Graen, 1995). Dış ekiplerdeki ilişkinin yapısına benzeyen ekonomik anlaşma ve değişimde

gruplar en düşük düzeyde veya hiçbir sosyal ilişki ve etkileşime girmeden mesuliyetini yerine getirirler. Sosyal karşılıklı değişimde ise, aynı iç ekibin iletişim akışında olduğu gibi, aradaki bağın temelinde güven vardır. İki taraftan biri diğerinden bir mükâfat ya da netice beklemeden hizmetini görmektedir (Dansereau, 1975). Sosyal değişim kuramında bir diğer önemli olan şey ilişki içerisinde elde edilenlere karşılık verme sorumluluğunun bulunmasıdır. Bu da lider-üye etkileşiminde alt çalışanların tutumlarını belirler. Yönetici alt çalışana yönelik yardımsever ve destek veren hareketler gösterirse, alt çalışanların yöneticiye karşı sorumluluk geliştirmesi beklenir. Bu şekilde bir ilişkiden iki taraf da faydalanmış olur (Yu, 2004: Lee, 2001).

Dansereau ve diğerlerine göre, idareci zaman ve enerjisinin kısıtlı olmasına bağlı olarak, çalışanlarının hepsine aynı derecede ilgi gösterememektedir. Bunun yerine, biriminde kritik fonksiyonları yerine getirebilecek ve kendi yükünü hafifletebilecek, güvendiği, sorumluluk alabileceğine inandığı bir ekip bireyine daha çok zaman ve enerji ayırmaktadır. Ekip içinde yer alan bu çalışanların görevleri ile ilgili konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunulmasına izin verilerek, güvenilir yardımcıları edinmeyi amaçlanmaktadır (Dansereau, 1975: 59-76).

Taraflar, çalışma anlaşmasındaki sorumluluklar haricinde karşılıklı hizmet ve destek vermektedirler. Liderler, çalışanlarının örgütsel ortamda yükümlülük almaları hususunda onları yüreklendirirler ve çalışanlarının hedeflerine ulaşabilmelerinde onlara araştırma ve inceleme yapabilmeleri için gerekli belgelerin (kaynak) paylaşımını ve ayrıca destek temin ederler (Wang, 2005).

Lider-üye ilişkisinin değeri lider ve kişi arasındaki sosyal iletişime bağlıdır. Kurumdaki çalışan ve idareciler hem kurum hem de iş görenlerin hedeflerini gerçekleştirmek üzere işbirliği sağlamak ve iletişim oluşturmak mecburiyetindedir. Kişisel ve kurumsal hedeflerin başarıya ulaşması için kurumda etili bir liderlik ve liderlik yaklaşımının gerektiği aşikârdır. (Oğuzhan, 2014).

### **1.2.2 Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutları**

Lider-üye etkileşimin kapsamına ve ölçümüne ilişkin düşünceler karşılıklı eleştiriler hala devam etmektedir. Bu karşılıklı eleştirilerin temelinde lider-üye etkileşim ölçeğinin devamlı olarak tekrar değerlendirilmesinin yanı sıra lider-üye etkileşiminin tek veya çok boyutlu olup olmadığı ve bu durumda ifadenin ölçümünde ne çeşit etkilerinin olduğu hususu yer almaktadır (Graenve U.-B., 1995).

Lider-üye etkileşim ifadesinin gelişim sürecine baktığımızda konuya ait erken dönem araştırma ve incelemelerin lider-üye etkileşimi tek boyutta ele aldığını görmekteyiz (Liden, 1986; Liden, 1998).

Bazı araştırmacılar lider-üye etkileşiminin tek boyutta incelenmesinin doğru olmadığını savunmaktadır. Çünkü tek boyutlu incelemek için keskin çizgiler yoktur ortada. Diğer yandan örgütsel davranış araştırmacıları da, lider-üye etkileşiminde özelliklerin ve neticelerin daha iyi sınırlandırılması, etkileşimin örgütsel değişkenlere ilişkin bağının daha iyi ifade edilebilmesi için tanımın çok boyutlu incelenmesini ileri sürerler (Yıldız, 2008; Liden, 1986).

Dienesch ve Liden (1986) lider-üye iletişiminin tek veya çok boyutlu olup olmadığına ilişkin muhakemeyi inceleme konusu yapan ilk araştırmacılarıdır. Yaptıkları araştırma ve incelemelerde lider-üye etkileşimin katkı, sadakat ve etkiden oluşan üç boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Çok boyutlu ölçüm esasında kavram, araştırmacılar yönünden iki teoriye dayandırılmıştır. Bu teoriler daha önce açıklanan rol teorisi ve sosyal değişim teorisidir.

Dienesch ve Liden (1986) araştırmalarında lider ile üye arasındaki etkileşim ile ilgili kuramların önemini, nitelik ve niceliğini belirlemişler ve buna göre bir şema düzenlemişlerdir. Bu model, lider ile üye arasındaki tutum ve davranışların sonucu olarak bir iletişim oluştuğunun ortaya çıktığını savunmaktadır (Liden, 1986). Liderin kendisine yakın olan grupla yüksek, kendisine uzak olan grup ile düşük seviyede etkileşimde olduğunu ifade eder. Dienesch ve Liden'e (1986) göre lider ve üye bağı, katılım etkisi, bağlılık etkisi ve duygusal etkileşim olmak üzere üç etkileşim türünü değişik biçim ile gerçekleştirilebilmektedir (Liden & Maslyn, 1998). Yapılan bu araştırmanın liderliğinde birçok araştırmacı lider-üye iletişiminin çok katmanlılığı üzerine kendi incelemelerini yapmış ve yeni kıstaslar ortaya koymuşlardır (Graen, 1995). Bu çalışmalar neticesinde ortaya lider üye etkileşiminin daha iyi anlaşılmasını da sağlayan bulgular ortaya çıkmıştır.

Graen ve Scandura (1987) üç aşamalı bir model üzerinde durmuşlardır. Buna göre üye ve lider arasında kurulacak iletişimde rol teorisi bağlamında görev üstlenme, görev oluşturma ve görevin aynı düzeyde ve alışa gelmiş şekilde oluşturulması aşamaları mevcuttur (Graen, 1987).

Bauer ve Graen (1996) çalışmalarında Dienesch ve Liden(1986) modeli ile Graen ve Scandura(1987) modellerine "güven" ifadesinin eklenmesiyle

oluşturulmuştur. Modelde, görev üstlenme aşamasında güven faktörüne önem gösterilmiştir (Liden, 1998).

Liden ve Maslyn (1998), lider-üye etkileşiminde kişinin robot gibi ele alınamayacağını dolayısıyla duygusal olarak da tatmine ihtiyaç bulunduğunu belirtmiştir. Bu sebepten lider-üye ilişkisinin çok katmanlı olması gereğini savunmuşlardır. Kurumlarda liderler de çalışanlar da çok boyutlu etkinliklere sahiptirler. Liderin üyelere göre paylaşım ek olarak, denetleme, kaynakları iyi kullanma gibi etkinlikleri de mevcuttur. Bu, çok geniş kapsamın göstergesidir (Dienesch, 1986). Liden ve Maslyn 1998, lider-üye iletişiminin dört katmanı olduğunu belirtmiştir. Bu dört katman arasında gerçekleşmesi muhtemel üç tür etkileşim vardır (Liden, 1998). Bu etkileşimin alt boyutlarını ise aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

**Duygu Boyutu:** Duygu boyutunu, çalışma şartlarından ya da profesyonel değerler haricinde oluşan bireysel niteliklerden gelen çekicilik ile lider ve alt çalışan etkileşimi oluşturmaktadır. Duygu Boyutu karşılıklı sevginin de bir göstergesidir (Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998). Lider-üye etkileşimi sırasında lider ve üyenin karşılıklı görünüm ve kişilik yönünden benzerliği üyedeki başarının olumlu anlaşılmasını sağlar. Lider ve üye birbirlerine olan benzerlikler nedeniyle birbirlerinin tutumlarını daha iyi ön görebilirler (Bauer & Green, 1996). Karşılıklı olarak benzeyen lider ve üyeler etkileşimlerini de çok güçlü ve kararlı bir biçimde oluştururlar. Şahsi çekicilik ve benzerliklerinden dolayı lider, üyenin kavrama yeteneğini olduğundan daha fazla görür (Baş, Keskin, & Mert, 2010).

Bu şekilde üyelere daha fazla güven hissedilir ve bu üyelere daha çok yetki devredilir. Durumun tersine göre eğer üyeler arasında benzerlik yoksa lider ve üye arasında resmiyet artabilmekte, güven seviyesi benzerlik olan duruma göre düşebilmekte ve lider-üye arasındaki olumsuz anlaşılmalarda artabilmektedir (Bauer & Green, 1996). Bu nedenlerin bir neticesi olarak duygusal etkileşim, doğru, samimi etkileşimli ortamların olduğu bir yer oluşturmak adına manevi yardımın ihtiyaç duyulduğu zamanlarda ve lider-üye arasında ilişkinin uzaklığını etkilemek mümkün olduğunda ortaya çıkan sadakat ve katkı etkileşiminden daha fazla ön plana çıkmaktadır (Liden, 1986).

Duygu boyutu liderin işlevi açısından katılım gösteren ya da lideri her bakımdan destekleyen sadık çalışanın yanı sıra sevdiği bireyleri yanında görmek

istemeleriyle gerçekleşen boyuttur. Bu durumda da bu boyutta ilişkinin tarafı belirlenir (Çetin, 2011).

**Sadakat Boyutu:** Sadakat, lider ve üyelerin birbirlerinin tutumlarını aynı şekilde desteklemeleri ve onaylamalarını toplum içinde göstermeleri ile oluşan boyuttur. Aynı durumda sadakat, liderin üyeye ne şekilde işler vermesi gerektiğini kararlaştırması yönünde fikir verir (Cevrioğlu, 2007). Etkileşim halindeki ikili üyelerin yakın çevreleri dâhilinde bulunan dış çevreye karşı birbirlerini savunmaları ile ilgili olan bağlılık, lider ve üyenin kurum harcinde olan bireylerle etkileşiminde kurum içinde sır vermeme, sağduyulu olma biçimindeki tutumlar bağlılık göstergesidir ve lider ile üyenin bu gibi tutumlarına daha duyarlı olmaları gerekmektedir (Dienesch & Liden, 1986). Sadakat seviyesi yüksek olan alt çalışanlar, liderler tarafından bağımsız hüküm ve mesuliyet alma açısından başka üyelere göre daha çok tercih edilirler (Bauer & Green, 1996). Alt çalışanların kendini sürekli olarak geliştirdiği durumlarda yüksek bağlılık davranışlarını birtakım gayretlerle göstermesi ve devam ettirmesi gerektiğini düşünen lider, bu uzun sürede kazanılmış olan değerlendirmeler sonucunda alt çalışanlar ile olan etkileşimin devamlılığı ve geliştirilmesinden yanadır (Liden, 1986).

Boies ve Howell (2006) tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşimi neticesinde ortaya çıkan bağlılık sayesinde alt çalışanların görevlerini daha içten isteyerek yaptıkları ve kendilerini daha aktif ve pozitif hissettikleri ortaya çıkmıştır. Schriesheim ve arkadaşları (2001) ise lider-üye etkileşimi kalitesinin bir neticesi olarak üyelerin kuruma olan bağlılığın arttığını ve bu takiben alt çalışanların kurum için yaptıkları yardım ve bilgilerin arttığını aynı süreçte hem kurumun hem de liderin başarılarının arttığını belirtmişlerdir. Bu değerlendirmede beklenen neticeler temin edilirse lider-üye birbirine karşı güven ve saygı duyar ve bağlılığın olduğu ikinci aşamaya geçilir. Dienesch ve Liden birinci (başlangıç) olarak algıların olduğu evrenin bu evrenin görevler açısından bakıldığında personellerin sakati ile yetki devrinin bu aşamada olduğunun üstünde durduğu görülmektedir. İkinci aşamada ise doğrudan etkileşim gerçekleşir. Sadakat, başka boyutlara göre çok daha zor elde edilen bir boyuttur. Sadakat boyutunda lider bu boyutu daha detaylı ölçmek isteyebilir (Bauer & Green, 1996).

Sadakatın bir neticesi olarak liderler kendi şahsi özelliklerine, yeteneklerine, değer yargılarına ve beklentilerine benzeyen üyelere sağlam ve önem arz eden sorumluluk ve rolleri vermeye eğilimlidirler. Ayrıca liderler bu bireyleri kendi yakın



ekiplerine alırlar ve bağılıklarına oldukça güvenirlir. Kişisel çekim olarak isimlendirilen lider-üyenin bireysel niteliklerine ve değer yargılarının benzer olması lider-üyenin arasında kurulacak olan etkileşimde duygusal istikamete tesir yaratabileceği söylenebilir (Erdem, 2014).

**Katkı Boyutu:**Dienesch ve Liden (1986)'ın düşüncesine göre, liderler-üyeler arasında anlaşılın ve elde edilen katılım, hedef doğrultusunda doğrudan oluşın iş odaklı hareketlerin miktarı kaliteli ve izlenecek yol ile ilgili oluşın, anlaşılın kurum içindeki her bir üye için geçerli olmasıdır (Liden & Maslyn, 1998: 50). Liderin çalışanlar ile paylaştığı fiziksel ve mühim kaynaklara ulaşabilme olanağı ile çalışanların işi daha cazip ve çekici bir şekilde gelmekte ve çalışanların işleri için daha çok çaba göstermektedirler (Arslantaş, 2007: 163-164).

Katkı boyutu önemle üzerinde durulması ve odaklanılması gereken bir konudur. Buradaki anlayış alt çalışanların görev ile ilgili tutumlarının miktarı ve kalitesi ile alakalıdır (Davis ve Gardner, 2004). Her iki tarafında birbirine nasıl davranacağını bildiği bu aşamada üyenin göstereceği başarımları onun hangi grup içerisinde olacağını belirmesi açısından oldukça mühimdir (Martinko ve Gardner, 1987).

Lider ile aralarında yüksek kalitede ilişki kuran üyelerin görev ve sorumluluk alma konusunda daha aktif rol oynayabilirler (Wilhelm, Herd, ve Steiner, 1993). Graen'in modelinde katkı boyutu rol oluşturma boyutu ile bağlantılı olarak ele alınır. Liderin üyeye belirli bir rol tanımlaması yaptığı bu durumda bu görevi üyeye vererek, üyenin davranışlarını değerlendirir, üyenin yeteneklerinin neler olduğunu belirlemeye çalışır ve üyelere kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar verir. Bunun karşılığı olarak da üye verilen görevleri alıp kabul ederek ve çalışarak gösterir ya da verilen görevleri reddederek bu gelişim sürecinde istekliliğini ve başarısını gösterir (Graen & Scandura, 1987; Cleyman, Jex, & Love, 1995).

Bu konuda karşımıza çıkan mühim bir nokta, çalışanın yapıyor gibi görünüp ama yapmadığı işler ve gerçekte yapmış olduğu işlerdir. Aynı durumda dikkat edilmesi gereken bir başka nokta da katkının sadece yakın grup üyelerine yüklenmemesi gerektiğidir. Yakın olmayan grup üyeleri de aktif katkılarda bulunabilirler. Bu yüzden liderin iyi gözlem yapıp bu üyeleri yakın gruba dâhil etmeleri gerekir (Erdem, 2014: 16).

**Saygı Boyutu:** Saygı boyutu, grup içerisinde lider ile etkileşim halinde olan her bir üyenin çalışma başarıları neticesinde kazanmış olduğu itibarın başka bireyler tarafından ve kurum içerisinde algılanması ve kurum dışarısındaki işlerde kullanılma derecesidir (Liden & Maslyn, 1998: 46-47).

Saygı boyutunun etkileşiminin oluşumunda üye olan bireyin eskiden yaşamış olduğu tecrübeler, üyenin hakkında hem içeriden hem de dışarıdan edinilmiş olan duyular ve de üyenin kazanmış olduğu mükâfatlar ve yaptığı işlerde oluşturduğu profesyonel saygınlık göz önünde bulundurulur. Lider ve üye beraber aynı ortamda çalışma ihtiyacı dahi duymadan bir etkileşim algısı oluşturup aynı zamanda bu algıyı geliştirebilirler (Erkuş, 2011).

Lider-üye etkileşiminin tek bileşeni olarak görülen saygı boyutu bilirkşi gücünü çağrıştırır. Güç; liderlik araştırmalarında karşımıza çıktığı gibi hem de sosyal etkileşim kuramında “güç” ifadesi ile literatür de sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bu durum lideri veya üyeyi gücü elinde tutan ve kaynaklara sahip olanlarla yakın bağlar kurmaya itebilir (Liden, Sandy ve Stilwell, 1993; Liden & Maslyn, 1998).

Üye, lider ve kendisi arasında konum dolayısıyla var olan bir mesafe görüyor olsa dahi liderin işinde iyi tanınmış olması ve olumlu bir ünün mevcut olmasıyla aralarındaki ilişkiyi yükseltmek için lidere balanma isteği içinde olabilir. Üye bir etkileşim gerçekleştirebildiği durumda liderle sahip olduğu profesyonel itibar sonucunda üye de kendi itibarını yaratabilir. Lider mesleki açıdan bir saygınlık elde etmiş ise, kendilerini takip eden üyelerin bireysel açıdan verimliliğini yükseltebilirler (Davis ve Gardner, 2004).

### **1.2.3 Lider-Üye Etkileşimin Gelişim Süreci**

Lider-üye etkileşiminde yapılan ilk çalışma Cashman ve Graen tarafından geliştirilen (1973) yılında ileri sürülen dikey ikili bağlantılı modeli (Vertical Dyad Linkage Model) dir (Bulut, 2012). Bu etkileşimde Ortalama Liderlik Tarzı (Average Leadership Style – ALS) Modeli de eklenerek modeller iki şekilde adlandırılmıştır.

**Dikey İkili Bağlantı Modeli:** Cashman ve Graen’in (1973) geliştirdiği Dikey İkili Bağlantı Kuramı “Vertical Dyad Linkage”, Dansereau, Graen ve Haga(1975) tarafından literatürde, “Leader-Member Exchange Theory” (Lider-Üye Etkileşimi Teorisi) olarak yeniden düzenlenmiştir (Karcıoğlu, 2011). Cashman ve Graen’nin (1973) geliştirdiği Dikey İkili İlişkiler Kuramını araştırmacılar, dört bölümde inceler

(Aytekin, 2016). Buna göre birinci bölüm; liderin çalıştığı ortamdaki tüm çalışanlara karşı geliştirdiği tutumdur. Buna göre lider her personel ile farklı farklı ilişkiler geliştirebilir. İkinci bölüm liderin çalıştığı ortamda oluşturmuş olduğu farklı ilişkileri ele alır. Lider ve üyeler arasındaki etkileşimin içerik ve niteliği belirlenmeye çalışılır. Üçüncü bölümün inceleme konusu ise liderin çalışanları arasındaki ayırım yapma yapmamasından çok, çalıştığı her bir insanı ortaklık ilişkisine çekebilmek için yapması gerekenlerdir. Dördüncü bölümde ise inceleme alanı ikili ilişki ve ortaklıktan grup ve ağlar seviyesine çıkarılır, örgütsel sınırları aşar. Bu bölümde sadece ikili birliktelikler değil, daha geniş gruplar arasındaki ikili ilişkilerin düzenlenmesi incelenir (Aytekin, 2016; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Dansereau ve arkadaşları (1975) liderlik kuramlarına alternatif bir yaklaşım sunmak üzere Dikey İkili Bağlantı Modelini olgunlaştırmak ve geliştirmek istemişler ve üzerinde çalışmışlardır. Dikey İkili Bağlantı yaklaşımında liderlik, dikey ikililer arasında görev oluşturma faaliyetleri olarak isimlendirilen bir durum sonunda olgunlaşan bir etkileşimin ilişkisi olarak açıklanmaktadır (Bauer & Green, 1996). Araştırmacılar bu yaklaşımı geliştirirken, Jakob'un "exchange" (mübadele) teorisini esas almışlardır. Jakob'un gözlemleri genelleştirilerek, 60 lider-takipçi ikilisini dokuz ayı aşkın bir zaman incelemişlerdir (Zel, 2011: 135; Kılınç, 1997). İlk zamanlar Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak isimlendirilen bu yaklaşım daha sonra "Lider- Üye Etkileşimi" ve "Kişiselleştirilmiş Liderlik" olmak üzere iki ayrı doğrultuda geliştirme göstermiştir. Herhangi bir ifade karmaşasının önüne geçebilmek için birbiriyle yakından ilişkili bu üç yaklaşım arasındaki farkı şu şekilde açıklanabilir: Dikey İkili Bağlantı Modelinde müzakere serbestliği anahtar değişkeni oluşturmaktadır ve analiz düzeyi olarak gruplardaki farklılaşmış ikililere (genellikle ast ve üst) odaklanmaktadır (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). Ancak Dikey İkili Bağlantı Modeli ile bireyselleştirilmiş liderliğin arasındaki büyük fark, "kişiselleştirilmiş liderlik" liderin başarısı ile, "Dikey İkili Bağlantı Modeli" liderin takipçisi, etkileşim süreci ve liderin ilişkisinin niteliği ile ilgilidir (Akkaya, 2015). Hem "Dikey İkili Bağlantı Modeli" hem de "Lider-Üye Etkileşim Teorisi"ndeki en mühim hususlardan biri, lider ile gözlemleyici arasındaki karşılıklı etkileşimin gerçekleştirilmesinde hem çalışma unsurunun hem de sosyal unsurların dikkate alınmasıdır. Diğer mühim husus ise, yaklaşık olarak liderlik tutumlarının sapmalarının da tesadüf olarak gösterilmesinin önüne geçilmesi yani bu yanlışların ihmal edilmemesini sağlamaktadır (Zel, 2011).

Dikey İkili Bağlantı Modelinin önemli bir kısmı kurumsal görev oluşturulmasıdır. Kişinin kurumsal görevini yerine getirmesinde çıkarı olan ve kişinin rol takımı olarak isimlendirilen farklı bireyler (amirler, çalışma arkadaşları) bulunmaktadır (Graen, 1976). Odak birey, bu rollere karşılık olarak gösterdiği uyma ya da uymama tutumları gösterir. Eğer görev ekibindeki birey bu tutumu uygun bulmazsa yeni bir görev gönderme sürecini başlatabilmektedir (Graen, 1976). Çalışanın kurumsal görevinde karar vermesinde bireyler arası etkileşim ilişkileri, özellikle liderle olan ilişkisi oldukça mühim bir faktördür. Çünkü görevlendirme konusuyla ilgili fikir alışverişinde lider biçimsel yaptırıma başvurabilme hakkına sahibidir. Fakat görev oluşturma sürecinde odak birey de türlü mevzularda lider ile bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunabilmektedir (Dansereau, 1975: 59-76). Diğer yandan, kişiselleştirilmiş liderlik ise ekiplerden bağımsız olarak sadece ikililere odaklanmaktadır. Burada liderler, izleyenlerini diğerlerinden bağımsız olarak görmekte ve her birine diğerlerine davrandıklarından bağımsız bir şekilde davranmaktadırlar. Yani liderlik, iki kişi arasında, diğer ikili ilişkilerden bağımsız olarak gerçekleşen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Öz değer, tatmin ve performans kavramları bu yaklaşım içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Dansereau, 1975; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999).

Lider-Üye Etkileşim Teorisi esas olarak, lider-üye etkileşimi ve etkileşimler aracılığıyla, konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma ile ortaya çıkan ve gelişen ikili ilişkilere ve görevlere dayanmaktadır (Bauer & Green, 1996). Söz konusu teori lider ile kurum çalışanları arasındaki çalışma şekillerini incelemiş, liderin bütün gözlemcilerine yalnızca bir liderlik tutumu sergilemediğini ve her bir gözlemcilerine farklı tutumlar gösterdiğini öne sürerek liderlik konusunda etkileşimsel taraftan bakabilmeyi sağlamıştır (Özutku, 2007; Arslantaş, 2007).

Lider-Üye Etkileşim Teorisi; liderlik davranışının tüm çalışanlara karşı benzer biçimde tutarlı olduğunu varsayan ve zamanının genel-geçer görüşü Ortalama Liderlik Tarzına bir tepki olarak doğmuştur (Gerstner & Day, 1997; Schriesheim, Neider, & Scandura, 1998).

Lider-Üye Etkileşimin ileri sürülmesinde, liderin her bir üyesiyle ikili olarak kurduğu ilişkilere ayrı ayrı odaklanması ve liderin her bir üye ile aynı biçimde etkileşim geliştirememesi önemli bir etken olmuştur. (Dulebohn, vd, 2012). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi liderin, bütün üyelere benzer biçimde ilgi gösteremeyeceğini

(Deluga & Perry, 1994) ve her bir üye ile geliştirdiği ilişkilerinin farklı olabileceğini iddia etmektedir (Boies & Howell, 2006).

İşletmede yer alan kişilerin ayrı ayrı bireylerin niteliklere sahip olması hali ile Lider ve üye arasındaki etkileşimin de farklı olmasına sebep olmaktadır (Kaşlı, 2010). Bu durum lider ve üye arasındaki ilişkinin evrimsel olduğunu ve hızla değiştiğini göstermektedir. Bu teoriye göre, lider ve çalışanlar arasındaki bazı ilişkiler yüksek kaliteli ilişkilere dönüşürken bazıları ise sadece şekle ait iş ilişkilerine dayalı daha zayıf ilişkilere dönüşmektedir (Burton, 2008; Göksel, 2012). Oldukça hızlı gelişen bu lider-üye etkileşimleri zaman ile etkin olmayan bir hal almaktadır. Bu noktada liderin, bir veya birkaç astı ile geliştirdiği yakın ilişkiler (yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi) içinde yer alan üyeler genel olarak iç grup olarak adlandırılmaktadır. Liderin biçimsel iş ilişkilerine dayalı ve otorite vasıtasıyla geliştirdiği ilişkiler (düşük kaliteli lider-üye etkileşimi) içerisinde yer alan üyeler dış grup olarak adlandırılmaktadır (Steiner, 1997).

Araştırmacıların liderliği tanımlamada farklı arayışlar içinde olduğu ve liderlik çalışmalarının “liderliğin davranışsal” yönüne odaklanmaya başladığı görülmüştür. Fiedler’in 1967 durumsallık kuramı liderlik çalışmalarının bir sonraki önemli ögesi olmuştur. Teori, liderlik üzerinde durumların etkisine dikkat çekmektedir (Graen, 1975). Ortalama liderlik tarzı kuramı bir çalışma ortamındaki bütün bir alt kademenin liderin istek ve kaygılarına verdiği tepkilerin benzer olduğunu ortaya koyar. Örneğin, şayet bir amir altındaki çalışanlarına destek gösterirse altları amirlerine sadakat ve destekle tepki verir. Ancak liderlerin altlarının hepsine aynı etkileşimde bulunmadığını araştırmalar göstermiştir. Ayrıca her bir alt çalışan amirine ve ekibine yönelik farklı hareket eder (Graen, 1975). Geline son noktada liderlik araştırmaları her alt çalışan ile öncüsü arasında ikili ilişkileri ele almaya başlamış ve Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı kendini göstermiştir. Ortalama Liderlik Tarzı yerine liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri bulunmuştur (Dansereau, 1975).

### **1.3 Kariyer ve Kariyer Başarısı**

#### **1.3.1 Kariyer Kavramı**

Kariyer kelimesi, Türkçeye Fransızca “Carriere” kelimesinden geçmiştir. Fransızcada bu kelime; bir meslekte geçilmesi gereken aşamalar ve hayatta seçilen yol, diplomatik kariyer gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Bingöl, 2013).

Kariyer kavramı 1970 yıllarında başlayarak işletmecilik, personel yönetimi, insan kaynakları yöntemi gibi araştırmalarda ele alınmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2011: 143). Kişinin işi ile ilgili etkinlikler ve tecrübeler ile bir bütün halinde olan tutum ve davranışları kapsamaktadır (Bingöl, 2013).

Kariyer kavramının merkezinde insan olduğu bilinmektedir. Birey, çalışma yaşamının ilk günlerinden başlayarak bazı ihtiyaçlarını gidermek, dilek ve arzularını karşılamak aynı zamanda geleceğe dair planlarını yapmak istemektedir. Bu durumda kişi, bir yandan bulunduğu hiyerarşik yapıda yükselmek isterken bir yandan da işinde başarılı olmayı amaçlamaktadır (Ayan, 2013).

Kariyer olgusunun örgüt ve birey olmak üzere iki temel boyutu vardır. Birinci boyut, kariyeri hakkında plan yapan kişinin kendi kişiliğinde meydana gelirken ikinci boyut ise kurumun kendi hedefini göz ardı etmeksizin bireyin kurum içinde ulaşmak istediği hedef ve o noktaya ulaşma yöntemini belirlemesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum neticesinde kurumun kişiyle iyi iletişim kurarak ve gerekli olan danışmanlık hizmetlerini takdim ederek kişinin kariyerini ilerletmesinde kolaylık sağlaması ile ikinci boyut meydana gelmektedir (Şimşek & Öge, 2014).

Kariyer ile ilgili olarak farklı disiplinlerde yapılan çalışmalara bakıldığında sosyal bilimlerin alt aşamalarından olan psikoloji disiplini kariyer konusunu bireysel seviyede; sosyoloji disiplini toplumsal seviyede, işletme yönetimi ise örgütsel seviyede ele almaktadır (Moore, Gunz, & Hall, 2007). Kariyer hem örgüt için hem de örgüt çalışanları için önem göstermektedir. Bireyin kendisi için ve örgütün çalışanları için kariyer ile ilgili yapacakları çalışmalar, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini kavramalarına neden olurken, diğer yandan da değerlerinin (üstünlüklerin) ve niteliklerinin farkına varmalarını sağlamaktadır. Bu sayede örgütlerde bulunan iş olanakları üzerinde bilgi sahibi olmalarına, kendilerine yeni kariyer hedefleri belirlemelerine ve bu amaçlarına ulaşmaları için bunu elde edecek bir planlama yapmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütlerin gelecek dönemleri için

planlarında ihtiyaç duyabilecekleri iş gücünü, belirli bir düzen etrafında şekillendirmelerine destek sağlayacaktır (Uyargil, 2010).

Örgüt literatüründe kariyere ilişkin tanımlamaların bazıları kavramı kişinin kendisine odaklanarak bazıları örgütün çalışana yönelik çabaları olarak bazıları da ikisinin bir bileşimi olarak ele almaktadır. Buna göre zaman içerisinde kariyer kavramıyla ilgili yapılan farklı içeriklerdeki tanımlamalardan bazılarında yer vermek yerinde olacaktır.

Hughes'un (1937) tanımında kariyer, kişilerin işin gerekliliklerini ve sosyal düzeni dikkate alarak kendini yönlendirmesidir (Hall, 1986; Peiperl, 2007; Tortop, 2013).

Baruch ve Rosenstein'in (1992) kariyer tanımı, çalışanın bir veya birden çok çalışma yerinden kazandığı tecrübe sayesinde gösterdiği gelişim sürecidir (Hall, 1986; Peiperl, 2007; Tortop, 2013).

Super (1980); kariyeri tüm yaşamı boyunca oynadığı rollerin bir sırası ve kombinasyonu (combination) olarak tanımlanmıştır (Yeşilyaprak, 2011).

Merdan'a (2011) göre kariyer kavramı, kişinin hem iş hayatı hem de sosyal hayatıyla ilgili durumları içine alır. Hayatımızın her bölümünde bizimle ilerleyen ve sürekli gelişme gösteren geniş kapsamlı bir ifadedir. Kariyerle ilgili birçok açıklamaya, tanıma rastlanmaktadır. Fakat tanım ve açıklamaların ortak ifadelerine bakıldığında kariyer ifadesinin açıklanmasının en temelinde bireyin, iş ile ilgili durumlarda ilerlemesi ve kurum basamaklarını yukarı doğru tırmanması olarak görülmektedir (Bayram, 2008).

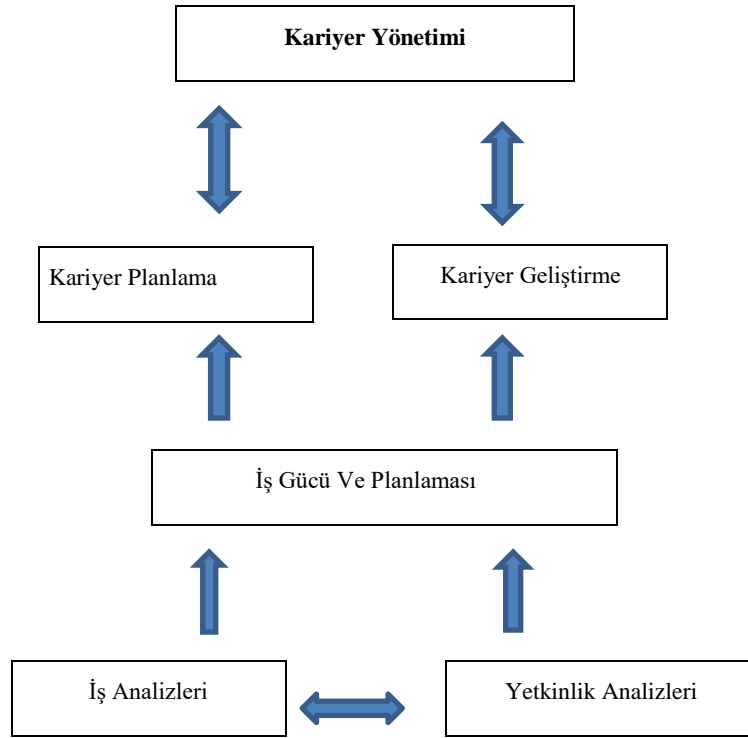
Aynı zamanda kariyer iş hayatında bireyin karşısına çıkabilecek durumları, sosyal ve psikolojik ödülleri ve daha kaliteli yaşam biçiminin de ifadesidir. (Aldemir, 2001).

Kariyer, kişilerin sosyal yönünü geliştirmektedir. Bireylerin hayatlarına, amaç ve anlam katmaktadır. Bireylerin toplumdaki yerlerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. İşlerinden memnun olmalarına yarar sağlanmaktadır. Bireylerin hayatlarına amaç ve anlam katması yanında bu amacı gerçekleştirmek için almaları gereken eğitim ve girecekleri işler, iş hayatında tecrübe kazanırken aynı zamanda hem şahsî hem iş bağlamında kendilerini gerçekleştirebilmeleri de kariyer oluşturma'nın bir aşamasıdır. Diğer bir şekilde ifade edildiğinde kariyer, bireylerin yaşamları son bulana

kadar mesleklerinde ve hayatlarındaki gelişmelerin toplamı olarak görülebilir (Karmer, 2011).

### 1.3.2 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışan kişilerin kariyer planlarını kurumun desteklenmesi ve bunların birbiriyle uyum hali içinde bulunulmasıdır. Kariyer yönetimi, çalışanların gereksinimlerini karşılamak istemesidir. Kariyer hedeflerini elde etmek için yöneticilere imkân sağlayacak amaçların planlaması, planların düzenlenişi ve hayata geçirilişini içeren bir süreçtir (Aytaç, 2005). İş dünyasına girme, atanma, transfer ve iş değiştirme kariyer yönetiminin içinde yer alan faaliyetlerdir. Bu nedenle kimi zaman kişisel kimi zaman grup kimi zaman da ortak verilen kararlar kariyer yönetiminde yer almaktadır (Tastan, 2004).



**Şekil 3: Kariyer Yönetimi Modeli**

**Kaynak:** Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: 2. Baskı Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.

Kariyer yönetimi genelde kariyerin planlanma ve geliştirilme yöntemleri, bu yöntemlerin oluşumunu sağlayan ve özelliklerini belirleyen örgüt kültürü içinde kariyer olgusunun algılanışı, kişilerin mesleki ilerlemelerini sağlamaya dönük fikir ve



uygulamaların varlığı gibi ögelerden oluşan bir süreç olarak değerlendirilmektedir ve kavrama ilişkin tanımların birçoğu da bu şekilde yapılmaktadır.

Kariyer yönetimi kişilerin, kişiye ait kariyer planlarıyla kurumun kariyer düzeninin uyumlaştırıldığı; hazırlık, uygulama ve kontrol evlerinden meydana gelen aynı zamanda devamlılık gösteren bir süreçtir (Gutteridge, 1986).

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer amaçlarına varabilmesi için işletme yönünden destek verilmesi olarak tarif edilmektedir. Bu durumda bireyler kariyer hedeflerine vardıklarında işletmede çalışan gereksinimini azaltmak üzere hedef, plan ve stratejiler geliştirmektedir. Kariyer yönetimi, çalışanların işgücü gereksinimlerini karşılamak ve kişiye ait kariyer hedeflerini başarmalarında onlara fırsat sunmak için amaç, plan ve stratejinin belirlenip uygulanmasındaki süreci ifade eder.

Çalışan bireyin kurumda uzun vadede kalıcı olmasını ve iş başarımını yükseltmek için kurumun kariyer geliştirmesinde etkili görev alması önemlidir. Kariyer yönetimi ile kurumlar, iş gücü yedekleme stratejileri ve eğitim faaliyetleriyle ileri ki zamanlarda nerede olabileceklerini görebilirler (Yoğun, 2008).

Bireyler kariyer hedefleri için yapmış oldukları çalışmalar neticesinde kurumunda hedeflerini ilerletme çabasındadırlar. Kariyer basamakları, ileriye ve yukarıya doğru şeklinde genel olarak anlatılmaktadır. Kariyer yönetimi ve çabaları genel olarak bireylerin deneyimleri ve idarecilik için yapılan hazırlıkları olarak düşünülür. Geleneksel kültür yapısında, bireyler becerikli olsalar dahi işletmede çalışma süreleri onların üst kademelere gelmelerini etkileyen en önemli neden olarak görülmektedir. Bu durum neticesinde kariyer ile alakalı yeni yöntemler geliştirilmesi sağlanmıştır (Soysal, 2006).

Kariyer yönetiminin hedefi ve amacı, çalışan bireylerin ilgi ve becerilerini çözümleyip, düzenleyerek bürün çalışan bireylerin memnuniyetini sağlamaktır (Aktan, 1999).

Özetle genel olarak kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi içeren bireysel ve örgütsel yön olan dinamik bir süreçtir. Bu sürecin daha iyi anlaşılabilmesi gelecek bölümde için kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının detaylarına yer verilmektedir.

### 1.3.3 Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması; kişilerin becerileri ve alakasının irdelenmesini, kariyer olanaklarının araştırılmasını, kariyer hedeflerinin oluşturulmasını ve yararlı, doğru gelişim etkinliklerinin planlanmasını kapsar. Kariyeri planlama esasında kişisel bir süreç olmakla birlikte kişiye, kariyer uzmanları vasıtasıyla kendilerini ölçme değerlendirme ve başka gelişim için faaliyetlerin düzenlemesine yardımcı olmaktadır (Özden, 2007).

Aytaç'a (2005) göre kariyer planlaması, çalışan kişinin edinmiş olduğu "yetenek, bilgi, beceri ve güdülerinin" geliştirilmesi ile çalıştığı kurumdaki yükselişin veya yükselişinin planlı ve programlı hale getirilmesidir (Aytaç, 2005).

Kariyer planlaması, bireyle ilgili "işe giriş, terfi, iş değişimi" türünden aşamaları kapsamaktadır. Kariyer planlaması; kişinin hedefleri, amaçları ve talepleri ile kurumun hedeflerinin eşitlenmesi, bireyin yaptığı işi en iyi şekilde yapabilmesi, başarı elde edebilmesi için gelişimlerini, ilerde görev alacağı üst konum için yeterli hale getirmesidir (Şimşek ve Çelik, 2013).

Özden (2008)'e göre kariyer planlama, kariyer kavramına bireyin bakış açısını yansıtır. Bireylerin beceri, ilgi ve değerlerini göz önünde bulundurup kendilerine uygun amaçlar belirleyerek bu amaca ulaşmak için planlama yaptıkları süreç kariyer planlaması olarak ifade edilir. Kariyer planlama kişinin yaşam boyunca yapmayı planladığı vazifeleri, varmak ve erişmek istediği amaçları, hedefleri ile konumları kısacası kendi geleceğini birbirine kenetleyen halkalar hâlinde planlaması anlamına gelmektedir (Uğurlu, 2007).

Kariyer planlaması, çalışan bireylerin nitelik, alaka ve değerlerini belirleme, eş zamanda hangi alternatiflerin onlara uygun olacağını tespit etme, amaçlarını ve amaçlarına ulaştıracak başarılı planları belirleme süreci olarak düşünülebilir. Bir diğer ifadeye göre kariyerin planlanması; kişinin, ileriye dönük olarak kurum hedefleri ve amaçları ile kendi bireysel hedefleri arasında koordinasyon sağlaması, yapmakla yükümlü bulunduğu işin en iyi şekilde yapılabilmesi için bulunması gereken yeterliklerin kazandırılmasıdır (Robbins, 1996).

İş görenler için artık iş, yalnızca maddiyat açısından tatmin aracı olmaktan çıkmış süreç içinde, manevi tatmin aracı ile yeni bir biçime dönüşmüştür. Benzer şekilde, çalışanların çalıştıkları iş ve kurum ile ilgili beklentileri ve planları da zamanla

değiştirmiştir. Kariyer planlaması çalışanlar ve kurumlar tarafından kariyer yöntemlerinin seçildiği bir süreçtir. Kariyer planlaması genel olarak bireysel nitelikler ve koşulları kapsayan kişisel bir süreç gibi görünse de iş görenin, kariyerindeki yükselişine ilişkin durumları örgütle birlikte düşündüğü bir süreç olarak yorumlanabilir (Kaynak, 1990).

Kariyer planlamasının, kurum ve çalışan bireyler açısından pek çok hedefi ve amacı bulunmaktadır. Kurum tarafından bu amaç ve hedefler; insan kaynakları bölümünün daha etkili kullanılması, çalışan kişilerin yükselmeleri ve ilerlemeleri için bütün çalışanlara aynı fırsatların verilmesi, çalışan kişilerin aldıkları eğitimler doğrultusunda kariyer fırsatlarını analiz ederek başarılarını arttırmak istemeleri, eğitim ve geliştirme gereksinimlerini çalışan kişilere faydalı olabilecek biçimde planlanması, çalışan kişilerin kuruma karşı sadakatin ve iş motivasyonlarının artırılması ve son olarak çalışan kişilerin kendilerine yeni bir alan çalışan kişilerin kuruma karşı sadakatin ve iş motivasyonlarının artırılması ve son olarak çalışan kişilerin kendilerine yeni bir alan seçtiklerinde kurum ve iş yerleri tarafından desteklenmesi şeklinde sıralanabilir(Sabuncuoğlu, 2011).

Bir iş yerinde, kurumda yönetici konumlarına olası alternatiflerin getirilmesine ilişkin kararlar ya da seçimler yapılacağı zaman diğer taraftan da üretimin randımanlı olarak devam etmesi veya hiç değilse varılan noktanın korunması istendiğinden bir kariyer planlaması sistemine (yöntem, model) gerek duyulmaktadır. Buradan hareketle kariyer planlama; kişinin sahip olduğu bilginin, yeteneğin, becerinin ve güdülerin desteklenmesi ve artırılması ile çalışmakta bulunduğu konumun planlaması, çalışan kişilerin ilgi alanlarının ve kabiliyetlerinin irdelenmesi ya da bir bireyin iş hayatında ulaşmak isteyeceği ihtisaslılık ve iş başarısıdır (Kozak, 2001).

Kariyer planlama dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

*“1) İlk aşama kendi kendini değerlendirmedir: Kariyer planlamasının başlangıç noktası kişinin kendini tanıması ile olmaktadır. Kişi önce kendini anlam ve hangi yeteneklerinin kendisi kariyeri doğrultusunda düşünmek durumundadır.*

*2) İkinci aşama fırsatları tanımadır: Bu aşama keşif ya da alternatif belirleme olarak da isimlendirilebilir, kişinin kariyer hedeflerini ortaya koyması ve kendi ilgi ve davranışlarına göre iş fırsatlarını tanımlamasını içermektedir.*

*3) Üçüncü aşama amaçları belirlemedir: Hedefler ve amaçlar, kişinin yeteneklerine uygun olmalıdır. Kişi gerek kendisi gerekse ilgilendiği alandaki kariyer ile ilgili verileri doğru şekilde toplayıp analiz edebildiği an aldığı kariyer kararının niteliği de o derece isabetli olacaktır.*

4) Dördüncü aşama plan hazırlamadır: Bu aşamada kişi, hedeflerine varmak için planladığı “kariyer kararını” uygulamaya geçirecektir. Planlar, kariyer hedef ve amaca varmayı sağlayacak her türlü etkeni içerecek biçimde hazırlanmalıdır (Tuner, 2011) (Aytaç, 2005)”

“Kariyer Planlama” çalışan kişinin; kişisel kabiliyeti, bilgi birikimi, ilgi alanları, motivasyonu ve diğer sahip olduğu yetenekleri hakkında bilgi sahibi olması, fırsatlar ve tercihlere yönelik hedeflerini tanımlaması ve belirlediği amaçlara erişmek için gerekli eylem aksiyonu oluşturmasına ilişkin formal bir süreçten oluşmaktadır (Sökmen, 2016)

Kariyer planlaması hem birey hem örgütsel açıdan çokça önemlidir. “Kariyer planlama”, kurumda kendine bir “kariyer yolu” belirleyerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçları ile bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirlediği süreç şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2011). Kişiler, meslek hayatlarında buldukları yeri, yapabildiklerini, gelecekte gerçekleştirebileceklerini ne kadar iyi kavratsalar, gerçekleştirmeyi tasarladıkları ve gelmek istedikleri noktayı ne kadar iyi anlarsalar, amaç ve hedeflerine varmak için çalışmalarına o kadar düzgün yön vereceklerdir (Özen, 2011).

### 1.3.4 Kariyer Geliştirme

Kariyer gelişimi, kişinin kariyeri boyunca kariyer hedeflerine ulaşabildiği program, eylem ve etkinliklerin toplamı şeklinde ifade edilebilir. Bu iş kurumlarının sahip olduğu kaliteli insan kaynaklarını korumada önemli ve kuvvetli bir yoldur (Şimşek & Öge, 2014) Kişinin sürekli olarak kendini geliştirme etkisidir.

Kariyer gelişimi; kurumların çalışanlarına kabiliyetlerini geliştirme, değerlendirme yetisi kazandırarak, asıl kariyer hedeflerine ulaşma şansı veren süreçleri içerir (Akoğlan, 2009).

Kariyer geliştirme süreci ile çalışan kişilerin elde bulunan bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilmekte ve bu potansiyel kişisel ve kurumsal amaçlar için kullanılmaktadır (Tunçer, 2012). Kurum ve kuruluşlar, büyümenin sağlanması, çalışanların yeteneklerinden azami ölçüde yararlanılması, verimlilik ve etkinliğin artırılması gayesiyle kariyer geliştirme ile ilgilenmektedirler. Bireyler ise daha iyi gelir elde etme, statü kazanma ve yükselme gibi hedefleri olması bakımından kariyer geliştirme ile ilgilenmektedir (Kırıcı, 2007).

Ayrıca kariyer geliştirme tüm pozisyonları içeren ve pozisyonlar arasındaki geçiş yollarını ve koşullarını açık şekilde ifade eden bir örgüt planı (Örücü, 2003) olarak da düşünülebilir. Tablo 4’ de yer verilen kariyer geliştirme modeli, kariyer geliştirme sürecinde birey ve örgütün gerçekleştirdiği süreçleri özetlemektedir.

**Tablo 4:** Kariyer Geliştirme Modeli

<b>BİREYSEL</b>	<b>ÖRGÜTSEL</b>
(Kariyer Planlama)	(Kariyer Yönetimi)
<u>Alt süreçler</u>	<u>Alt Süreçler</u>
- İş seçme,	- Tedarik ve Seçim
-Grup seçimi	- İnsan Kaynağı Tahsisi
-İş atamalarının seçimi	- Başarım ve Değerleme
-Bireysel gelişim	- Eğitim ve geliştirme

**Kaynak:**(Erdoğan, 2003 *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: 1. Baskı Nobel Yayın Dağıtım).

Diğer taraftan meslek danışmanlığı, meslek rehberliği (Mentoring), kariyer merkezleri, koçluk, eğitim faaliyetleri, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi araçlar, kariyer geliştirmede kurumlar tarafından kullanılan yaygın yöntemlerdir.

Kariyer geliştirme, çalışan kişilere istedikleri asıl kariyer hedefleri ve fırsatlarını oluşturmak ve gerçekleştirmek amacıyla destek vermektir. Bu gelişim bireyin bizzat kendisi tarafından gösterilen gayret ya da bulunduğu kurumun desteği ile mümkün olabilmektedir. Kariyer geliştirme, bireyin kapasite ve birikiminin bireysel ve ayrıca kuruma ait hedeflere varmak maksadıyla düzenlenmesi ve yönlendirilmesi yolculuğudur. Kariyer geliştirme bu bakımdan kişisel yetenek, kültür, sosyal ve ekonomik statü, aile, eğitim, etnik kimlik ve iş tatminini barındıran bir süreçtir. Bu bağlamda kariyer geliştirme mesleki gelişim ile farklı anlamlar taşımaktadır. Mesleki gelişim, bireysel kariyerde ilerleme ve yükselme, gayret ve azmi ifade ederken kariyer geliştirme kurum açısından bir yönetim sistemi anlamına gelmektedir (Eryiğit, 2000).

Can (1994) tarafından yapılan açıklamada kariyer geliştirme, bireyin kariyerini belirlemesine ve bu kariyer tercihiyle kişinin talep ve beklentilerinin istenilen biçimde uyumu ile çalışan kişinin yeterlilik, kendine saygı gibi gereksinimlerinin karşılanmasına katkı sağlayan bilinçli etkinliklerin bütünü olarak geçmektedir (Can, 2015). Kişinin yaşam süresince aldığı eğitimlerle beraber kariyer yükselişinde ve

ilerlemesinde içinde hissettiği gelişim arzusu ile kariyer geliştirme kavramı olarak ifade edilebilmektedir (Chen, 2006).

Kariyer geliştirme sürecinin birçok amacı bulunmaktadır. Bu süreç şu şekilde ifade edilmektedir:

- “Öncelikle örgütteki verimsizliği azaltmak,
- Uygun bulunmuş hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak,
- Bilgili ve yetenekli yöneticileri arttırarak bu yöneticilerin potansiyelini arttırmak,
- Çalışanların psikolojik olarak doyumunu arttırmak,
- Örgüt bağlılığını ve örgütsel değerleri arttırmak,
- Çalışanların gelecekteki hedeflerini planlamasına olarak yaratarak onların motive olmasını sağlamak,
- Çalışanların gelişim, yeterlilik ve esneklik taleplerine hitap eden bir örgüt iklimi oluşturmak,
- Kadınlara gelişme ve ilerleme fırsatı sağlamak,
- Kültürel çeşitliliği arttırmak,
- Başarılı çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlamak,
- Çalışanların örgüt basamaklarında yükselmelerini sağlamak,
- Bireylere kariyer süreçleri ve yolları hakkında bilgi vererek kariyer basamaklarını geliştirmektir. (Can, 2015: 319)”

Günümüzde, yapılan iş karşılığında iyi ücret almak, statü ve saygınlık kazanmak, iş güvenciliğinin olması ile kişinin kariyer başarısını değerlendirmek insan kaynakları açısından değerlendirildiğinde kâfi bir durum değildir. Bu durumdan farklı olarak çalışan kişinin yeni teknolojilere uyum sağlayabilmek için kendisini geliştirmesi, yani bilgi ve beceriler elde etme ve kendini eğitime arzusu duyması (Kurtoğlu, 2010) gibi değişen iç ve dış çevre şartlarına kendisini uyumlandırmak istemesi de gerekmektedir. Günümüzde kurumlar kariyer konusunda büyük önem vermektedir. Bunun neticesinde çalışan kişiler kariyerlerinin gelişimi için bazı yönetsel faaliyetler içeresine girmektedir. Bu etkenleri kariyer yönetimi ve planlaması çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Sonunda kişiler kariyerlerini iyileştirebilmektedir. Bu durumda kariyer planlama ve kariyer gelişim işlevlerini içeren genel bir kavram olan kariyer yönetimi, hem kuruma ait gereksinimleri hem de kariyer planlaması ve yönetiminin kişisel tercih ve kapasitelere uygun olmasını sağlayan kariyerin kurumsal süreçlerde tasarımı ve uygulamasıdır (Tunçer, 2012).

Tablo 5, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama arasındaki ilişkileri göstermekte ve buraya kadar anlatılanların kısa bir özetini oluşturmaktadır.

**Tablo 5: Kariyer Geliştirme Düzeni**

KARİYER PLANLAMA	KARİYER YÖNETİMİ
-Kişinin kendini bilmesi	-Kariyer geliştirme düzeninin İK
-İlerletilmesi gereken yönlerin belirlenmesi	planması ile uyumu,
-Örgüt içi ve dışı fırsatların belirlenmesi	-Kariyer yollarının araştırılması,
-Yakın, orta ve uzak vadeli hedeflerin konması	-Kariyer imkânları ve açık,
-Planların hazırlanması ve Uygulanması	- Pozisyonların duyurulması
	-İş görenlerin değerlendirilmesi,
	-Kariyer Danışmanlığı,
	-Eğitim ve yönelim desteği,
	- Çalışanların tecrübelerinin artırılması

**Kaynak:** (Lale Tüzüner, 2013, İnsan Kaynakları Yönetimi. 276. İstanbul: Beta Yayınları).

Kariyer algısı, kariyer yönelimleri için genel bir sınırlılığın meydana getirilmesi bakımından önemlidir(Vinken, 2007).Geleceğe yönelik kariyer hedefi içinde olan birey, kendi kariyerini geliştirmekten görevlidir. Kendini geliştirmek isteyen kişiler öncelikli olarak, güçlü taraflarını ve geliştirmesi gereken zayıf taraflarını, ilgi alanlarını, kıymetini, hedeflerini ve amaçları isteklerini çok iyi bilmelidir (Budak, 2013).

Geleceğe dair planlarını iyi kurgulayamayan ve hedeflerini gerçekleştiremeyen bireyler derin bir ümitsizlik duygusu yaşayabilir ve stresle karşı karşıya kalabilirler. Bu sebeple mesleki eğitimden geçen iş görenlerin uygun kariyer seçimleri yapmaları ve ileriye yönelik olumlu beklentiler içinde olmaları oldukça önem arz eder (Tuncer, 2011).

Kariyer başarısı veya başarısızlığı neticesinde her kişi kendi kariyer yaşamıyla ilgili öngörülerde bulunmakta ve kimliğini oluşturarak kendini tamamlamaktadır. Tüm bunların ötesinde her birey kendini tanımakta ve motivasyonunu arttırmaktadır. Bu kişisel yönetim, davranış ilminde “kendini gerçekleştirme güdüsü” olarak nitelendirilmektedir. Sağlıklı bir kişi gelişme gösterdikçe kendini geliştirme bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü ile ilişkili olarak kariyerini geliştirme veya ilerleme” gereksinimi duyacaktır (Tunç, 2001).

### 1.3.5 Kariyer Başarısı

Türk Dil Kurumu'na(1981) göre başarı; “bireyin kabiliyeti ve yetiştirmeye tutkun olarak gösterdiği ansal veya fiili faaliyetlerin olumlu ürünüdür”. Başka bir ifadeye göre ise düzenli başarı, kişinin daha önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar için izlenen yol ile planlı (düzenli) ve programlı bir biçimde gayret ederek istenilen neticeye varmasıyla da kişinin yaşamda arzuladığı neticeleri elde edebilmesi olarak tanımlanmıştır(Elmacıoğlu, 2009).

İnsanların başarılı olması için gayret etmenin (çabanın) asıl gayesi mutlu olabilmesidir. Başarıyla tatmin duygusunun birbirini tamamlayan işlevi vardır. Yaşamın birçok alanında elde edilen küçük başarılar insanı mutlu etmeye yetmez. Asıl olan yaşamın tamamında başarılı olmak ve hayatın değişik taraflarını ustaca dengeleyebilmektedir (Elmacıoğlu, 2004).

Kariyer başarısı ise, kişinin iş tecrübelerinden kaynaklanan yapıcı, faydalı çalışmalar ve psikolojik birikimlerinin bütünü ya da kişinin çalışma tecrübeleri neticesinde elde ettiği nesnel ya da öznel yararı ve getirisi olarak tanımlanmaktadır. Kariyer başarısı her ne kadar kişi çerçevesinden değerlendirilse de kariyer başarısı yalnızca bireyler için değil kurumlar, işletmeler için de önem arz etmektedir. Bunun sebebi kişinin kariyer başarısı elde etmesi çalıştığı organizasyonun da başarısına katkıda bulunmasıdır (Seibert, 2001; Harris, 2006; Judge, 1999).

Kariyer başarısı, bir kişinin edinmiş olduğu iş tecrübesi yardımıyla iş ile ilgili istenilen neticeye varması şeklinde de tanımlanabilir (Arthur, 2005).

Kariyer başarısı Judge ve arkadaşları tarafından (1995), bir kişinin elde ettiği iş ile ilgili sahip olduğu deneyimlerle vardığı iş çıktısı, başarı ve kendinde son durumda barındırdığı olumlu ruh hâli olarak ifade edilmiştir (Lau, 1999; Seibert, 1999).

Kariyer başarısı, kişinin iş tecrübeleri neticesinde kazandığı olumlu psikoloji ve işe dair kazançlardır. Kariyer başarısı kişinin iş tecrübelerinin bir neticesidir. Kişinin süreç içerisinde iş tecrübeleriyle alakalı herhangi bir mevzuda istediği neticeye ulaşması olarak da tanımlanabilir (Michael, vd 2005).

Bu noktada kariyer başarısının yalnızca bir “netice mi yoksa elde edilen uygun, yapıcı (olumlu) kazanımlar mı” olduğu sorusu doğmaktadır. Yine deneyimlenen iş tecrübelerinin neticesinde kişinin kendisi ve çevresi tarafından değerlendirilme şekli (iyi/kötü ya da başarılı/başarısız) ve bu değerlendirmenin zaman içerisindeki değişimi



de önem arz etmektedir. Çünkü kişilerin öz kariyerleri ile ilgili düşünceleri gerçekte olandan çok daha başka olabilmektedir (Hugh& Peter, 2005). Netice olarak başarının tanımlanmasında üç esas etkenin öne çıktığı söylenebilir:

- *“Kişi için anlam/olumluluk ifade eden, istenilen amaç,*
- *Amaca yönelik gerçekleştirilen gayret,*
- *Gayret neticesinde kazanılan ve kişi tarafından olumlu olarak görülen kazançlar (Müzeyyen, 2005)”*

Bütün bu süreçler boyunca amaca yönelik hedefleri koyanın, gayret edenin ve sonucunda olumlu veya olumsuz değerlendirme yapanın kişinin kendisi olduğu düşünülürse, başarının elde edilmesi ve değerlendirilmesinde temel belirleyicinin bireyin bizzat kendisi olduğu görülür. Dolayısıyla başarı olgusunun sübjektif bir olgu olduğu ve kişiye göre içeriğinin değiştiği düşünülebilir.

Sevinç, başarıyı herkesin kendi fikrinde bir önceki ve bir sonraki adımını puanlamadığı bir kayıt olarak tanımlanmış ve kişinin başarıyı, çevresini mutlu yapmak için elde ettiği kazançlar ve başarılar olarak değil kendisi ile yarıştığı bir “ilerleme ve gelişim” sürecinin neticesi olarak görmesi gerektiğini savunmuştur (Müzeyyen, 2005).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi kariyer başarısında bireylerin şahsi görüşü ve anlayışı ne kadar önemli ise kurumların ya da diğer kişilerin görüşü de önem taşımaktadır. Pellegrin ve Coates’in (1957) de vurguladığı şekilde kişinin kariyer başarısı ya da tatmininde iş görenin duyduğu iç huzur yanında başkalarından takdir duyma ve kendisine güvenildiğini hissedilmesi gibi duygular da önemlidir. Dolayısıyla kariyer başarısıyla ilintili olarak literatürde nesnel ve öznel olmak üzere kariyer başarısının iki farklı boyutu olduğu kabul edilmekle birlikte, öznel kariyer tatminin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Poople, 1993).

Bu doğrultuda günümüzde kariyer, objektif kariyer ve sübjektif kariyer olmak üzere ikili bir tipoloji biçiminde ele alınmaktadır. Sübjektif kariyer, kişinin kendi kariyerine ve kariyerindeki gelişmelere dair içsel bakışını, duygularını aktarmaktadır (Stebbins, 1970). Objektif kariyer ise kişinin belirli bir sosyal çevredeki ilerlemesini gösterebilecek ve daha çok dışarıdan görülebilen pozisyon, terfi ve statü gibi kriterleri yansıtmaktadır (Barley, 1989). Yani sübjektif kariyer başarısı bireyin kendisinin sahip olduğu duygular doğrultusunda yaptığı öznel bir değerlendirme iken, objektif kariyer başarısı ise bireyin kariyeriyle ilgili gelişmeleri kendisi dışında gözlemleyebilen birey, birim, kurum vs. gibi sosyal çevresi tarafından yapılan nesnel bir değerlendirmedir.

Heslin (2005) objektif kariyeri, o kariyere sahip olan bireyin kendisinin dışındakilerce doğrudan görülüp ölçülebilir ve doğrulanabilir kariyer olarak tanımlarken, sübjektif kariyeri ise yalnızca o kariyere sahip olan bireyce bire bir deneyim edilen ve algılanan kariyer biçiminde tanımlamaktadır.

Kurum içerisinde ister işe yeni başlamış olsun ister kariyerinde yol almış olsun iş görenlerin çalışma hayatındaki hedef ve amaçlarının başında kariyerlerinde başarı elde etmek geldiği söylenebilir. Bireylerin hem kişisel yaşamlarında hem de kurumsal hayatlarında kariyer başarısının bu kadar ön planda olması, mesleki olarak başarılı olmanın hayattan duyulan hazzı arttırdığı da ileri sürülmektedir (Çakmak, Otluoğlu, 2014).Ancak, bireylerin kariyer başarısını engelleyen birtakım faktörler de mevcuttur.

Bireyler iş hayatı süresince birçok kariyer sorunuyla karşılaşabilir. Kariyer problemleri dönemsel (başlangıç dönemi, kariyer ortası ve kariyer sonu sorunlar) ve durumsal (kişiden kaynaklanan) problemler şeklinde iki başlıkta ele alınabilir (Erdoğan, 2003) (Budak, 2013).

Dönemsel kariyer sorunlarının başında başlangıç dönemi problemleri gelmektedir. İş yaşamına yeni atılan bireyler eğitimlerinde öğrendikleri teorik bilginin pratik ile (çalışma hayatının) uyuşmadığını görebilirler. Bu durumda bireylerde “kariyer başlangıç şoku” sendromu yaşanabilir (Aldemir, 2001). Ayrıca çalışma hayatına yeni başlayan bireyler, işyerindeki diğer iş görenlerle aralarında nasıl bir ilişki yaratmaları veya iş yerinde ne şekilde hareket etmeleri gerektiğinin ayırımında olamayabilir. Bu durum işinde yeni olan çalışanların yanlış davranışlar sergilemesine neden olabilir. Bu yanlışların ortaya çıkmasına mani olmak için eğitim ve yönlendirme faaliyetlerinin ciddiyet içerisinde yapılması gerekir (Budak, 2013).

Kariyer ortası dönemde yaşanabilen problemlerden biri olan kariyer platosu (kariyer düzleşmesi) büyük ve gelişmiş kurumlarda daha yoğun karşılaşılan bir durumdur. Bireylerin çalıştıkları kurumdaki yükselme (terfi, pozisyon değişikliği vb.) olanaklarının azalma ya da tamamıyla ortadan kalkması durumudur (Özgödek, 2014). Bu durumda bireyin üst düzeydeki bir pozisyon için gereken özelliğe sahip olmasına rağmen üst basamakta boş mevkiinin bulunmaması, yani kişinin ilerleme olanağı bulamamasından ötürü kariyerinde ilerleme kaydedemeyebilir(Akgemci, 2004). Yalnız kariyer platosu problemi, yalnızca işletmeden kaynaklanan nedenlerden oluşmaz; bireyde güdülenme noksanlığı görülmesi ve bireysel yetersizlik gibi koşullarda bireyin kendisinden dolayı oluşan sebeplerden de görülebilir (Budak, 2013;

Türkay, 2015). Kariyer platosu problemi bireylerde istek yitimine ve performans düşüşüne neden olabilir. Bu yüzden çalışan kişilerin bu negatiflerden sıyrılmasını sağlamak için uzman bireylere yönelerek destek alınması gerekir (Güney, 2014).

Kariyer sonu sorunlarından en mühimi ise emekliliktir. Yaşlanmanın, beceri kaybının ve benzeri durumların ortaya çıkması bireylerin bunalıma sürüklenmesine neden olabilir. Bu gibi durumlarda emekliliğe hazırlık programları hazırlanması, bireyi olumsuz fikirlerden uzaklaştırarak bireyin emekliliğe geçiş sürecini kolaylaştırabilir (Aldemir, 2001).

## **1.4 Hizmetkâr Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkiler**

### **1.4.1 Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşim İlişkisi**

Hizmetkâr liderler kendisini çalışanlarına adayan, onlarla yakın ilişkiler kuran ve karşılıklı güven, destek, geliştirme zemininde takipçisiyle iletişim halinde olan bir liderliktir. LÜE teorisi ise benzer şekilde takipçi ile lider arasındaki ilişkinin yararlarına, seviyesine ve kalitesine odaklanmaktadır. İki kavrama genel olarak bakıldığında aralarında bir ilişki olabileceği açıkça görülebilmektedir. Nitekim Blau (1964) tarafından ortaya atılan sosyal takas kuramına göre bireyler arasındaki ilişkilerin temelinde karşılıklı yarar sağlama beklentisi bulunmaktadır. Buna göre davranışları ortaya koyan tutumlar ve algılardır. Bireylerin karşılıklı olarak ortaya koydukları davranışlar, taraflara birtakım faydalar sağlayacağı inancı ya da beklentisinin bir sonucudur. Bu nedensellik ilişkisi takipçisine kendisini adayan, onun gelişimi ve iyiliği için içsel bir motivasyonla çabalayan Hizmetkâr liderlik ile LÜE arasındaki ilişkinin de temelini oluşturmaktadır. LMX ast ve üst arasında karşılıklı güven, saygı ve görev bilinci (sorumluluğu) olarak tanımlanır. Yüksek kalitede bir ilişkide bulunması gerekli bu özellikler hizmetkâr liderlik modelindeki liderin takipçisinin mesleki ve kişisel gelişimi ile yakından ilgilenmesi, kendisini onun gelişimi ve kariyer başarılarına adanması ve zaman zaman kendi çıkarlarından fedakârlıkta bulunarak takipçilerini önde tutması gibi davranışlarla bire bir örtüşmektedir. Bir başka ifadeyle yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi zaten hizmetkâr liderlik tarzında kendini göstermektedir.

Literatürde Hizmetkâr liderlik ile LÜE arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan araştırmalara rastlamak mümkündür. Barbuto ve Hayden (2011) tarafından

farklı sektörlerde çalışan ve liderlik eğitimi almış olan çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları, çalışanların Hizmetkâr liderlik algıları ile LÜE arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde 818 öğrenciden veri toplayarak öğretim üyeleri ile onların takipçisi gibi değerlendirilen öğrenciler arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada Sanı ve arkadaşları (2013), Hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşiminin gelişmesinde önemli katkılar sağladığını tespit etmişlerdir. Dal (2014) ise Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde görev yapan ve bölüm başkanlarının üyeleri konumunda olan 210 öğretim elemanı üzerinde yaptığı çalışmada hizmetkâr liderlik (ve boyutları) ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişki olduğunu ortaya koymuştur. (Köse,2015) İstanbul'daki bir özel hastanede görev yapmakta olan 268 tıbbi ve idari personel üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları da daha öncekiler ile benzerlik göstermektedir. Buna göre hizmetkâr liderlik davranışları, lider- üye etkileşimini önemli bir düzeyde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Ayrıca farklı liderlik türleri ile lider- üye etkileşimi arasında da benzer ilişkilerin olması hizmetkâr liderlik ile lider- üye etkileşimi arasında kurulabilecek ilişkileri desteklemektedir. Örneğin Deluga ve Basu (1992) tarafından yapılan bir çalışmada, dönüştürücü liderliğin kişiselleştirilmiş ilgi ve karizma boyutu ile LÜE kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Uluslararası ve ulusal literatürde yapılan çalışmalar hizmetkâr liderliğin boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olabileceğine işaret etmektedir.

#### **1.4.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarı (Kariyer Memnuniyeti)**

Lider-üye etkileşimi, yukarıda da görüldüğü gibi liderlik süreci ve bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen bir teoridir (Gerstner & Day, 1997). Bu teoriye göre, çalışan kişinin ilk amiriyle olan ilişkileri karşılıklı etkileşime dayanmakta ve bu etkileşimin kalitesi de çalışanların davranışlarında olumlu veya olumsuz etki oluşturabilmektedir (Katrinli, 2010). Liderin, kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimi sonucu farklı nitelikte ilişkiler geliştirdiği bilinmektedir. Bu ilişkilerin niteliği bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde etkilidir (Kang, 2007).

Lider-üye etkileşiminin kaliteli olabilmesi için ilişkinin karşılıklı güven ve samimiyete dayalı olması gerekmektedir. Bu durum çalışanın iş tatmini ile örgütsel

bağlılığı üzerinde etkili olabilmekte (Bauer, 1996; Gerstner & Day, 1997) ve öznel bir etkileşim ürünü olarak kabul edilebilecek bir unsur olan kariyer memnuniyetini olumlu olarak etkilemektedir.

Lider-Üye Etkileşimi ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiye sosyal sermaye unsurları açısından da bakılabilir. Yüksek düzeyde bir lider-üye etkileşiminin çıktısı olarak kabul edilen daha fazla bilgiye sahip olma, kaynaklara ulaşma ve alınan kariyer desteğinin çalışanların kariyer tatminini arttırdığını ifade edilmektedir (Seibert, 2001). Deluga ve Perry'e (1991) göre ise, lider-üye etkileşimi örgütlere iki farklı yönde katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda, bir yandan yöneticiler istekli ve normalden daha fazla çaba gösteren çalışanlara sahip olmakta, diğer taraftan, çalışanlar yüksek düzeyde olan bu etkileşim sayesinde örgütün olanaklarından daha fazla yararlanabilmekte, kendi yöneticilerinden daha fazla destek alabilmekte ve kariyer geliştirme olanaklarından daha fazla yararlanabilmektedir.

Lider-Üye Etkileşimi, herhangi bir çalışanla onun en yakınındaki yönetici arasındaki etkileşimi ve iletişimi geliştirmede önemli rol oynar. Bu bağlamda çalışan tanıdığını ve kabul edildiğini fark ederek bu durumdan memnun olur ve iş tatmini artar. Bu yönüyle de lider-üye etkileşiminin, tatmin için bir belirleyici olacağı söylenebilir (Green, 1996). Nitekim LÜE çalışanların kariyer tatmini etkileyen kariyere yönelik pek çok farklı değişken üzerinde etkilidir. Yapılan çalışmalara bakıldığında, LÜE'nin kariyer tatmini ya da başarısını doğrudan etkilediğini (Joo, 2012) gösteren çalışmaların yanı sıra kariyer başarısını doğrudan etkileyen algılanan kariyer fırsatları ve kariyer geliştirme olanakları ve kariyer mentörlüğü (Kraimer, 2011); terfi hızı (Wakabayashi, 1984) ve ücret artışı (Scandura, 1994) gibi değişkenler üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir.

LÜE ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkileri ampirik açıdan inceleyen Han, (2010) tarafından yapılan çalışmada güvenin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisinde Lider-Üye etkileşiminin aracı rolü incelenmiş ve sonuçta güvenin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları kariyer memnuniyeti üzerine LÜE'nin olumlu ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yine bu çalışmada çalışanlarla yönetici kesim arasında kurulan ilişkinin kalitesinin örgütsel çıktılar üzerindeki önemine fazlaca vurgu yapılmaktadır (Maslyn, 2001). Üyeler ve lider arasındaki

ilişkilerin kalitesinin düşük olmasının ise hem çalışanın işteki faydasını hem de kariyer gelişimini olumsuz etkileyeceği de belirtilmektedir.

Park (Park, 2017) tarafından Güney Kore'deki otel çalışanları üzerinde LÜE'nin cinsiyet ayrımcılığı ve kariyer başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Seul'deki otellerde çalışan 261 kişiden toplanan verilerin analizi sonucunda LÜE seviyesi arttıkça çalışanların kariyer başarılarına ilişkin algılarının da arttığı gözlemlenmiştir.

### **1.4.3. Hizmetkâr Liderlik ve Kariyer Başarısı (Kariyer Memnuniyeti)**

Hizmetkâr liderler, güven ve cesaret vererek yapılması gereken işlerin çalışanlar tarafından inanarak ve doğru bir şekilde yapılması için onları ikna ederler (Dierendonck, 2011). Onlar kendilerine çıkar sağlamak uğruna değil, takipçilerle daha fazla iletişim sağlanması ve onlara daha fazla hizmet etmek uğruna çalışırlar (Eva, 2019). Çünkü hizmetkâr liderler için çalışanlarının gereksinimleri değerlidir ve bunların karşılanması her şeyden daha önemlidir (Jaramillo, 2009; Hoch, 2018). Hizmetkâr liderler takipçilerini destekler, empati kurarlar ve alçakgönüllülük göstererek bu çalışanlarını güçlendirip ve gelişme göstermelerini sağlarlar (Dierendonck, 2011) böylece takipçilerinin bireysel başarılarını arttırmalarına, gelişim ve ilerleme göstermelerine yardımcı olurlar (Koyuncu, 2014).

(Rodríguez-Carvajal, 2014) Hizmetkâr liderlik çalışanların gelişim ve büyümesinde hem ahlaki hem de sosyal açıdan etkilidir. Takipçilerinin kariyerlerini geliştirmelerine gerçekten ilgi gösteren Hizmetkâr liderler onların becerilerini sürekli geliştirmelerine olanak sağlayacak bir ortam yaratır (Chiniara, 2016) Bu tarz bir liderlik çalışanların kariyer başarısına veya kariyer memnuniyetine etki ederek aynı zamanda örgütün refahına odaklanır (Dierendonck, 2011; Hoch, 2018).

Yapılan açıklamalar Hizmetkâr liderliğin çalışanların kariyer tatmini, memnuniyeti ya da başarısı üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Literatürde bu iki değişken arasında gerçekleşen ilişkileri inceleyen çok az sayıda ampirik araştırma olduğu gözlemlenmiştir. Az sayıdaki çalışmalardan biri Latif ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. İspanya, Çin ve Pakistan'daki yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan 217 akademik personelden veri toplanarak yapılan çalışmanın sonuçlarına göre Hizmetkâr liderlik ile kariyer başarısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaya ve Karatepe (2019) tarafından Antalya'daki

konaklama işletmelerinde görevli 226 turizm çalışanından topladıkları veri ile yaptıkları analiz sonuçları da Hizmetkâr liderliğin kariyer tatmini açıklayan önemli bir liderlik türü olduğunu ortaya koymaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA TASARIMI

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim ve organizasyon alanında ve örgütsel davranışla ilgili mevcut kuramlarda ve ampirik araştırmalarda görülen temel olgulardan biri şüphesiz ki liderliktir. Çalışma örgütleri ve çalışanlar gibi liderler de farklı eğilimlerin etkisinde kalmakta, değişen ve gelişen durumlara göre tutum, davranış ve eğilimleri farklılaşabilmektedir. Birçok araştırma, işyerinde çalışanların eğilimlerini yönetmenin iş yerinde daha verimli neticeler alınmasını sağladığını ortaya koymaktadır. Bu neticeler sadece örgüt ya da kurum düzeyinde değil aynı zamanda bireysel düzeyde de görülmektedir. Liderlik ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler durumsal değişkenlerin etkisi altında kaldığı gibi çalışanların bir takım algılarını da etkilemektedir. Hayatının büyük bir kısmını işyerlerinde çalışarak kendi kariyer planlarını gerçekleştirmeye çalışan iş görenlerin kariyerlerine ilişkin başarı ya da tatmin algıları örgütsel çaba ve performanslarını etkilemektedir. Dolayısıyla liderin yaklaşımı ve takipçileri ile kurduğu ilişki örgütsel sonuçları etkileyen önemli değişkenlerdir.

Bu çalışma, iş görenlerin Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşim arasında bulunan ilişki ve bu ilişkide kariyer başarısının aracılık etkisini araştırmak için yapılmıştır. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki sorulara cevaplar aranmaktadır:

1. İş görenlerin Hizmetkâr Liderlik ile Kariyer Başarı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. İş görenlerin Hizmetkâr Liderlik ile lider üye etkileşimi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. İş görenlerin Lider-üye Etkileşim ile Kariyer Başarı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu çalışmanın temel amacı, Kamu alanında önemli bir yönetsel faaliyet alanı olan belediyelerde görev yapan çalışanlara yönelik, Hizmetkâr Liderlik, Lider-Üye

Etkileşimi ve Kariyer Başarısı algılarının belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır.

Miao ve arkadaşlarının (2014) da ifade ettiği gibi hizmetçi liderliğinin araştırılması hizmet çalışanları arasında olumlu tutumlar geliştirilip, geliştirilmediğini anlamamızı sağlamaktadır. Son çalışmalarda Hizmetçi liderliğin çıktılarının daha iyi anlaşılması gerektiğinin altını çizmektedir (Bouzari, 2017; Karatepe, 2016).

Kariyer memnuniyeti ise çalışanın bireysel çıktılarına ve iş tatminine etki eden önemli bir konudur. Sadece bireysel değil örgütsel sonuçlar üzerinde de etkili olan kariyer başarısı yönetsel açıdan ve çalışan psikolojisi açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanlarının kariyerle ilgili hedeflerine ulaştığı başarıdan memnun olmaları, mevcut olan şirketteki performansın artışını sağlamaktadır (Greenhaus, 1990).

Bu açılardan bakıldığında Türkiye’de henüz araştırma safhasının başında olduğu görülen hizmetkâr liderlik kavramının hizmet çalışanları üzerindeki etkisini ortaya koyması açısından bu çalışmanın önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderlik yaklaşımının önemli bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olan kariyer başarısı üzerindeki etkisini lider üye etkileşimi üzerinden ortaya

koyması bu çalışmayı farklılaştırmaktadır. Ulusal yazına bakıldığında hizmetkâr liderlik, lider- üye etkileşimi ve kariyer başarısı arasındaki ilişkileri aynı anda inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın bu yönüyle ilgili alanlarda çalışmak isteyen araştırmacılara kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

## **2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Bu çalışmanın temelini “Hizmetkâr liderlik, lider – üye etkileşimi ve kariyer başarısı arasında bir ilişki var mıdır?” şeklindeki araştırma sorusu oluşturmaktadır. Önceki bölümlerde detaylarıyla açıklanan Hizmetkâr liderlik, lider- üye etkileşimi ve kariyer başarısı arasındaki ilişkilerden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma sorusunun test edilmesine yönelik olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H1:**Hizmetkâr liderlik kariyer başarısını etkilemektedir.

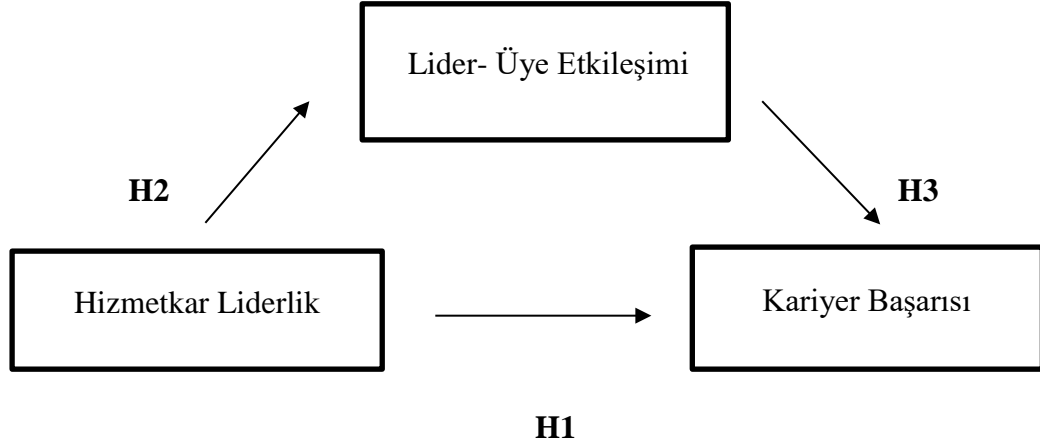
**H2:**Hizmetkâr liderlik lider- üye etkileşimini etkilemektedir.

**H3:**Lider- üye etkileşimi kariyer başarısını etkilemektedir.



**H4:**Hizmetkâr liderlik ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide, lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Araştırma hipotezlerini gösteren araştırma modeli ise Şekil 5’ de gösterilmektedir.



**Şekil 4:** Araştırma Modeli

### 2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul’da faaliyet gösteren bir ilçe belediye bağlı birimlerde görev yapmakta olan 854 (N) kamu çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü için örneklem büyüklüğü hesaplama formülünden faydalanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Buna göre %95 güven aralığında, 0.5 standart sapma değeri ve 0.05 kabul edilebilir tolerans değeri (d) alınarak hesaplanan örneklemin büyüklüğü 265 olarak hesaplanmıştır.

Hazırlanan 400 adet anket formu kolayda örnekleme ile çalışanlara dağıtılmış ve 338 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen anketlerden 8 tanesi eksik doldurulduğu için araştırmaya dâhil edilmemiş ve sonuçta evreni temsil edecek yeterli sayıdaki 330 anket analizlere tabi tutulmuştur.

Anketleri doldurarak araştırmaya katılan toplam 330 kişiye ait demografik özellikler Tablo 6’ de gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Belediye Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Demografik Bilgiler	n(%)
<b>Cinsiyet</b>	
<i>Kadın</i>	170 (%51.5)
<i>Erkek</i>	160 (%48.5)

<b>Medeni Durum</b>	
<i>Evli</i>	185 (%56.6)
<i>Bekar</i>	142(%43.4)
<b>Mesleki Kıdem</b>	
<i>1-9 yıl</i>	176(%56.1)
<i>10-19 yıl</i>	93(%29.6)
<i>20 yıl ve üzeri</i>	45(%14.3)
<b>Eğitim Düzeyi</b>	
<i>Lise mezunu</i>	59(%18.2)
<i>Ön lisans mezunu</i>	55(%16.9)
<i>Lisans</i>	173(%53.2)
<i>Lisansüstü</i>	38(%11.7)
<b>Yaş</b>	
<i>18-27</i>	78 (%23.7)
<i>28-37</i>	145(%44.1)
<i>38-47</i>	69(%21)
<i>48-57</i>	37(%11.2)
<b>Çalışma Yılı</b>	
<i>1 yıldan az</i>	36(%11.1)
<i>1-3 yıl</i>	82(%25.2)
<i>4-6 yıl</i>	64(%19.7)
<i>7-9 yıl</i>	52(%16)
<i>10 yıl ve üzeri</i>	91(%28)
<b>Yöneticisinin Cinsiyeti</b>	
<i>Kadın</i>	76(%23.5)
<i>Erkek</i>	247(%76.5)
<b>Görev Dağılımı</b>	
<i>İşçi</i>	82(%26.4)
<i>Teknik Personel</i>	54(%17.4)
<i>Büro Personeli</i>	117(%37.6)
<i>Yönetici</i>	58(%18.6)

Çalışmaya katılan 330 kamu çalışanın %48.5'i erkek %51.5'i ise kadındır. Bu çalışanların %56.6'sı evli ve %43.4'ü ise bekar. Çalışanların %23.7'si 18-27 yaş arasında,%44.1'i 28-37 yaş arasında, %21'u 38-47 yaş arasında ve %11.2'si ise 48-57 yaş arasındadır. Çalışanların mesleki kıdemleri değerlendirildiğinde %56.1'sinin 1-9 yıl arasında, %29.6'ünün 10-19 yıl arasında ve %14.3'ünün ise 20 yıl ve üzerinde bir kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Eğitim düzeylerine göre çalışanların %18.2'si lise, %16.9'i ön lisans, %53.2'si üniversite ve %11.7'si lisansüstü

mezunudur. Katılımcıların %11.1'nin 1 yıldan az, %25.2'sinin 1-3 yıl arası,%19.7'sinin 4-6 yıl arası,%16'sının 7-9 yıl arası ve%28'sinin 10 yıl ve üzeri bir süredir kurumda çalıştığı görülmektedir. Çalışmaya katılan kamu çalışanlarının yöneticilerinin cinsiyet oranları değerlendirildiğinde %76.5'inin yöneticisi erkek iken %23.5'inin kişinin yöneticisi kadındır. Görev dağılımları değerlendirildiğinde; katılımcıların %26.4'ü işçi %17.4'ü teknik personel olarak%37.6'sı büro personeli olarak ve%18.6'siise yönetici olarak görev yapmaktadır(Tablo 6).

#### **2.4. Araştırmada Kullanılan Yöntemler**

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gereken veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Söz konusu ankette demografik soruların yanı sıra literatürde sıklıkla kullanılan Hizmetkâr liderlik, lider- üye etkileşimi ve kariyer başarıları ölçekleri yer almaktadır. Her bir ölçeğin geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin yapı geçerliliğini sınamak için doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizlerine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediği ise Barlett Testi" belirlenmiştir. İç tutarlık güvenilirliğini (internal consistency reliability) test etmek için ise maddelerin benzerlik düzeyini ve maddelerin ölçmek istediği yapının ayrımını belirleyen Cronbach's alpha katsayısı (reliability coefficients) kullanılmıştır. Cronbach's alpha katsayısının kullanılması likert tipinde cevaplanan maddeler için uygundur (Cortina, 1993). Araştırmada yer alan tüm ölçeklerin betimleyici istatistikleri (ortalama, standart sapma ve ilgileşim değerleri) incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ikili ilişkiler regresyon analizi ile hipotez testine tabi tutulurken aracı etkinin belirlenmesinde Lineer Regresyon Analizi ( Enter metodu) kullanılmıştır. LISREL 8.4 programı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri dışındaki tüm analizler IBM SPSS Statistics 20.0 programı ile yapılmıştır. İstatistiksel analizlerin tamamı %95 güven seviyesinde ve  $\alpha=0.05$  anlamlılık seviyesinde analiz edilmiştir.

#### **2.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan ve Ek-1' de yer alan ölçekler çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş, geçerli ve güvenilir oldukları ispatlanmış ve mevcut araştırmalarda kullanılmış ölçeklerdir. Anket toplamda 2 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmında araştırmaya katılanların demografik bilgilerine ilişkin 9

adet soru bulunmaktadır. İkinci kısımda ise hizmetkâr liderlik, lider- üye etkileşimi ve kariyer başarısı ölçeklerine ait toplam 38 soru bulunmaktadır. Anket formu oluşturulduktan sonra verilerin toplanacağı kurum tarafından incelenmiş ve uygunluk verilmiştir.

Araştırmada kullanılan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği- HLÖ” (Servant Leadership Survey-SLS)(Van Dierendonck & Nuijten, 2011) tarafından geliştirilmiş ve (Duyan, E. C., & Van Dierendonck, D., 2014)tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. 26 ifadeden oluşan ölçek güçlendirmeyi, geride durmayı, hesap verebilirliği, affetmeyi, cesareti, tevazuyu ve sorumlu yöneticiliği içeren 7 boyuttan meydana gelmektedir.

“Lider- Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜE7)” (LMX7) (Graen, 1987)tarafından geliştirilmiştir. Ölçek soruları doktora tez çalışmasında kullanmak amacıyla ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapan(Kazozcu, 2013) alınmıştır. 7 ifadeden oluşan ölçek tek boyutludur.

Kariyer başarısını ölçmek için (Greenhaus, 1990)tarafından geliştirilen “Kariyer Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları (Yüksel, 2003)tarafından yapılmıştır. 5 ifadeden oluşan ölçek tek boyutludur.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler 5’li Likert Ölçeği kullanılarak cevaplandırılmıştır. Katılımcılardan, ifadelere katılım derecelerini belirtmeleri için 1- 5 arasında bir puanlandırma yapmaları istenmiştir. Buna göre;

1- Hiç katılmıyorum,

2-Katılmıyorum,

3-Kararsızım,

4-Katılıyorum,

5-Tamamen katılıyorum anlamlarına gelmektedir.

## **2.6. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri**

Bu bölümde araştırmada kullanılan hizmetkâr liderlik, lider- üye etkileşimi ve kariyer başarısı ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmektedir. Buna göre toplanan veriler kullanılarak önce açıklayıcı ardında doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. SPSS 20 aracılığıyla temel bileşenler analizi kullanılarak

verimax rotasyon yöntemi ile ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Kolmogorov-Simirnov normallik testlerine göre verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum olabilirlik kestirim yöntemi tercih edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizlerinden sonra ise LISREL 8.4 yardımıyla da doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

### 2.6.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Açıklayıcı faktör analizine başlamadan önce örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi için uygunluğunu değerlendiren Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılmıştır ve sonucun 0.932 olduğu ve 0.50 üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçla örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan değişkenler arasında korelasyon olup olmadığının ve faktörlü bir yapı gösterip göstermeyeceğinin belirlenmesine yönelik Bartlett's küresellik testi uygulanmıştır. Sonuçlara bakıldığında değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğu ( $p < 0.001$ ) başka bir deyişle veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülür. Ortaya çıkan değerler Hizmetkâr liderlik ölçeğinin çok faktörlü bir yapı gösterebileceğine işaret etmektedir.

26 soruluk Hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizlerinin sonucunda 7 faktörlü bir yapı karşımıza çıkmaktadır. 7 faktörlü yapı, değişkene ait varyansın %76.749 'unu açıklamaktadır. Ayrıca 7 faktör altında toplanan maddelerin her biri 0.40'ın üzerinde bir faktör yüküne sahiptir. Farklı iki faktör altında yüksek seviyede yüke sahip herhangi bir madde görülmediğinden ölçekten madde çıkarılmamıştır. Buna göre ölçeğin Hizmetkâr liderliği yüksek güvenilirlikle açıklayabileceği söylenebilir. Güvenirlik ölçütü olarak Cronbach alpha iç tutarlılık değerine bakılmış ve analiz sonucunda toplam ölçeğe ait alpha değerinin .917 olduğu ve boyutlara ait alpha değerlerinin ise .929- .807 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin Hizmetkâr liderliği yüksek oranda ve güvenilir bir şekilde açıkladığını göstermektedir. Faktör analizinde ortaya çıkan boyutlar ve bunlara ait cronbach  $\alpha$  değerleri, açıklanan varyans yüzdeleri ve faktör yükleri Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7:** Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve Sorular	$\alpha$	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü
<b>1.Faktör: Güçlendirme</b>	<b>.929</b>	<b>%19.655</b>	
Amirim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir			.688

Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.			.785
Amirim kendimi geliştirmeme yardım eder.			.834
Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir			.813
Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.			.759
Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder			.665
Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.			.785
<b>1. Faktör: Geride Durma</b>	<b>.871</b>	<b>%14.257</b>	
Amirim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir			.615
Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez			.510
Amirim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir			.628
<b>2. Faktör: Hesap Verebilirlik</b>	<b>.807</b>	<b>%10.420</b>	
Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.			.785
Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.			.863
Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.			.795
<b>3. Faktör: Affetme</b>	<b>.869</b>	<b>%9.303</b>	
Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.			.865
Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler			.880
Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.			.889
<b>4. Faktör: Cesaret</b>	<b>.845</b>	<b>%8.129</b>	
Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.			.861
Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.			.875
<b>5. Faktör: Tevazu</b>	<b>.900</b>	<b>%7.762</b>	
Amirim, eleştirilerden ders alır.			.685
Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.			.832
Amirim, hatalarını kendi amirine itiraf eder			.679
Amirim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır			.687
Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır			.655
<b>6. Faktör: Sorumlu Yöneticilik</b>	<b>.847</b>	<b>%7.223</b>	
Amirim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.			.665
Amirim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.			.665
Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.			.770
<b>Toplam</b>	<b>.917</b>	<b>%76.749</b>	

Açıklayıcı faktör analizinden sonra sıra doğrulayıcı faktör analizine gelmiştir. Doğrulayıcı faktör analiziyle belirlenen ölçüm yapısının teoriye uygun olup olmadığı ve açıklayıcı faktör analizinde belirlenen faktörlerin ve onlara ait maddelerin doğrulanması amaçlanmıştır (Torun, 2016)

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yedi faktörlü hizmetkâr liderlik ölçeği için yapılan için doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan çok faktörlü yapının geçerliliği incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda test edilecek olan model 330 gözlem

ve 7 latent değişken kullanılarak oluşturulmuştur. Söz konusu ölçme modeli için uyum indeksi değerleri Tablo 8’da verilmiştir.

**Tablo 8:** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>
<i>Hizmetkâr Liderlik</i>						
<i>7 Faktörlü Model</i>	582.72	278	2.09	0.02	0.98	0.97

$\chi^2$  değerinin, serbestlik derecesine (sd) bölünmesiyle elde edilen ölçütün ( $\chi^2/df$ ) 3 ile 5 arası bir değer almasının kabul edilebilir bir uyum olduğunu 3 ile 5’ten daha düşük bir ki- kare değerinin ise çok iyi bir uyumu gösterdiği belirtilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 317). Tablo 8 incelendiğinde analiz sonucunda ortaya çıkan bu değerin 2.09 olduğu görülmektedir ve modelin çok iyi bir uyum gösterdiği kabul edilmektedir. Ölçeğin yapısal geçerliliğinin incelenmesinde bir diğer uyum iyiliği ölçütü olan RMSEA değeri 0.02 olarak elde edilmiş olup model uyumu için yeterlidir. RMSEA’ya alternatif olarak incelenen CFI (Comparative Fit Index değeri ve NFI (Normed Fit Index) değerlerinin 0.90 üzerinde olması model uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi için elde edilen bu değerler sırasıyla 0.98 ve 0.97 olup yapı geçerliliğini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ölçeğe ait her bir faktörün, kendisini oluşturan soru ya da ifadeleri gerektiği biçimde temsil ettiğini ortaya koymakta ve sonuç olarak geçerlik güvenirlik çalışmaları sonucunda elde edilen değerler, ölçeğin kullanılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

### **2.6.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri**

Öncelikle veri setinin normallik varsayımını sağladığı Kolmogorov- Simirnov testi ile incelenmiş ve veri setinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi için uygunluğunu değerlendiren Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ( $0.876 > 0.50$ ) göstermektedir. Değişkenler arasında korelasyon olup olmadığının belirlenmesine yönelik Bartlett’s küresellik testi uygulanmış olup değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ( $p < 0.001$ ) başka bir deyişle veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Ardından ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini belirlemek için ölçeği oluşturan 7 maddeye açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ortak varyans sonuçlarına göre ortak

varyans değeri 0.50'nin altında olan madde olmadığı için 7 madde ile faktör analizine devam edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo9' da verilmiştir. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Lider-Üye etkileşimi ölçeği tek faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır ve bu yapı değişkenin %71.468' ini açıklamaktadır. Cronbach alpha iç tutarlılık değerine bakıldığında toplam ölçeğe ait alpha değerinin .917 olduğu görülmektedir. Faktör analizine ait cronbach  $\alpha$  değerleri, açıklanan varyans yüzdeleri ve faktör yükleri Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9: Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör ve Sorular	$\alpha$	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü
<b>Faktör: Lider- Üye Etkileşimi</b>	<b>.898</b>	<b>%71.468</b>	
Yöneticim, iş ile ilgili sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı bilir ve anlar.			.804
Yaptığım işin, yöneticimi ne kadar memnun edip etmediğimi her zaman bilirim.			.874
Yöneticim ile çok iyi bir iş ilişkim var.			.846
Yöneticim benim potansiyelimi iyi bilir.			.875
Gerekirse, yöneticim kendi zararı pahasına, beni zor bir durumdan kurtarırdı.			.735
Yöneticimin, ben olmadıgımda benim kararlarımı savunacak kadar bana güveni vardır.			.860
Yöneticim, gerekirse, iş ile ilgili sorunlarımı çözmemde bana yardım etmek için pozisyonunun gücünü kullanırdı			.785

Tablo9'da görüldüğü gibi tek faktör altında toplanan maddelerin her biri 0.40'ın üzerinde bir faktör yüküne sahiptir. Farklı iki faktör altında yüksek seviyede yüke sahip herhangi bir madde görülmediğinden ölçekten madde çıkarılmamıştır. Buna göre ölçeğin lider-üye etkileşimini yüksek güvenilirlikle açıklayabileceği söylenebilir.

Lider Üye Etkileşimi ölçeğinde açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan yapı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu amaç doğrultusunda test edilecek olan model 330 gözlem ve 1 latent değişken kullanılarak oluşturulmuştur. Söz konusu ölçme modelinin sahip olduğu uyum indeksi değerleri Tablo10'de gösterildiği gibidir:

**Tablo 10: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	NFI
<b>Lider Üye Etkileşimi</b>						
<b>Tek Faktörlü Model</b>	20.53	9	9 2.28	0.02	0.95	0.93



Tablo10 incelendiğinde literatürdeki uyum indekslerine yönelik referans aralıklarına istinaden  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine (sd) bölünmesiyle elde edilen ölçütün 3 ile 5 arasında bir değer alması ise kabul edilebilir bir uyum olduğunu,3 ile 5'ten daha düşük bir ki- kare değerinin ise çok iyi bir uyum gösterdiği belirtilmiştir. (Gürbüz ve Şahin, 2014: 317). Elde edilen  $X^2/df$  değerine(2.28) göre modelin iyi bir uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Ölçeğin yapısal geçerliliğinin incelenmesinde baz alınan diğer uyum iyiliği ölçütleri olan RMSEA (0.02), CFI (0.95) ve NFI (0,93) değerlerinin de 0.90 üzerinde olması model uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ölçeğin tek faktörlü yapısının ve bu faktörü oluşturan ifadelerinde kendisini gerektiği biçimde temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak geçerlik güvenilirlik çalışmaları neticesinde kaydedilen değerler lider- üye etkileşimi ölçeğinin kullanılabilir özellikte olduğunu göstermektedir.

### 2.6.3. Kariyer Başarısı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini belirlemek için ölçekte ele alınan 5 maddeye açıklayıcı faktör analizi uygulanmasından önce veri setinin normallik varsayımını sağladığı Kolmogorov-Simironov testi ile incelenmiştir ve veri setinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Ardından yapılan Kaiser-Meyer-Olkin testine göre örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi için yeterli olduğu (0.866>0.50), Bartlett's küresellik testi ile değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ( $p<0.001$ ) ve veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Ardından ortak varyans sonuçlarına göre ortak varyans değeri 0.50'nin altında olan madde olmadığı için 5 madde ile açıklayıcı faktör analizine devam edilmiştir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre kariyer başarısı ölçeği tek faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkmakta ve tek faktörlü bu yapı, değişkene ait varyansın %75.39' unu açıklamaktadır. Faktör analizine ait cronbach  $\alpha$  değerleri, açıklanan varyans yüzdeleri ve faktör yükleri Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11:** Kariyer Başarısı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Bilgileri

Faktör ve Sorular	$\alpha\alpha$	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü
<b>Faktör: Kariyer Başarısı</b>	<b>.918</b>	<b>%75.392</b>	
Kariyerimde elde ettiğim başarılarından memnunum			.866
Tüm kariyer hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.			.911
Gelir hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.			.861

Terfi hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum			.848
Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum			.854

Tablo 11’den de anlaşıldığı gibi tek faktör altında toplanan maddelerin her biri 0.40’ın üzerinde bir faktör yüküne sahiptir. Farklı iki faktör altında yüksek seviyede yüke sahip herhangi bir madde görülmediğinden ölçekten madde çıkarılmamıştır. Buna göre ölçeğin kariyer başarısını yüksek şekilde açıklayabileceği söylenebilir.

Kariyer başarısı ölçeğinde açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör için doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği incelenmiştir. Buna göre test edilecek model 330 gözlem ve 1 latent değişken kullanılarak oluşturulmuştur. Elde edilen ölçme modeli için uyum kriterlerine ilişkin değerler Tablo 12’te gösterilmektedir.

**Tablo 12: Kariyer Başarısı Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<i>Model</i>	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>
<b><i>Kariyer Başarısı</i></b>						
<b><i>Tek Faktörlü Model</i></b>	12.09	5	2.41	0.02	0.97	0.96

Tablo 12 incelendiğinde literatürdeki uyum indekslerine yönelik referans aralıklarına istinaden  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine (sd) bölünmesiyle elde edilen ölçütün 3 ile 5 arasında bir değer alması ise kabul edilebilir bir uyum olduğunu, 3 ile 5’ten daha düşük bir ki- kare değerinin ise çok iyi bir uyum gösterdiği belirtilmiştir (Gürbüz, 2014)

Analiz sonucunda elde edilen  $\chi^2/df$  değeri 2.41’dir ve modelin iyi bir uyum ölçütüne sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapısal geçerliliğinin incelenmesindeki diğer uyum iyiliği ölçütü olan RMSEA değeri 0.02; CFI değeri 0.97 ve NFI değeri ise 0.96 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu değerlerin 0.90 üzerinde olması model uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ölçeğe ait her bir faktörün, kendisini oluşturan soru ya da ifadeleri gerektiği biçimde temsil ettiğini ortaya koymaktadır ve geçerlik güvenirlik çalışmaları sonucunda elde edilen değerler kariyer başarısı ölçeğinin kullanılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde, önceki bölümlerde kavramsal açıklamaları yapılan ve aralarındaki ilişkilerin teorik arka planı açıklanan Hizmetkâr liderlik, lider- üye etkileşimi ve kariyer başarısı arasındaki ilişkileri ifade eden hipotezler test edilecektir. Hipotez testlerinden önce söz konusu değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran korelasyon analizlerine bakılmıştır.

#### 3.1. Betimsel Bulgular

Araştırmada kullanılan üç değişken ve alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerlerini kapsayan betimleyici bulgular (tanımlayıcı istatistik) ile bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hesaplanan Pearson korelasyonu değerleri hesaplanmıştır. Tablo 13’ de özetlenmiştir.

**Tablo 13: Ölçeklere İlişkin Betimleyici Bulgular ve Korelasyon Değerleri**

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	LÜE	KARİYER B.
<b>HL</b>	3.65	0.61	0.651**	0.406**
<i>Güçlendirme</i>	4.54	1.02	0.612**	0.395**
<i>Geride Durma</i>	3.72	0.98	0.565**	0.295**
<i>Hesap Verilebilirlik</i>	4.05	0.77	0.319**	0.217**
<i>Affetme</i>	2.59	1.20	0.313**	0.271**
<i>Cesaret</i>	3.31	1.04	0.332**	0.168**
<i>Tevazu</i>	3.61	0.86	0.609**	0.383**
<i>Sorumlu Yöneticilik</i>	3.93	0.87	0.570**	0.291**
<b>LÜE</b>	3.26	0.57	(0.898)	0.443**
<b>KARİYER B.</b>	3.40	0.99	0.443**	(0.918)

**Not:** \*\* p < 0.001, n = 330. HL (Hizmetkâr liderlik), LÜE (lider- üye etkileşimi), Kariyer B. (kariyer başarısı).

Çalışmaya katılan kamu çalışanlarının ölçek ifadelerine verdikleri cevaplar mukayese edildiğinde en yüksek puanı hizmetkâr liderlik ölçeğinin aldığı görülmektedir. Ölçek puan ortalamasının yüksek seviyede olması (3.65) katılımcıların liderlerine yönelik Hizmetkâr liderlik algısının yüksek olduğu göstermektedir. Diğer taraftan Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında ise en yüksek ortalamayı güçlendirme boyutunun (4.54) ve en düşük (2.59) ortalamayı ise affetme boyutunun aldığı görülmektedir. Bu durum katılımcıların liderleri tarafından güçlendirildiklerine yönelik güçlü bir algıya sahip olduğu ve çoğunlukla “tamamen katılıyorum” cevabına yöneldikleri anlamına gelmektedir. Aynı liderler tarafından affedildiklerine ya da liderlerinin affedici bir tutum sergilediğine ise “katılmıyorum” ile “kararsızım” arasında bir cevap verdikleri anlaşılmaktadır. En yüksek ortalamayı alan ikinci temel değişken ise kariyer başarısı (3.40) ölçeği olmuştur. En düşük puanı ise lider üye etkileşimi (3.26) ölçeği almıştır. Her iki ölçek ilgili olarak katılımcıların daha çok “kararsızım” cevabına yakın oldukları söylenebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği korelasyon değerleri incelendiğinde ise tüm değişkenlerin birbiri ile  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı ilişkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tablo12'ye göre Hizmetkâr liderliğin tüm boyutları ve kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani genel olarak hizmetkâr liderlik ölçeğinden alınan puan arttıkça buna bağlı olarak kariyer başarısının da arttığı söylenebilir ( $r=0.406$ ,  $p < 0.001$ ). Hizmetkâr liderlik ve lider- üye etkileşimi arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.651$ ,  $p < 0.001$ ). Yani Hizmetkâr liderliğin tüm boyutlarında ölçekten alınan puanlar arttıkça lider- üye etkileşimine ilişkin olumlu algının da arttığı söylenebilir. Son olarak lider üye etkileşimi ile kariyer başarısı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r=0.443$ ,  $p=0.022$ ) olduğu görülmekte ve bu da lider- üye etkileşimine yönelik olumlu algısı artan çalışanların kariyer başarısına ilişkin algılarının da arttığı anlamına gelmektedir.

### **3.2. Regresyon Analizi ve Aracılık Etki Bulguları**

Daha önce yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan ölçek yapılarına göre Hizmetkâr liderliğin çok faktörlü bir yapı gösterdiği diğer ölçeklerin ise tek faktörlü yapı gösterdiği detaylarıyla ortaya konmuştu. Bu bulgulardan hareketle araştırmanın hipotezlerinde bazı revizyonların yapılması uygun görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre yeni araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibi yenilenmiştir:

**H1a:** Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.

**H1b:** Hizmetkâr liderliğin geride kalma boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.

**H1c:** Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.

**H1d:** Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.

**H1e:** Hizmetkâr liderliğin cesaret boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.

**H1f:** Hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.

**H1g:** Hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.

**H2a:**Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.

**H2b:**Hizmetkâr liderliğin geride durma boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.

**H2c:**Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.

**H2d:** Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.

**H2e:** Hizmetkâr liderliğin cesaret boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.

**H2f:** Hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.

**H2g:** Hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.

**H3:** Lider- üye etkileşimi kariyer başarısını etkilemektedir.

**H4a:** Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

**H4b:** Hizmetkâr liderliğin geride durma boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

**H4c:** Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

**H4d:** Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

**H4e:** Hizmetkâr liderliğin cesaret boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

**H4f:** Hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

**H4g:** Hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Yukarıdaki hipotezlerin testlerine ilişkin regresyon analizlerine başlamadan önce, değişkenlere ait verilerin normallik ve çoklu bağıntı problemi olup olmadığına

bakılması gerekmektedir. Daha önceki bölümlerde verilerin tüm ölçekler için normal dağılım gösterdiği yapılan Kolmogrov-Simironov testi ile belirlenmişti. Çoklu bağıntı probleminin incelenmesi için ise yine daha önce yapılan değişkenler arasındaki korelasyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun 0.80'nin altında kaldığı tespit edilmiş ve böyle bir problemin olmadığına karar verilmiştir (Büyüköztürk, 2002).

İki farklı değişken arasında ortaya çıkan bir ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracı etkide bulunup bulunmadığını test etmek için regresyon analizleri kullanılabilir (Şeşen, 2011). Buradan hareketle Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık etkinin belirlenmesi için ortaya koyduğu yönteme uygun olarak bazı ilişkilerin sağlanıp sağlanmadığı aşağıdaki regresyon analizleri ile test edilmiştir (Torun, 2016). Buna göre lider üye etkileşiminin, Hizmetkâr liderlik alt boyutları ve kariyer başarısı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri sırasıyla şu şekildedir:

1. Bağımsız değişken (Hizmetkâr liderliğin 7 alt boyutu) ile aracılık etkisinin olup olmadığını tespit edecek olan aracı değişken (lider üye etkileşimi) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi
2. Bağımsız değişken (Hizmetkâr liderliğin 7 alt boyutu) ile bağımlı değişken (kariyer başarısı) arasındaki sebep sonuç ilişkisinin belirlenmesi
3. Aracı değişken (lider üye etkileşimi) ile bağımlı değişken (kariyer başarısı) arasında bağımsız değişkenin (Hizmetkâr liderliğin 7 alt boyutu) belirlenmesi

Regresyon analizlerinin ardından, bir aracı etkinin varlığını ortaya koyabilmek için ikinci aşamada bağımsız değişkenin (hizmetkâr liderlik ölçeğinin 7 alt boyutu) bağımlı değişken (kariyer başarısı) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığının incelenmesi gerekir. Bu durumda, etkide bir düşme gerçekleşiyor ve buna rağmen ilişki anlamlılığı sürüyorsa, "kısmi aracılık" etkisinden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa "tam aracılık" etkisinden söz etmek mümkündür. Ancak bu aşamada beklenen aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini korumasıdır (Baron ve Kenny, 1986:1177; Bolat, 2011:262).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda aracılık etki analizi, Hizmetkâr liderliğin (HL) her bir boyutu için ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir:

**Tablo 14:** Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Güçlendirme” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi	Kariyer Başarısı
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
<i>HL. (Güçlendirme)</i>	0.604**	
<i>F</i>	188.34	
<i>R<sup>2</sup></i>	0.365	
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>	0.363	
<b>Model 2</b>		
<i>HL. (Güçlendirme)</i>		0.395**
<i>F</i>		60.47
<i>R<sup>2</sup></i>		0.156
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.153
<b>Model 3</b>		
<i>HL. (Güçlendirme)</i>		0.259**
<i>Lider Üye Etkileşimi</i>		0.225**
<i>F</i>		37.81
<i>R<sup>2</sup></i>		0.188
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.183

**Not:** \*\*  $p < 0.001$ , standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 330$

Tablo 14’te görüldüğü gibi, hizmetkâr liderliğin “güçlendirme” boyutunun bağımsız değişken ve lider üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu ilk modelde, hizmetkâr liderliğin “güçlendirme boyutu”, aracı değişken olan lider üye etkileşimindeki değişikliğin 0.604’ünü açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). İkinci modelde ise, hizmetkâr liderliğin “güçlendirme” boyutunun bağımsız değişken ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). İkinci modelde, hizmetkâr liderliğin “güçlendirme boyutu”, kariyer başarısındaki değişikliğin 0.395’ini açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). Üçüncü modelde, lider üye etkileşimi ve hizmetkâr liderlik “güçlendirme” boyutunun bağımsız değişken; kariyer başarısının ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, lider üye etkileşiminin kariyer başarısının 0.225’ini açıkladığı görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Modele bakıldığında, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide etkide bir azalmanın olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda Hizmetkâr liderliğin “güçlendirme” boyutunun kariyer başarısı üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşiminin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir.

Hizmetkâr Liderlik “Geride Durma” boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye Lider Üye Etkileşiminin aracılık etkisini değerlendirmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi neticeleri Tablo15’te verilmiştir:

**Tablo 15:** Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Geride Durma” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik

Regresyon Analizi Sonuçları		
	Lider Üye Etkileşimi	Kariyer Başarısı
Bağımsız Değişken	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
<i>HL. (Geride Durma)</i>	0.551**	
<i>F</i>	143.07	
<i>R<sup>2</sup></i>	0.304	
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>	0.302	
<b>Model 2</b>		
<i>HL. (Geride Durma)</i>		0.293**
<i>F</i>		30.87
<i>R<sup>2</sup></i>		0.086
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.083
<b>Model 3</b>		
<i>HL. (Geride Durma)</i>		0.119
<i>Lider Üye Etkileşimi</i>		0.315**
<i>F</i>		30.05
<i>R<sup>2</sup></i>		0.155
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.150

**Not:** \*\*  $p < 0.001$ , standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 330$

Tablo 15’de görüldüğü gibi, hizmetkâr liderliğin “geride durma” boyutunun bağımsız değişken ve lider üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu ilk modelde, hizmetkâr liderliğin “geride durma” boyutu değişkeni, aracı değişken olan lider üye etkileşimindeki değişikliğin 0.551’ini açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). İkinci modelde ise, hizmetkâr liderliğin “geride durma” boyutunun bağımsız değişken ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). İkinci modelde, hizmetkâr liderliğin “geride durma” boyutu değişkeni, kariyer başarısı değişkenindeki değişikliğin 0.293’ünü açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). Üçüncü modelde, lider üye etkileşimi ve Hizmetkâr liderlik “geride durma” boyutunun bağımsız değişken; kariyer başarısının ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, lider üye etkileşiminin kariyer başarısının 0.315’ini açıkladığı görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Hizmetkâr liderliğin geride durma alt boyutu ile kariyer başarısı arasındaki etki



tamamen ortadan kalktığı ancak ilişki anlamlılığını koruduğu için “geride durma” alt boyutu ile kariyer başarısı arasında lider üye etkileşiminin tam aracı etkisine sahip olduğu ifade edilebilir.

Hizmetkâr Liderlik “Hesap Verilebilirlik” boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye Lider Üye Etkileşiminin aracılık etkisini değerlendirmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi neticeleri Tablo 16’de verilmiştir.

**Tablo 16:** Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Hesap Verilebilirlik” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi	Kariyer Başarısı
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
<i>HL.(Hesap Verilebilirlik)</i>	0.600**	
<i>F</i>	31.47	
<i>R<sup>2</sup></i>	0.088	
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>	0.085	
<b>Model 2</b>		
<i>HL. (Hesap Verilebilirlik)</i>		0.511**
<i>F</i>		19.56
<i>R<sup>2</sup></i>		0.056
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.053
<b>Model 3</b>		
<i>HL. (Hesap Verilebilirlik)</i>		0.294**
<i>Lider Üye Etkileşimi</i>		0.362**
<i>F</i>		31.68
<i>R<sup>2</sup></i>		0.162
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.157

**Not:** \*\*  $p < 0.001$ , standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 330$

Tablo 16’da görüldüğü gibi, Hizmetkâr liderliğin “hesap verilebilirlik” boyutunun bağımsız ve lider üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu ilk modelde, hizmetkâr liderliğin “hesap verilebilirlik” boyutu, aracı değişken olan lider üye etkileşimindeki değişikliğin 0.600’ını açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). İkinci modelde ise, Hizmetkâr liderliğin “hesap verilebilirlik” boyutunun bağımsız değişken ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). İkinci modelde, Hizmetkâr liderliğin “hesap verilebilirlik” boyutu, kariyer başarısındaki değişikliğin 0.511’ini açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). Üçüncü modelde, lider üye etkileşimi ve hizmetkâr liderliğin “hesap verilebilirlik” boyutunun bağımsız, kariyer başarısının ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, lider üye etkileşiminin kariyer başarısının 0.362’sini açıkladığı görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Bu

bağlamda modele bakıldığında, hizmetkâr liderliğin “hesap verilebilirlik” alt boyutu ile kariyer başarısı arasındaki etkide bir miktar düşme olduğu ve ilişki anlamlılığını koruduğu için “hesap verilebilirlik” alt boyutu ile kariyer başarısı arasında lider- üye etkileşiminin kısmi aracı etkisinin bulunduğu ifade edilebilir.

Hizmetkâr Liderlik “affetme” boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye lider üye etkileşiminin aracılık etkisini değerlendirmek için yapılan hiyerarşik regresyon analiz neticeleri Tablo 17’de verilmiştir:

**Tablo 17:** Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Affetme” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi	Kariyer Başarısı
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
<i>HL. (Affetme)</i>	0.171**	
<i>F</i>	58.76	
<i>R<sup>2</sup></i>	0.018	
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>	0.015	
<b>Model 2</b>		
<i>HL.(Affetme)</i>		0.009**
<i>F</i>		0.013
<i>R<sup>2</sup></i>		0.006
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.003
<b>Model 3</b>		
<i>HL. (Affetme)</i>		0.079
<i>Lider Üye Etkileşimi</i>		0.413**
<i>F</i>		28.54
<i>R<sup>2</sup></i>		0.149
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.143

**Not:** \*\*  $p < 0.001$ , standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 330$

Tablo 17’de görüldüğü gibi, hizmetkâr liderliğin “affetme” boyutunun bağımsız değişken ve lider üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu ilk modelde, hizmetkâr liderliğin “affetme boyutu” değişkeni, aracı değişken olan lider üye etkileşimi değişkenindeki değişikliğin 0.171’ini açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). İkinci modelde ise, Hizmetkâr liderliğin “affetme” boyutunun bağımsız değişken ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). İkinci modelde, “affetme boyutu”, kariyer başarısı değişkenindeki değişikliğin 0.009’unu açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). Üçüncü modelde, lider üye etkileşimi ve “affetme” boyutunun bağımsız değişken; kariyer başarısının ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, lider üye etkileşiminin kariyer başarısının 0.413’ünü açıkladığı görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Bu bağlamda model incelendiğinde, “affetme” alt boyutu ile kariyer başarısı arasındaki etkinin tamamen ortadan kalktığı ancak ilişki

anlamlılığını koruduğu için “affetme” alt boyutu ile kariyer başarısı arasında lider- üye etkileşiminin tam aracı etkisine sahip olduğu görülür.

Hizmetkâr Liderlik “cesaret” boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye “lider üye etkileşiminin aracılık etkisini” değerlendirmek için yapılan hiyerarşik regresyon analiz neticeleri Tablo 18’de verilmiştir:

**Tablo 18:** Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Cesaret” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi	Kariyer Başarısı
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
<i>HL.(Cesaret)</i>	0.683**	
<i>F</i>	33.68	
<i>R<sup>2</sup></i>	0.093	
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>	0.090	
<b>Model 2</b>		
<i>HL.(Cesaret)</i>		0.323**
<i>F</i>		6.160
<i>R<sup>2</sup></i>		0.018
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.015
<b>Model 3</b>		
<i>HL. (Cesaret)</i>		0.051
<i>Lider Üye Etkileşimi</i>		0.398**
<i>F</i>		27.90
<i>R<sup>2</sup></i>		0.149
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.141

**Not:** \*\*  $p < 0.001$ , standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 330$

Tablo 18’de görüldüğü gibi, Hizmetkâr liderliğin “cesaret” boyutunun bağımsız değişken ve lider üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu ilk modelde “cesaret” değişkeni, aracı değişken olan lider üye etkileşimi değişkenindeki değişikliğin 0.683’ünü açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). İkinci modelde ise “cesaret” boyutunun bağımsız değişken ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). İkinci modelde, “cesaret” değişkeni, kariyer başarısı değişkenindeki değişikliğin 0.323’ünü açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). Üçüncü modelde, lider üye etkileşimi ve “cesaret” boyutunun bağımsız değişken; kariyer başarısının ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, lider üye etkileşiminin kariyer başarısının 0.398’ni açıkladığı görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Bu bağlamda modele bakıldığında, Hizmetkâr liderlik “cesaret” alt boyutu ile kariyer başarısı arasındaki etki

tamamen ortadan kalkarken ilişkinin anlamlılığı korunduğu için “cesaret” alt boyutu ile kariyer başarısı arasında lider- üye etkileşiminin tam aracı etkisine sahip olduğu söylenebilir.

Hizmetkâr Liderlik “tevazu” boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye “lider üye etkileşiminin aracılık etkisini” değerlendirmek için yapılan hiyerarşik regresyon analiz neticeleri Tablo 19’da verilmiştir:

**Tablo 19:** Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Tevazu” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi	Kariyer Başarısı
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
<i>HL. (Tevazu)</i>	0.647**	
<i>F</i>	182.61	
<i>R<sup>2</sup></i>	0.358	
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>	0.356	
<b>Model 2</b>		
<i>HL. (Tevazu)</i>		0.404**
<i>F</i>		46.48
<i>R<sup>2</sup></i>		0.124
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.121
<b>Model 3</b>		
<i>HL. (Tevazu)</i>		0.222**
<i>Lider Üye Etkileşimi</i>		0.282**
<i>F</i>		33.34
<i>R<sup>2</sup></i>		0.169
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.164

**Not:** \*\*  $p < 0.001$ , standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 330$

Tablo 19’da görüldüğü üzere, hizmetkâr liderliğin “tevazu” boyutunun bağımsız değişken ve lider üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu ilk modelde “tevazu” boyutu değişkeni, aracı değişken olan lider üye etkileşimi değişkenindeki değişikliğin 0.647’sini açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). İkinci modelde ise “tevazu” boyutunun bağımsız değişken ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). İkinci modelde “tevazu boyutu” değişkeni, kariyer başarısı değişkenindeki değişikliğin 0.404’nü açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). Üçüncü modelde, lider üye etkileşimi ve “tevazu” boyutunun bağımsız değişken; kariyer başarısının ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, lider üye etkileşiminin kariyer başarısının 0.282’sini açıkladığı görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Model ele alındığında, ikisi arasındaki etkide bir azalmanın gözlemlendiği ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü anlaşılmaktadır. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin

“tevazu” boyutunun, kariyer başarısını etkilemesinde, lider üye etkileşiminin “kısmi aracılık etkisi”nin bulunduğu söylenebilir.

Hizmetkâr Liderlik “Sorumlu Yöneticilik” boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye Lider Üye Etkileşiminin aracılık etkisini değerlendirmek için yapılan hiyerarşik regresyon analiz neticeleri Tablo 20’de verilmiştir:

**Tablo 20:** Lider Üye Etkileşiminin, Hizmetkâr Liderlik “Sorumlu Yöneticilik” Boyutu ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi	Kariyer Başarısı
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
<i>HL. (Sorumlu Yöneticilik)</i>	0.990**	
<i>F</i>	146.41	
<i>R<sup>2</sup></i>	0.309	
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>	0.307	
<b>Model 2</b>		
<i>HL. (Sorumlu Yöneticilik)</i>		0.485**
<i>F</i>		23.09
<i>R<sup>2</sup></i>		0.066
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.063
<b>Model 3</b>		
<i>HL. (Sorumlu Yöneticilik)</i>		0.122
<i>Lider Üye Etkileşimi</i>		0.367**
<i>F</i>		28.45
<i>R<sup>2</sup></i>		0.148
<i>AdjustedR<sup>2</sup></i>		0.143

**Not:** \*\*  $p < 0.001$ , standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 330$

Tablo 20’den de anlaşıldığı gibi, hizmetkâr liderliğin “sorumlu yöneticilik” boyutunun bağımsız değişken olduğu ve lider üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu ilk modelde “sorumlu yöneticilik” boyutu değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan lider üye etkileşimi değişkenindeki değişikliğin 0.990’ını açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). İkinci modelde ise “sorumlu yöneticilik” boyutunun bağımsız değişken olduğu ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). İkinci modelde “sorumlu yöneticilik” boyutu değişkeni, kariyer başarısı değişkenindeki değişikliğin 0.485’ni açıklamaktadır ( $p < 0.001$ ). Üçüncü modelde, lider üye etkileşimi ve “sorumlu yöneticilik” boyutunun bağımsız değişken olduğu; kariyer başarısının ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, lider üye etkileşiminin kariyer başarısının 0.367’ni açıkladığı görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Bu bağlamda modele bakıldığında “sorumlu yöneticilik” alt boyutu ile kariyer başarısı arasındaki etki tamamen ortadan kalktığı ancak ilişki anlamlılığını koruduğu için

hizmetkâr liderliğin “sorumlu yöneticilik” alt boyutu ile kariyer başarısı arasında lider-üye etkileşiminin tam aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Son olarak Hizmetkâr Liderliğin alt boyutları ile kariyer başarısı arasındaki ilişkinin üzerinde lider üye etkileşiminin aracı etkisine yönelik yapılan aracı etki analizinin istatistiksel olarak anlamlılığını değerlendirmek için yapılan Sobel testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 21’ de sunulmuştur:

**Tablo 21:** Sobel Testi sonuçları

Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutları	Sobel Test Skoru	P - değeri	Aracılık Etkisi
Güçlendirme	3.498	p<0.001	Kısmi Aracılık
Geride Durma	4.731	p<0.001	Tam Aracılık
Hesap Verebilirlik	4.235	p<0.001	Kısmi Aracılık
Affetme	2.293	p<0.001	Tam Aracılık
Cesaret	4.456	p<0.001	Tam Aracılık
Tevazu	4.017	p<0.001	Kısmi Aracılık
Sorumlu Yöneticilik	5.114	p<0.001	Tam Aracılık

Sonuçlar gösteriyor ki, hizmetkâr liderlik ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider üye etkileşimi aracılık etkisine sahiptir. Hizmetkâr liderliğin alt boyutları bazında değerlendirildiğinde, geride durma, affetme, cesaret ve sorumlu yöneticilik boyutlarının kariyer başarısına olan etkisinde lider üye etkileşiminin tam aracılık etkisi bulunurken; güçlendirme, hesap verebilirlik ve tevazu boyutlarının kariyer başarısına olan etkisinde lider üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, Hizmetkâr Liderliğin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü’ nün kavramsal olarak incelenmesi ve ortaya çıkan araştırma modelinin ampirik olarak test edilmesidir. Araştırmanın temel değişkenleri olan Hizmetkâr Liderlik, Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı daha önce farklı değişkenler ile araştırmalara konu edilmiş olsa da bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada ele alarak açıklamaya çalışan herhangi bir çalışma bugüne değin yapılmamıştır. Dolayısıyla araştırmanın literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracağı ve gelecekte yapılan çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında, çalışmanın konusunu oluşturan değişkenlerin teorik ve kavramsal açıklamaları detaylıca yapılarak bir kamu kurumunda gerçekleştirilen uygulama ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak İstanbul’da hizmet veren bir ilçe belediyesinde görev yapmakta olan yönetici ve çalışanlardan oluşan örnekleme araştırmanın verilerini toplamak maksadıyla

literatürde sıklıkla kullanılan ölçeklerden oluşan anket formları dağıtılmış ve 338 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen anketlerden 8 tanesi eksik doldurulduğu için araştırmaya dahil edilmemiş ve sonuç olarak yeterli sayıdaki 330 anket, analizlere tabi tutulmuştur. Yapılan regresyon analizleri ve aracılık etki analizleri sonucunda, araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu ve yapılan literatür taraması sonucunda oluşturulan 25 hipotezin tamamının desteklendiği görülmüştür. Tablo 22, araştırma kapsamında teorik olarak geliştirilen ve istatistiksel olarak test edilen tüm hipotetik ilişkilerin bir özetini sunmaktadır:

**Tablo 22: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirme**

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
<b>H1</b>	Hizmetkâr liderlik kariyer başarısı üzerinde etkilidir	Kabul
<b>H1a</b>	Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.	Kabul (Tablo 14)
<b>H1b</b>	Hizmetkâr liderliğin geride kalma boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.	Kabul (Tablo 15)
<b>H1c</b>	Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.	Kabul (Tablo 16)
<b>H1d</b>	Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.	Kabul (Tablo 17)
<b>H1e</b>	Hizmetkâr liderliğin cesaret boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.	Kabul (Tablo 18)
<b>H1f</b>	Hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.	Kabul (Tablo 19)
<b>H1g</b>	Hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kariyer başarısını etkilemektedir.	Kabul (Tablo 20)
<b>H2</b>	Hizmetkâr liderlik lider -üye etkileşimi üzerinde etkilidir	Kabul
<b>H2a</b>	Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.	Kabul (Tablo 14)
<b>H2b</b>	Hizmetkâr liderliğin geride durma boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.	Kabul (Tablo 15)
<b>H2c</b>	Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.	Kabul (Tablo 16)
<b>H2d</b>	Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.	Kabul (Tablo 17)
<b>H2e</b>	Hizmetkâr liderliğin cesaret boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.	Kabul (Tablo 18)

<b>H2f</b>	Hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.	Kabul (Tablo 19)
<b>H2g</b>	Hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu lider- üye etkileşimini etkilemektedir.	Kabul (Tablo 20)
<b>H3</b>	Lider- üye etkileşimi kariyer başarısı üzerinde etkilidir	Kabul (Tablo 14-20)
<b>H4</b>	Hizmetkâr liderlik ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide, lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul
<b>H4a</b>	Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul (Tablo 14) Kısmi aracılık
<b>H4b</b>	Hizmetkâr liderliğin geride durma boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul (Tablo 15) Tam aracılık
<b>H4c</b>	Hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul (Tablo 16) Kısmi aracılık
<b>H4d</b>	Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul (Tablo 17) Tam aracılık
<b>H4e</b>	Hizmetkâr liderliğin cesaret boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul (Tablo 18) Tam aracılık
<b>H4f</b>	Hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul (Tablo 19) Kısmi aracılık
<b>H4g</b>	Hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Kabul (Tablo 20) Tam aracılık

İlk defa Robert K. Greenleaf (1977) tarafından ileri sürülen bu liderlik anlayışı, çalışanlara yol gösteren, kendini onlara hizmet etmeye adanmış, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan liderleri tanımlamaktadır. Birçok bilim adamı tarafından çeşitli biçimlerde ön plana çıkarılan bu yaklaşımın en temel felsefesi, bireylere verilen önem ve değerın daha üst seviyelere çıkarılması şeklinde ifade edilmektedir. Greenleaf (1977) Hizmetkar Liderlik olgusunu, doğal şekilde ilerleyen, mühim bir hedefe hizmet etme isteği olan (motivasyon), giderek benzer hedef sınırlılıklarında liderlik etme güdüsüne dönüşmesi olarak göstermiştir (Duyan, 2014). Hizmetkâr Liderlik, sahip olduğu kişilik özellikleri nedeniyle hizmet odaklı olan liderin bireysel hayatını, hislerini, fikirlerini bir anlamda bütün hücrelerini kapsayan bütüncül bir yaklaşımın genel adıdır. Aynı zamanda bu durum organizasyon kültürünün gelişmesine olumlu etki sağlaması açısından da günümüz dünyasında birçok avantajı bulunmaktadır. Hizmete odaklı bu organizasyon kültürü, örgütteki tüm çalışanlar için birleştirici bir iklim oluşturmaktadır. Temelinde başkalarına (müşteri, çalışan, astlar, alıcılar, takipçiler, tüketiciler ve toplum) hizmet etme düşüncesi bulunmaktadır. Bu hizmetlerin başında ise insanların gereksinimlerini, taleplerini ve çıkarlarını kendi menfaatlerinin önüne koymak gelmektedir. Böylece bu kişiler, içtenliğini ve



doğruluğunu göstererek güven sağlamış olmaktadır (Baytok, 2006). Birçok Türkçe ve yabancı kaynaklarda “Hizmetkar Liderlik” ile üzerine yapılan literatür çalışmalarında bu açıklamalar ve buna benzer kavram tanımları yer almaktadır. Her ne kadar Hizmetkâr Liderlik şu anki zamanda önem içeriyor olsa da ve ön plana çıkıyor olsa da bu alanda yeterli çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Hizmetkâr Liderlik, günümüzde ve sonrasında da daha çok verimli, etkin ve önemli bir talep haline geleceği öngörülmektedir.

Bununla birlikte birçok kurum ve kuruluşlarda dikkat edilen, dikkat çeken, önde tutulan ve önemli görülen bir diğer kavram ise Lider-Üye Etkileşim değişkeni olmuştur. Bu değişkenin birçok olumlu, etkin, verimli, güçlü özelliği bulunmaktadır ve bu değişkenlik bir yönetimin ürünü değil ekip çalışması olarak kendini göstermektedir. Lider-Üye Etkileşimi; çalışan bireylere karşı duyulan beklentilerin yanında, üyelerinde taleplerine cevap vermek, motive etmek, doğru hedefi belirlemesine yardımcı olmak, amaca ulaşması için yol gösterici olmak ve yetkiden çok takip, birlik içerisinde olarak tanımlanmaktadır. Lider-Üye Etkileşim kuramının temelinde, liderlerin her bir takipçileri ile karşılıklı olarak bir bağ-ilgi kurması ve iki tarafın da rollerini karşılıklı olarak açıkça bilmesi bulunmaktadır. (Yukl, 2013). Lider-Üye Etkileşim kavramında, liderin amaca yönlendirdiği ve kontrolü altında bulunan her bir kişi, üye olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte Lider-Üye Etkileşiminde içeride bulunan üye ile dışarda bulunan üye arasındaki yakınlık, birlik seviyesi farklılık gösterdiği için ödül ve ceza şeklinde tutum sergilenmektedir.

Liderin bireysel yeteneklerine, durumsal koşulların niteliklerine ya da ikisi arasında olan etkinin bir tezahürü olarak liderliği tanımlamayı amaçlayan eski tip kurumların tersine; Lider-Üye ilişkisi kuramı diyalektik (bu çelişkileri aşmayı hedefleyen yöntemleri aramayı öneren akıl yürütme şeklidir) ilişkiyi çözme seviyesi olarak görüldüğünden geleneksel liderlik kuramlarından farklılaşmaktadır (Gerstner, 1997). Kuram ortaya çıkarıldığı günden bugüne birçok değişikliklere uğramış ve genişletilmiştir. Fakat kurama hizmet eden temel nokta olan “etkileşim” teorik olarak hiç değişmemiştir (Gerstner, 1997). Etkileşimler, bireysel uyum durumu, kişisel yeterlilik ve güvenilirlik bazında oluşmaktadır. Kurama göre, çoğu lider tüm etki grubu içerisindeki itimat ettiği veya güven duyduğu belirli orandaki alt çalışanı ile daha yüksek etkileşim kurmaktadır. Bu durum irtibatın, karşılıklı bağın, vefanın ve birbirlerine karşı desteğin korunduğu sürece devam etmektedir (Yukl, 2013).

Yapılan açıklamalar ve literatürdeki örnek çalışmalar hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğu açıkça görülmektedir ve tez çalışması kapsamında toplanan veriler ışığında yapılan analizler de bu ilişkiyi desteklemiştir. Kendisini çalışanlarına adayan ve onların iyiliği için gönüllü olarak çabalayan hizmetkâr liderlerin çalışanlarını güçlendirici yöndeki destekleyici ve geliştirici tutumları, çalışanların gerisinde kalarak onların ön plana çıkmasını ve kendilerini göstermelerini sağlayıcı tutumları, açık ve şeffaf olarak yürüttükleri faaliyet ve icraatlarının sorumluluğunu alarak arkasında durmaları ve takipçilerinin hatalarını kabul ederek onlara karşı anlayışlı davranmaları, cesur adımlar atabilmeleri ve tüm bunları yaparken mütevazı tavırlar ile takipçilerini yüceltmeleri takipçileri ile aralarında güven, sadakat ve saygı temelli kaliteli bir ilişki kurmalarını sağlamaktadır. En nihayetinde ise bu durumlar takipçilerin kariyer başarılarına yönelik subjektif algılarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Kariyer kavramı 1970’li yıllarında başlayarak işletmecilik, personel yönetimi, insan kaynakları yöntemi gibi araştırma alanlarında ele alınmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2011: 143). Bu kavram, kişinin işi ile ilgili bütün etkinliklerini ve tecrübelerini bir bütün halinde olan tutumları ve davranışları kapsamaktadır (Bingöl, 2013). Literatürde Kariyer kavramına ilişkin tanımlamaların bazıları, kavramı kişinin kendi hedeflerine ulaşma olarak tanımlarken bazıları da örgütün çalışana yönelik çabaları olarak tanımlamaktadır. Bunların dışında bazıları da ikisinin bir bileşimi olarak ele almaktadır. Bireylerin hayatlarına amaç ve anlam katmasının yanı sıra, onların bu amacı gerçekleştirme konusunda gerekli eğitimleri alması, işe girmesi, iş hayatında tecrübe sahibi olurken aynı zamanda şahsî ve iş bağlamında kendilerini gerçekleştirebilmeleri de kariyer oluşturma bir aşaması olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer başarı kavramı, kişinin iş tecrübelerinden kaynaklanan yapıcı, faydalı çalışmalar ve psikolojik birikimlerinin bütünü ya da kişinin çalışma tecrübeleri neticesinde elde ettiği nesnel ya da öznel yararı ve getirisi olarak tanımlanmaktadır. Kariyer Başarısı her ne kadar kişi çerçevesinden değerlendirilse de bu kavram yalnızca bireyler için değil kurumlar, işletmeler için de önem arz etmektedir. Bunun sebebi kişinin kariyer başarı elde etmesi ve çalıştığı organizasyonun da başarısına katkıda bulunmasını sağlamaktır (Seibert, 2001; Harris, 2006; Judge, 1999).

Sonuç olarak bu çalışma, Hizmetkâr Liderlik ile Kariyer Başarısı arasındaki ilişkide Lider-Üye Etkileşimi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Hizmetkâr

Liderliğin alt boyutları bazında değerlendirildiğinde, geride durma, affetme, cesaret ve sorumlu yöneticilik boyutlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin tam aracılık etkisi bulunurken; güçlendirme, hesap verebilirlik ve tevazu boyutlarının Kariyer Başarısı üzerindeki etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

Tez çalışmasının konusu ve içeriği itibariyle dikkat çekici olmasının yanı sıra yapılan saha araştırmasının bulguları, konuya ilişkin gelecekte daha çok araştırma yapılmasını ve tartışmaların daha ileri düzeye taşınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle gelecek araştırmalar için aşağıdaki öneriler sıralanabilir;

- Ülkemizde hizmetkâr liderlik modellerinin nasıl ortaya çıktığı ve ortaya çıkmasına etki eden faktörler araştırılabilir.
- Ülkemizde ortaya çıkan hizmetkâr liderler örneğinde kavrama ilişkin yeni tanımlamalar yapılarak bu tarzın kültürel açıdan farklılık gösterip göstermediği incelenebilir.
- Hizmetkâr liderlerin kişilik özellikleri ve bu liderlerin takipçilerinin kişilik özellikleri belirlenebilir.
- Hizmetkâr liderliğin örgütsel kültür üzerindeki etkileri araştırılabilir
- Örgütlerde hizmetkâr liderliği destekleyen örgütsel ve çevresel faktörler incelenebilir.
- Hizmetkâr Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkileri inceleyen daha fazla çalışma yapılmalıdır.
- Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler özel sektörde incelenebilir ve kamu- özel sektör kıyaslaması yapılabilir
- Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide demografik özelliklerin etkisi incelenebilir.
- Hizmetkâr liderliğin kariyer başarısı dışındaki diğer örgütü etkileyen bireysel algılar üzerindeki etkisini ortaya çıkaracak araştırmalar düzenlenebilir.
- Konu yeni olduğundan dolayı daha fazla nitel araştırmalar yaparak kavramın gelişimine katkı sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- A. Baytok, F. E. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *İstanbul ve Afyonkarahisardaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma İşletme Araştırmaları Dergisi*, 105-132.
- A. G. Stone, R. F. (2004). Transformational Versus Servant Leadership A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- A. Göksel, B. A. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- A. Gunasekaran, E. W. (2007). Knowledge Management In 21st Century Manufacturing. *International Journal Of Production Research*, 45(11), 2392-2393.
- A. Jeffrey Matteson, J. A. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- A. Katrinli, G. A. (2010, Mayıs 20-22). Örgütsel Politika Algısının Dağıtımsal Adalet Lider-Üye Etkileşimi Ve İş Doyumu İlişkisindeki Düzenleyici Rolü. Adana: 19. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi.
- A. Sökmen, B. A. (2016). Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma. 8(3). *Journal Of Business Research Turk*.
- A. Tunç, A. U. (2001). Kariyer Yönetimi Planlaması Ve Geliştirme. Gazi Kitabevi.

- A.M Alparslan, Ö. O. (2015). Türkiye'de lider-üye etkileşim kuramına dair makale kapsamındaki araştırmalar: Bibliyometrik bir içerik analizi. *Business & Economics Research Journal*, 1, 107-124.
- Ağın, K. (2001). K. Ağın. *Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Akçaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınları 1. Basım.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akgemci, T. (2004). *Gelecekte Kariyer Yönetimi (Ed) Şerif Şimşek, Adnan Çelik Gelecekte Kariyer Yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Akkaya, T. (2015). Lider-üye etkileşiminin iş doyumuna etkisinde örgütsel iklimin rolü: Hizmet sektöründe bir lojistik şirket uygulaması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 21. İstanbul.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. 3(2), 17-44.
- Akoğlan, K. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: 3. Baskı Detay Yayınları.
- Akt. E. Demirel, A. Y. (2012). Yerel Siyasetin Liderleri Olan Belediye Başkanlarına Yönelik Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Uyarlama Çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 67-83.
- Akt. L. Dal, S. Ç. (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.
- Akt. O. Sanı, S. Ç. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Aktan, C. C. (1999). *2000 li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 4. İnsan Mühendisliği* İstanbul Tügiad Yayınları: <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/kariyer.htm> adresinden alındı
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi Eğitim Sektörü

- Üzerine Bir Araştırma. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. 67. Edirne: Yüksek Lisans Tezi Trakya Üniversitesi.
- Arslantaş, C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi Dergisi*, 2(3), 160-173.
- Arthur B. Michael, K. N. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 179.
- Aryee S., B. P. (2002). Trust As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Justice And Work Outcomes Test Of A Social Exchange Model. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Aslan, Ş. (2009). Duygusal Zeka Ve Döşümcü Etkileşimci Liderlik. 112. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Avcu, Y. (2008). Örgüt Kültürü Ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiler. *İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bulunan Orta Kademe Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma*, 13. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Ayan, F. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Aydın, A. (1997). *21. Y. Y. da Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiler Kitabı*. İSTANBUL: Deniz Harp Okulu Komutanlığı C:2.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytekin, M. (2016). Lider Üye Etkileşiminin Örgütsek Adanmışlık Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 8.

- B. Erdogan, M. K. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, 57(2), 305-332.
- B. Erdoğan, R. C. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- B. Zhao, X. L. (2007). Professional Management The Future of Knowledge Worker Boundaryless Career Management. *Networking and Mobile Computing International Conferance*, (s. 4497-4500). Shanghai.
- Balekoğlu, F. (1992). Liderlik Teorilerinde Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İlişkileri. 112. İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fak. Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü.
- Barley, S. R. (1989). *Careers identities and Institutions The Legacy of The Chiga Scholl of Sociology*. New York: Cambridge Üniversitesi Yayınları.
- Bass, M. B. (1990). *Bass Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Pres.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 1013-1039.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Baumann C., H. H. (2016). Competitiveness And Workforce Performance Asia Visa-A-Visa The West. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2197-2217.
- Baykal, D. (1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının İlişkin Bir Araştırma*. (P. D. Adal, Çev.) İstanbul: İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bayram, C. (2008). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. *Basılmamış Doktora Tezi*, 112. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Biddle, B. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12(1), 67-92.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Boies, K., & Howell, H. M. (2006). Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17, 246-257.
- Bouzari M., K. O. (2017). Test Of A Mediation Model Of Psychological Capital Among Hotel Salespeople. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2178-2197.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*: Sage Pubns.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: 2. Baskı Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bulut, M. (2012). *Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven Ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. 6. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- C. Aldemir, A. A. (2001). *Personel Yönetimi (İnsan Kaynakları Yönetimi)*. İzmir: Fakülteler Yayınevi-Barış Yayınları.
- C. R. Gerstner, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- C. Robert Liden, M. J. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43,49,50.
- C. Uyargil, Z. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: 3. Baskı Beta Basım.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: 8. Baskı Siyasal Kitabevi.



- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi*(55), 547-570.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki Ampirik Bir İnceleme. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 41. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, A. (1997, Haziran 5-6). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. *21. Yüzyılda Liderlik*, 78,90. İstanbul: Liderlik Sempozyumu Bildiler Kitabı.
- Chen Z.X., A. S. (2005). Test Of A Mediation amaodel Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Chen, C. P. (2006). *Career Andeavour Pursuing A Cross Cultural Life Transition Great*. Britain Bodmin Cornwall: 7. Baskı MPG Books Ltd.
- Cleyman, K. L., Jex, S. M., & Love, K. G. (1995). Emloyee Grievances: An Application of the Leader-Member Exchange Model. *The International Journal of Organization Analysis*, 3(2), 156-174.
- Cortina, J. (1993). What is coefficient alpha: an examination of theory and applications. 78-98-104. *Journal of Applied Psychology*.
- Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişikin Personel Görüşeri . Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Covey, S. R. (2006). Servant Leadership. *Leadership Excellence*, 23(12), 5-6.
- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı İş Güvencesizliği. *1(12)*. Çalışma Ve Dergisi.
- Çakmak Otluoğlu, O. K. (2014). Kariyer Bağlılığının Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetin ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 23, 350-363.
- Çalışkan, S. C. (2008). Doktora Tezi. 73. İstanbul.
- Çankır, B. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalinin LMX Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics*, 515.

- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, H. (2014, Aralık). Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Çetin, Ş. (2011). Okul Müdürlerinin Liderliği İle Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, 52. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çimenlidere, S. (1994). Liderlik Yaklaşımları Ve Bir Araştırma. İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Programı.
- D. J. Henderson, R. C. (2009). LMX differentiation A Multilevel Review And Examination Of Its Antecedents And Outcomes. *20*, 517-534. *The Leadership Quarterly*.
- D. Kang, J. S. (2007). Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership And HRD Development Of Units Of Theory And Laws Of Interaction. *28(6)*, 531-551. *Leadership & Organization Development Journal*.
- D. Page, P. T. (2000). *Hizmetkâr Ölçmek İçin Kavramsal Bir Çerçeve Liderlik S. B. - S. İçinde Şekillendirmede İnsan Faktörü Tarih ve Kalkınma Kursu*. Maryland: Amerika Üniversite Yayınları.
- D. Page, P. W. (2000). Trinity Western University Langley B. C. A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. *1(25)*, 4. Earn a Masters Degree In Leadership at Trinity Western University Chapter 5. Canada.
- D. Paşaoğlu, N. T. (2013). Yönetim Ve Organizasyon Ed. C. Koparal, İ. Özalp. 109. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- D. Paşaoğlu, N. T. (2013). Yönetim Ve Organizasyon Ed. C. Koparal, İ. Özalp. 110. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- D. T. Hall, M. D. (2012). Pursuing Career Success While Sustaining Personal and Family Well-Being A Study of Reduced-Load Professionals Over Time. *Journal of Social Issues*, *68(4)*, 742-766.

- D. T. Hooper, R. M. (2008). Beyond Personal Leader-Member Exchange (LMX) Quality The Effects Of Perceived LMX Variability On Employee Reactions. (19), 20-30. *The Leadership Quarterly*.
- D. Yu, J. L. (2004). A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *Human Resources Development International*, 251-264.
- Dal, L. (2014). Hizmetkâr Liderlik İle Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Dansereau, F. G. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dekker, M. (2002). *Management of Professionals*. 16.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-Member Exchange Quality And Effectiveness Ratings Group & Organization. 23(2), 189-216. Proquest Cental.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The Role Of Subordinate Performance And Ingratiation In Leader-Member Exchanges. *Group And Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını*. İstanbul.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. 11(3), 618-634.
- Dierendock. (2011). Servant Leadership A Review And Synthesis. *Journal Of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. *Doktora Tezi*, 122. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

- Doğan, S. (1996). İnsan Kaynakları Yönteminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli. 1-2, 243-270. Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Donia M., R. U. (2016). Servant Leadership And Employee Outcomes The Moderating Role Of Subordinates Motives. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 25(5), 722-734.
- Donnelly, R. (2009). Career Behavior in The Knowledge Economy Experiences and Perceptions of Carerr Mobility Among Management and IT Consultans in The UK and. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 319-328.
- Durukan, G. (2013). Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi. 27. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi.
- Duyan, E. C. (2012). Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 3. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duyan, E. C., & Van Dierendonck, D. (2014). *HİZMETKÂR LİDERLİĞİ ANLAMAK: TEORİDEN AMPİRİK ARAŞTIRMAYA DOĞRU*, 49. Journal of Sociological Studies/Sosyoloji Konferansları.
- E. Aktan, H. A. (2014). *Liderliğe Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar*. İstanbul: Derin Yayınevi.
- E. C. Duyan, D. V. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları* 49, (s. 1-32).
- E. Tekarslan, A. C. (1989). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Elmacıoğlu, T. (2004). *Hayatın Bütününde Başarı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Elmacıoğlu, T. (2009). *Başarıda Aile Faktörü*. İstanbul: Yakamoz Yayınları.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lide Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdem, H. (2014). Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, 16. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: 1. Baskı Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, A. (2011). Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci. 132.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 14-15.
- Eva, R. S. (2019). Servant Leadership A Systematic Reviewand Call Of Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- F. Dansereau, G. G. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Invertigation of the Role of Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- F. Dansereau, G. G. (1975). Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Insevtigation of the Role of Making Process. *Organizational Behavior and Human Perfoemance*, 30, 76.
- F. Karcıoğlu, C. K. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *15(2)*, 337-352.
- F. Ölçer, A. Ö. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- F. Russell, R. S. (2002). A Review Of Servant Leadership Attributes Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- G. B. Graen, B. M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Over 25 Years: Applying A Multilevel Multi-Domain Perspective. *Management Department Faculty Publications*, 6(2), 219-247.

- G. B. Green, S. E. (1996). Demographic And Organizational Influences On Leader-Member Exchange And Related Work Attitudes. *66(2)*, 203-214. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*.
- G. Budak, G. B. (2016). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- G. H. Hicks, C. R. (1981). *Organizasyonlarda: Teori ve Davranış*. (B. Baykal, Çev.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Bilimleri Yayınları.
- G. Yıldız, H. Ö. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *3(1)*, 95-123.
- G., Y. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey, Prentice Hall.
- G.B. Graen, J. C. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. (K. S. University, Dü.) *Leadership frontiers*, 143-165.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *6*, 827-844.
- Göral, M. (2012). *Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı*. Düzce.
- Graen, G. B. (1976). Role Making Processes within Complex Organizations. M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand-McNally, 1201-1207.
- Graen, G. B. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research Organizational Behavior*, 175-208. (I. L. Staw, Dü.) Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, *6(2)*, 255-233.
- Graen, G., & Scandura, T. A. (1987). Toward A Psychology Of Dyadic Organizing. *Research In Organizational Behavior*, *9*, 175-208.

- Greenhaus J.H., P. S. (1990). Effects Of Race On Organizational Experiences Job Performance Evaluations And Career Outcomes. *Academy Of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Greenleaf, K. R. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gutteridge, T. G. (1986). *Organizational Career Development System: The State of The Practice In D.T. Hall Career Development In Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Güdek, R. C. (2016). Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. 12-13. Ankara: Ankara İli Uygulması Yüksek Lisans Tezi Ufuk Üniversitesi.
- Güdek, R. C. (2016). Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. *Ankara İli Uygulaması*, 15. Ankara: Yüksek Lisans Tezi Ufuk Üniversitesi.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizason*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: 1. Baskı Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürboylu, J. (2009). Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. 46. Balıkesir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güven Ordun, H. A. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astarlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 123.
- H. Can, Ö. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- H. Liao, D. L. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- H. Saylı, A. B. (2012). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- H. Wang, K. L. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the relationship between Transformational Leadership and Follower's Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*(48), 420-432.
- Hall, D. T. (1986). *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Han, G. (2010). Trust And Career Satisfaction The Role Of LMX. *15(5)*, 437-458. Career Development International.
- Hatice Özutku, V. A. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 194.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success Journal of Organizational Behavior J. Organiz. *Behaviour*, 26, 113-136.
- Hoch, B. D. (2018). Do Ethical Authentic And Servant Leadership Explain Variance Above And Beyond Transformational Leadership A Meta-Analysis. *Journal Of Management*, 44(2), 501-529.
- Hodgetts, M. R. (1991). *Organizational Behavior: Theory and Practice*, Macmillan Publishing. N. Y.
- Hogan, J. (1994). *What do we know about leadership: Effectiveness and Personality American Psychologist* (Cilt 49).
- Hugh, G. P., & Peter, H. A. (2005). Reconceptualizing Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 105-106.
- Hunsaker L. Phillip, C. W. (1987). *Managing Organizational Behavior*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, F. Ü. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. 28, 35-58. Kosbed.
- İ. Bakan, İ. D. (2013). *Liderlik Güncel Konular Ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gaz Kitabevi.



- İ. Bakan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 3.
- İ. Birdal, N. A. (1992). Yönetim Teorisi. 24. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı. *Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 72-73. Erzurum: Atatürk Üniversitesi S.B.E.
- Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi Bahçeşehir Üniversitesi.
- J. E. Barbuto, D. W. (2006). Scale Development And Construct Clarification Servant Leadership. *Group & Organizatin Management*, 31(3), 300-326.
- J. H. Dulebohn, W. H. (2012). A Meta-Analysis Of Antecedents Consequences Of Leader-Member Exchange Integrating The Past With An Eye Toward The Future. *Journal Of Management*, 38(6), 1715-1759.
- J. Kesken, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.
- J. Kesken, N. A. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- J. P. Burton, C. J. (2008). Linking Justice Performance And Citizenship Via Leader-Member Exchange. *ournal Of Business And Psychology*, 23(1-2), 51-61.
- J. S. Black, L. P. (2000). *Management*. (P. Hall, Dü.) New Jersey.
- Jaiswal N.K., D. R. (2017). The İnfluence Of Servant Leadership Trustin İn Leader And Thriving On Empliyeecreativity. *Leadership And Organization Deeloment Journal*, 38(1), 2-21.
- Jaramillo, G. C. (2009). Examining The İmpact Of Servant Leadership On Salespersons Turnover İntentions. *Journal Of Personal Selling And Sales Management*, 29(4), 351-365.
- John E. Barbuto, G. T. (2012). Motivation And Leader-Member Exchange: Evidence Counter To Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*, 18-28.

- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A Correlation Of Servant Leadership Leader Trust And Organizational Trust. *Leadership And Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- K. Boies, J. M. (tarih yok). Leader-Member Exchange İn Teams An Examination Of The İnteraction Between Relationship Differentia Tion And Mean LMX İn Exclaining Team Level Outcomes. 17, 246-257. The Leadership Quarterly.
- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 6. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe O.M., B. L. (2006). An Empirical Study Of The Selected Consequences Of Frontline Employess Work-Family Conflict And Family-Work Conflict. *Tourism Management*, 27(5), 1017-1028.
- Karatepe O.M., T. N. (2016). An Empirical İntestigation Of Psychological Capital Among Flight Attendants. *Journal Of Air Transport Management*, 55, 193-202.
- Karmer. (2011). *Kariyer Planlama ve Geliştirme El Kitabı*. Ankara: Turgut Özel Üniversitesi Kariyer Planlama ve Araştırma Merkezi.
- Kartal, N. (2018). Örgütsel Miyopinin Hizmetkâr Liderlik Ekseninde Tahlili Eğitim Kurumları Çalışanları Üzeinde Bir Araştırma. Işık Üniversitesi.
- Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, E. (2019). Hizmetkâr Liderlik Turizm Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Beykent Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon.
- Kaynak, T. (1990). Personel Planlaması. *Gençlik Basım Evi*.
- Kazozcu, F. (2013). Investigating the factors behind positive reactions to change: The role of affect and cognition. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınlanmamış doktora tezi.
- Kılınç, T. (1997). Durumsallık Ötesi Liderlik 2. *Karizmatik Liderlik 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 2* (s. 75). Deniz Harp Okulu.

- Kılınç, T. (2008). *Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli*. 20.02.2017 tarihinde [www.merih.net/m2/lid/lidermod1.htm](http://www.merih.net/m2/lid/lidermod1.htm) adresinden alındı
- Kırçı, Z. (2007). Motivasyon Unsuru OLarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, 33. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, E. Ö. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: 4. Baskı Beta Basım Dağıtım Yayın No 405.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 338. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, J. (2008). *Force for change: How Leadership differs from management*: Simon and Schuster.
- Koyuncu, M. B. (2014). Servant Leadership And Perceptions Of Service Quality Provided By Frontline Service Workers İn Hotels İn Turkey Achieving Competitive Advantage. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083-1099.
- Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No 12.
- Kurtoğlu, E. (2010). Kariyer Yönetimin Kamu Kurumlarının Etkinliğini Üzerinde Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, 55-56. Hitit Üniversitesi.
- Kuru, E. (2000). Sporda Psikoloji. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basım Evi*, 162-170.
- Kütükçü, A. (2018). Cinsiyet Rolü Denetim Odağı Ve Örgütsel Kısıtların Kadınların Kariyer Geleceği Algısına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- L. C. Harris, E. O. (2006). Approaches to Career Success An Exploration of Surreptitious Career-Success Strategies. *Human Resource Management*, 45(1), 43-65.

- Lale Tüzüner, O. Ö. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. 276. İstanbul: Beta Yayınları.
- Laub, J. (2004). *Defining Servant Leadership A Recommended Typology For Servant Leadership Studies*. 10 2016 tarihinde [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2004pdf/laub\\_defining\\_servant.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/laub_defining_servant.pdf) adresinden alındı
- Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange Perceived Organizational Justice and Cooperative Communication. (14), 574-589. *Management Communication Quarterly*.
- Liden R.C., W. S. (2014). Servant Leadership And Serving Culture Influence On Individual And Unit Performance. *Academy Of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Erdoğan, B., Wayne, S. J., & Sparro, R. T. (2006). Leader-Member Exchange Differentiation And Task Interdependence Implications For Individual And Group Performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- Liden, R. C., Sandy, J. W., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Liden, R. M. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *11*(3), 618-634.
- Liden, W. L. (2014). Servant Leadership And Serving Culture Influence On Individual And Unit Performance. *Academy Of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Ling, L. W. (2017). Servant Versus Authentic Leadership Assessing Effectiveness In China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
- Linuesa-Langreo J., R.-P. P.-H. (2017). New Strategies In The New Millennium Servant Leadership As Enhancer Of Service Climate And Customer Service Performance. *Frontiers In Psychology*, 8, 1-14.

- Lock, B. (2005). The Relationshi Between İndividualistic / Collectivistic Orientation and Organizational Citizenship Behavior and Possible Influence of Leadership Style. *Work Organization & Management*, 32.
- Lokman Dal, A. Ç. (2014). Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi(135)*, 287-288. Eskişehir: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lussier, R. N. (2002). *Human Relations in Organizations: Application and Skill Building* (Cilt 5th Edition). Boston: McGraw-Hil Irwin.
- M. A. Hogg, G. M. (2005). Social Psychology. *United Kingdom: Pearson Education Limited*, 991.
- M. B. Arthur, S. N. (2005). Career Success in A Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- M. E. Poople, J. L.-F. (1993). Contrasting Subjective and Objective Criteria As Determinants of Perceived Career Success A L. *Journal of Occupational and Organizational Psychologu*, 66, 39-54.
- M. Halis, M. Ç. (2007). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- M. John Maslyn, M. U.-B. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relatinship Quality. *Journal of Applied Pyschology*, 86(4), 699.
- M. K. Dinçer, M. Ö. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. 2(2), 2-18. Erciyes İletişim Dergisi "Akademia".
- M. Kaşlı, O. A. (2010). Kişilik Özellikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 1-12.
- M. Mallery, D. G. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. *Boston: Pearson*.
- M. Ş. Şimşek, H. S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: 2. Baskı Nobel Yayınları.
- M. Şimşek, A. Ç. (2014). İşletme Bilimine Giriş. 259. Konya: 21. Baskı Eğitim Yayınevi.

- M. Uhl-Bien, G. B. (2000). Implication of Leader Member Exchange(LMX) For Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital For Competitive Advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*(18), 137-185.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1987). The Leader-Member Attribution Process. *The Academy of Management Review*, 12(2), 235-249.
- Mavisu, H. (2010). Bireysel Kariyer Planlamanın Araştırmalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi . *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations: Simon and Schuster. 7.
- Moore, C., Gunz, H., & Hall, D. T. (2007). *Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organizational Studies handbook of Career Studies*. Sage Publications.
- Moshe Banai, Wes Harry. (2004). *Boundaryless Global Careers The International Itinerants*, 34(3), 98-120. International Studies Of Management Organization.
- Murat Yaşlıoğlu, D. T. (2013). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimin Yöntemleri Arasındaki İlişki Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 203.
- Müzeyyen, S. (2005). *Kendine Güven ve Başarı*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- N. Suğur, S. S. (2008). Hizmet Sektöründe Çalışan Yoksulların Yoksulluk Algıları Üzeine Bir Araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(4), 182.
- Northouse, P. G. (2006). *Leadership Theory and Practice* Sage Publications. 91-221. Thousand Oaks.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar*. (C. Şimşek, Çev.) İzmir: Sürat Üniversitesi Yayınları.
- Nuri Tortop, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- O. İ. Bolat, T. B. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuamından Hareketle

İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

Olugbade, K. (2019). Stressors Work Engagement And Their Effects On Hotel Employee Outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(3\4), 279-298.

Oya Seymen, G. Ö. (2002). Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yöntemi Boyutuyla Değerlendirilmesi Bir Model Önerisi. *16(5-6)*, 247-271. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi.

Ozyılmaz A., C. S. (2015). How Does Servant Leadership Affect Employee Attitudes Behaviors And Psychological Climates İn A For-Profit Organizational Context. *Journal Of Management And Organization*, 21(3), 263-290.

Öner, Z. H. (2008). Hizmetkâr Yöneticilik İle İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Rollerini. *Doktora Tezi*, 37. (S. B. Enstitüsü, Dü.) Marmara Üniversitesi.

Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik*. Ankara: 3. Baskı Gazi Kitabevi.

Özden, M. (2007). *Üniversitede Okurken Kariyer*. İSTANBUL: Akis Kitap.

Özden, M. C. (2005). Kariyerimi Baştan Yarat (İçinde İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler). 159-175. Hayat Yayıncılık.

Özden, M. C. (2008). *Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi*. İstanbul: Ödül Yay.

Özen, Y. (2011). Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler. 2(3). Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi.

Özgödek, H. M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Azize Ergeneli (Ed) İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: 1. Basım Nobel Akademik Yayıncılık.

Özgözgü, S. (2015). Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları. *Bilgi Yönetimi Ve Örgüt Kültürü İlişkisi*. İzmir: Doktora Tezi.

Özmutlu, İ. (2011). Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.

- Özutku, H. (2007). Yönetici-ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri Yönetim Dizisi*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Patterson, K. (2003, Ağustos). *Servant Leadership A Theoretical Model*. Haziran 19, 2014 tarihinde Servant Leadership Research Roundtable The School Of Leadership Studies Regent University: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/patterson\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf) adresinden alındı
- Paul T. P. Wong, D. P. (2003). *Servant Leadership An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile*. Haziran 24, 2014 tarihinde Servant Leadership Research Roundtable: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceeding/2003/wong\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceeding/2003/wong_servant_leadership.pdf) adresinden alındı
- Peiperl, H. G. (2007). *Introduction Handbook of Career Studies*. (H. G. peiperl, Dü.) Thousand Oaks.
- Perizade, S. (2005). Leader-Memnber Exchange and Leadership Effectiveness of Cheif Executive Officers in South SUMATRA. *Indonesia The Business Review*, 4(1), 331-339.
- R. A. Baron, J. G. (1989). *Behavior İn Organizations Understanding And Managing The Human Side Of WORK* . 3th Ed. Allyn Bacon Inc. Boston.
- R. C. Liden, S. J. (2008). Servant Leadership Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- R. Cropanzano, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management Studies*, 31(6), 874-900.
- R. F. Russell, A. G. (2002). A Review Of Servant Leadership Attributes Developing A Practical Model. *Leadership And Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.



- R. T. Liden Sparrowe, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential For the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management, 15*, 47-119.
- R.C. Liden, G. G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal, 23*(3), 451-465.
- Robbins, D. C. (1996). *Human Resources Mangement*. (5. E. Wiley, Dü.)
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials Of Organizational Behavior 7. b. New Jersey, Prentice Hall*.
- Robert F. Russell, A. G. (2002). A Review Of Servant Leadership Attributes Developing A Pratical Model. *Leadership And Organization Development Journal, 23*(3), 145-157.
- Robert S. Dennis, M. B. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organizational Development Journal, 26*(8), 600-615.
- Rousseau, S. B. (1998). Not So Different After All A Crossdiscipline View Of Trust. *Academy Of Management Review, 23*(3), 393-404.
- S. Aryee, Z. X. (2006). Lader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment ND OUTCOMES. *Journal of Business Research, 59*, 793-801.
- S. C. Saruhan, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetimi Bilimi*. 168-169. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- S. D. Köse, Ö. U. (2015). The Effect of Healthcare Workers Perception of Servant Leadership on Leader-Member Exchange and Organizational Trust. *Academics Union*.
- S. E. Seibert, M. C. (1999). Proavtive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 416-427.
- S. E. Seibert, M. L. (2001). A Social Capital Theory Of Career Success. *44*(2), 219-237. *Academy Of Management Journal*.
- S. E. Seibert, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 1-21.

- S. Gürbüz, F. Ş. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*.  
[https://www.researchgate.net/profile/Faruk\\_Sahin/publication/277891251\\_Sosyal\\_Bilimlerde\\_Aratrma\\_Yntemleri\\_Felsefe-yntem](https://www.researchgate.net/profile/Faruk_Sahin/publication/277891251_Sosyal_Bilimlerde_Aratrma_Yntemleri_Felsefe-yntem) adresinden alındı
- S. P. Robbins, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Dü.) Ankara: Nobel Akademik.
- S. Vinod, B. S. (2011). Servant Leadership A Unique Art of Leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: 1. Baskı Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. İstanbul: Beşinci Baskı Beta Yayıncılık.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- SCHERMERHORN J. R., H. J.-B. (2010). Organizational Behavior 11. b. *New Jersey, John Wiley, Sons Inc.*
- Schriesheim, C. A. (2001). Tje Folly of Theorizing" A" But Testing "B" A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration. *The Leadership Quarterly*, 12, 515-551.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-Member Exchange Research (LMX): A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation And Leader-Member Exchange Mail Effects Moderators And Measurement Issues. *Academy Of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Sennet, R. (2012). Karakter Aşınması Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri. 20-21. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Soysal, A. (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirm. *Çimento İşveren Dergisi*, 20, 17.
- Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon. 120. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Spears, L. C. (2004). Leader to Leader Practicing Servant Leadership. 7-11. ABI/INFORM Complete 34.
- Stebbins, R. A. (1970). Career The Subjective Approach. *Sociological Quarterly*, 11, 32-49.
- Steiner, D. D. (1997). Attributions İn Leader-Member Exchanges Implications For Practice. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 6(1), 59-71.
- Ş. Aslan, M. Ö. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(17), 94-116.
- Ş. Şimşek, T. A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış. 257-258. Gazi Kitapevi.
- Şadi Can Saruhan, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. Beta.
- Şebnem Aslan, M. Ö. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin LMX Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi*. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
- Şencan, H. (2008). H. Şencan. Haziran 2014 tarihinde Çağdaş Liderlik Kuramları: [http://www.hunersencan.com/files/Cagda\\_Liderlik\\_kuramlari.doc](http://www.hunersencan.com/files/Cagda_Liderlik_kuramlari.doc) adresinden alındı
- Şeşen, M. v. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık Baskı.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekanın Ana-Baba Tutumunun Ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. 24. Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş. (1999). Yönetim Ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2013). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Şirin, E. (2012). Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

- Şişman, M. (1997). *Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik* (Cilt 1). (2. L. Sempozyumu, Dü.) İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- T. A Judge, C. A. (1999). The Big Five Personality Traits General Mental Ability and Career Success Across The Life Span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- T. A Scandura, G. B. (1986). When Managers Decide Not To Decide Autocratically An Investigation Of Leader-Member Exchange And Decision Influence. *Journal Of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- T. Bolat, O. G. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (2. b.). 194. Ankara: Detay Yayıncılık.
- T. N. Bauer, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. 39(6), 1538-1567. *Academy Of Management Journal*.
- T. Oğuzhan, Ü. S. (2014). Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lideer Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. 5(1), 355-379.
- T. Rockstuhl, J. H. (2012). Leader-Member Exchange (LMX) And Culture A Meta-Analysi Of Correlates Of LMX Across 23 Countries. 97(6), 1097-1130. *Journal Of Applied Psychology*.
- Tastan, Z. S. (2004). *Kariyer Yönetimi*. İnsan Kaynakları Gökçeada: <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky06.html> adresinden alındı
- Torun, Y. (2016). Peersonel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde Örgütsel sinizmin Aracılık rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye yönelik bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE yayınlanmamış doktora tezi.
- Tsui, A. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior Human Performance*, 34(1), 64-96.
- Tuncer, M. (2011). Yükseköğretim Gençliğinin Gelecek Beklentileri Üzerine Bir Araştırma. 6(2). *Electronic Turkish Studies*.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1).
- Türkay, O. (2015). *Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi*. Ankara: Grafiker Yayınları.

- Türkmen, F. (2016). Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Uğurlu, O. (2007). Kariyer Değerleri Lise Öğrencilerinin Kariyer Değerleri Üzerine Bir Araştırma. 5. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Umut Avcı, Ö. T. (2012). Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. 4(2). Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi.
- Ülker, F. (2015). Lider Üye Etkileşimi Ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 6.
- V. P. Lau, M. A. (1999). Career Success The Effects of Personality. *Career Development International*, 4(4), 225-230.
- V. Yılmaz, H. E. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesi-1*. Ankara: Pegem Akademi.
- Van Buren III, J. H. (2003). Boundaryless Careers And Employability Obligations. 13(2), 131-149. *Business Ethics Quarterly*.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional Measure. 26(3), 249-267. *Journal of Business and Psychology*.
- Van Dierendonck, S. D. (2014). Same Difference Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership And Transformational Leadership To Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 3, 544-562.
- Varma, A., Srinivas, E. S., & Stroh, L. K. (2005). A Comparative Study Of The Impact Of Leader-Member Exchange İn US And Indian Samples. *Cross Cultural Management*, 12(1), 84-95.
- Veli, M. F. (2019). Tekstil Sektöründe Lider Üye Etkileşiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Performansları üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, 4.
- Vinken, H. (2007). New Life Course Dynamics Career Orientations Work Values And Future Perceptions Of Dutch Youth. 15(1), 9-30. *Young*.

- Waddell, T. J. (2006, Ağustos). Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*, 6. School Of Leadership Studies Regent University.
- Waterman, H. (2011, Feb.). Principles Of Servant Leadership And How They Can Enhance Praticce. *Nursing Management*, 17(9), 24-26.
- Wilhelm, C. C., Herd, A. M., & Steiner, D. D. (1993). Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 531-544.
- Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model Explaining How Leaders And Followers Interact İn A Circular Model. *Servant Leadership Research Roundtable*, 6. School Of Leadership Studies Regent University.
- Yaşlıoğlu, M. (2013). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimin Yöntemleri Arasındaki İlişki Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 203.
- Yavas U., K. O. (2013). Correlates Of Nonwork And Work Satisfaction Among Hotel Employees İmplications For Managers. *Journal Of Hospitality Marketing And Management*, 22, 375-406.
- Yeşilyaprak, B. (2011). *Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yıldırım, B. N. (2012). Liderli Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, B. (2016). Hizmetkâr Liderlik Algısının Lider Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülesi Dergisi*, 7(14). İstanbul Üniversitesi Fakültesi İşletme Bölümü.
- Yılmaz, C. (2013). Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik Kuramsal Bir İnceleme. 51. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Yoğun, A. E. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. Adana: Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *Journal Of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2006). Leadership İn Organizations. Upper Saddle River Pearson/Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizatons. *New Jersey Prentice Hall*, 340.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations Newyork: Person Education*.
- Yüksel, İ. (2003). İş Stresi İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi: Teknisyenelere Yönelik Bir Uygulama. *17(1-2)*, 213-224. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- Z. Sabuncuoğlu, M. T. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Livaneli Matbaası.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*. 70(2), 126-135.
- Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik. *Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar*, 102. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhou, X. (2003). An Exploration of Supervisor-Subordinate Agreement on Leader Member Exchange. 18.