İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumlarında Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Selime Döğer

200018728

İstanbul, 2023

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumlarında Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Selime Döğer

200018728

Tez Danışmanı: Prof. Dr. MURAT KASIMOĞLU

İstanbul, 2023

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Selime Döğer

Özet

Bu çalışmanın amacı kamu kurumundaki çalışanların değerlerle liderlik anlayışı ile liderin adalet anlayışı arasındaki etkiyi ve ilişkiyi incelemektir. Aynı zamanda değerlerle liderliğin alt bileşenleri (Evrensel, Bireysel, Manevi, Milli) ile liderin adalet anlayışı ve çalışanları üzerindeki etkiyi ve ilişkiyi incelemektir.

Çalışmanın yöntemi ise nicel araştırmadan elde edilen veriler kamu kurumunda hizmet eden eğitim düzeyi önlisans ve üzeri eğitimli 250 kişiden toplandı. Analiz, model ve hipotez için değer temelli liderlik ölçeği kullanılarak yapıldı.

Araştırma sonuçlarını genelleştirirken, veri toplama aracını ve kamu çalışanlarından toplanan veriler sayesinde tartışma ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca değer temelli liderliğin alt boyutları ve liderin adaleti üzerindeki etkisi, farklı tutumlara sahip olduklarını yordamaktadır. Araştırma sonuçları genellenirken veri toplama aracı ve kamu görevlilerinden toplanan veriler sayesinde tartışmaya açılabilmektedir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar daha fazla veri toplama yöntemi kullanarak veri toplama kaynaklarını ve ortamını genişletebilir. Çalışmanın bulguları hem kamu kurumlarının hem de kurumsal şirketlerin yönetiminde ki liderler ile karar vericilere, liderlik yaklaşımlarını buna göre stratejik olarak ayarlama ve iş yerinde uygun şekilde teşvik etmeye yardımcı olur. Yeni yönetim tarzlarından değer temelli liderlik, çalışana değer yükleyen, eğitimine, çalışmasına, gelişmesine öncülük edendir. Ayrıca değerlerle liderlik algısı çalışanlar üzerinde, liderin adaleti ile refah ve güvenilir ortamda idari kolaylık sağlar.

Elde edilen bulgular teorik çerçeve ile birlikte irdelenmiş, gelecekteki araştırmacılara ve kamu kurumu ve kurumsal şirket yöneticilerine öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Lider, Liderlik, Değer Temelli Liderlik, Değerlerle Liderlik, Liderin Adaleti.*

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between the value- based leadership understanding of the employees in the public institution and the leader's understanding of justice. It is also an examination of the sub-components of value-based leadership (Universal, Individual, Spiritual, National) and the perceived justice perceptions of the leaders involved in the management of public institutions and their effects on their employees.

The data were collected from 250 people with an associate degree or higher education level serving in a public institution. Analysis was done using a value-based leadership scale for model and hypothesis.

Research findings emphasize that the value-based leadership and leadership perception of public institution employees have a mutually positive effect on the leader's fairness. In addition, the sub-components of value-based leadership and its effect on leader justice predict that they have different attitudes. While generalizing the research results, discussion can arise thanks to the data collection tool and data collected from public officials. Therefore, future research can expand the data collection sources and environment by using more data collection methods. The study's findings help executive leaders and decision makers in both the public and corporate business sectors strategically adjust their leadership approach accordingly and promote appropriately in the workplace. Value-based leadership, one of the new management styles, is the one that places value on the employee and leads his education, work and development. In addition, the perception of leadership with values provides administrative convenience on employees, in a welfare and reliable environment with the justice of the leader.

The findings were examined together with the theoretical framework, and suggestions regarding expectations and public institutions and corporate company structures have been presented.

Keyword: *Leader, Leadership, Value-Based Leadership, Leadership With Values, Leader's Justice.*

İÇİNDEKİLER

Özet iv

Abstract v

İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR LİSTESİ xi

1. GİRİŞ 1

1.1. Lider ve Liderlik Kavramsal Çerçevesi 3
1.2. Liderlik Özellikleri 5
1.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkları 6
1.4. Liderlikte Güç ve Etkisi 9
1.4.1. Ödüllendirici (Reward) Güç 9
1.4.2. Zorlayıcı (Coercive) Güç 10
1.4.3. Yasal (Biçimsel) Güç 10
1.4.4. Uzman (Expert) Güç 10
1.4.5. Karizmatik (Referent) Güç 11
1.5. Liderliğin Önemi ve Amacı 11
1.6. Liderlik Teorileri 12
1.6.1. Büyük Adam Teorisi 13
1.6.2. Özellikler Teorisi 13
1.6.3. Davranışsal Liderlik Teorisi 14
1.6.3.1. Ohia Devlet Üniversitesi Modeli 14
1.6.3.2. Michigan Üniversitesi Araştırması 15
1.6.3.3. Blake ve Mouton"un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli 16
1.6.3.4. Mc Gregor X ve Y Kuramları 16
1.6.3.5. Rensis Likert"in Sistem 4 Modeli 17
1.6.3.6. Iowa Üniversitesi'nin Liderlik Çalışması 18
1.6.3.7. Chris Argyris'in Olgunluk Kuramı 18
1.6.3.8. Tannenbaum ve Schmidt"in liderlik doğrusu 19
1.6.4. Durumsal Liderlik Teorisi 20

1.6.4.1. Fred Fiedler"in Etkin Liderlik Modeli 21
1.6.4.2. Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans)..... 22
1.6.4.3. Hersey ve Blanchard"in Durumsal Liderlik Kuramı..... 23
1.6.4.4. Likertin Üç Boyut Liderlik Modeli..... 25
1.6.4.5. Vroom, Yetton ve Jago' un Normatif Kuramı 25
1.7. Liderlik Tarzları 27
1.7.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları 27
1.7.1.1. Otokratik Liderlik 27
1.7.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik 28
1.7.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Liberal) 29
1.7.2. Çağdaş Liderlik Tarzları 29
1.7.2.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı 30
1.7.2.2. Etik (Etnical) Liderlik Tarzı 31
1.7.2.3. Karizmatik Liderlik Tarzı 33
1.7.2.4. Hizmetkâr Liderlik Tarzı 34
2. DEĞERLERLE LİDERLİK 36
2.1. Değer Kavramı ve Türleri (Kişisel ve Kurumsal Değerler) 36
2.1.1. Değer Kavramı..... 36
2.1.2. Değer Türleri Kişisel ve Kurumsal Değerler 37
2.2. Değerlerle Liderlik kavramı 39
2.3. Değerlerle Liderlik Kişisel ve Yönetsel Özellikleri 41
2.3.1. Değerlerle Liderlik Kişisel Özellikleri 41
2.3.2. Değerlerle Liderlik Yönetsel Özellikleri 42
2.4. Değerlerle Liderlik Boyutları 45
2.4.1. Değer Temelli Liderin Kişilerarası Davranışları 46
2.4.2. Değer Temelli Liderin Kişisel Eylemleri ve Beklentileri 49
2.4.3. Değer Temelli Liderin Adaleti..... 50
2.4.4. Değer Temelli Liderin Örgütlerdeki Yeri 53
2.5. Değerlerle Liderlik Teorileri 56
2.5.1. Dönüşümcü Liderlik ve Değerler 56
2.5.2. Etik Liderlik ve Değerler 58
2.5.3. Karizmatik Liderlik ve Değerler..... 60
2.5.4. Hizmetkâr Liderlik ve Değerler 61

3. DEĞERLERLE LİDERLİK ALGISININ ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI, HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ÖLÇÜM MODELİ 68
4. YÖNTEM 72
4.1. Araştırmanın Amacı 72
4.2. Araştırmanın Önemi 73
4.3. Evren ve Örneklem 73
4.4. Veri Toplama Araçları ve Veri Seti 73
5. BULGULAR 76
5.1. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi 76
5.2. Güvenilirlik Analizi 78
5.3. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi 79
5.4. Normallik Analizi ve T Testi 79
5.5. Kamu Kurumuna İlişkin Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisine Ait Korelasyon Analizleri 81
5.6. Kamu Kurumuna İlişkin Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerinde ki Etkisine Ait Regresyon Analizleri 82
SONUÇ VE TARTIŞMA 85
KAYNAKLAR 87

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Tanımlarının Tarihsel Gelişimi ve Katkıları 4
Tablo 2. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar 7
Tablo 3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar 8
Tablo 4. Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri 17
Tablo 5. Olgunlaşma Kuramında Olgun Olanın ve Olgun Olmayanın Temel Özellikleri 19
Tablo 6. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 21
Tablo 7. Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı 25
Tablo 8. Etik Liderlik için Temel Davranış, Karakter Özelliklerinin Teorisyenlerce İfade Edilişi 32
Tablo 9. Schwartz Bireysel Değer Boyutları 37
Tablo 10. Değerlerle liderliğin Yönetsel Özellikleri 43
Tablo 11. Değerlerle Liderlik Literatür Çalışması 45
Tablo 12. Değer Temelli Liderlik Boyutları 46
Tablo 13. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analiz Sonuçları 77
Tablo 14. Güvenilirlik Analiz Sonucu 78
Tablo 15. Katılımcıların Demografik Bilgileri 79
Tablo 16. Normallik Testi Sonuçları 79
Tablo 17. Göreve Göre T Testi Sonuçları 80
Tablo 18. Değerlerle Liderlik Ölçeğinin Korelasyon Analiz Sonuçları 81
Tablo 19. Değerlerle Liderlik Faktörlerinin Korelasyon Analiz Sonuçları 81
Tablo 20. Regresyon Analiz Tabloları (a) 82
Tablo 21. Regresyon Analiz Tabloları (b) 83
Tablo 22. Hipotez Sonuçları 84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çeşitli Lider Davranışları 15
Şekil 2. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli (2003) 63
Şekil 3. Winston Hizmetkar Liderlik Modeli 64
Şekil 4. Waddell' in Hizmetkar Liderlik Modeli 65
Şekil 5. Araştırma Model 72

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

1. GİRİŞ

Kamu kurum ve kuruluşlarının klasik yönetim ve liderlik anlayışından sıyrılması ve yeni liderlik tarzlarından olan değer temelli liderliğin, kamu kurumlarında benimsenmesi zorunlu bir hal almıştır. Hizmet sektörü olan kamu kurumlarında, değer temelli liderlik davranışları ile hizmette kalitenin artırılması beklenmektedir. Değerlerle liderliğin yönetim tarzında, hizmet odaklılık öne çıkmaktadır. Doğru liderlik tarzı, doğru zamanda ve doğru yerde kullanılmalıdır. Kamu kurumu gibi hizmet sektörü olan kurumların kaynakları israf edilmeksizin sağlıklı karar ile taleplere cevap vermesi gerekmektedir. Değer temelli liderlik tarzı ise bunu mümkün kılacağı düşünülmektedir. Kamu personellerinin adil, dürüst ve güven veren liderler eşliğinde, hizmet bilinci oluşturularak, kolektif bir iklimde, hizmet kalitesini artırarak çalışılması arzu edilmektedir (Adewale, 2020).

Kamu kurumlarında uygulanan yönetim tarzı bürokratik davranış şeklinin yerine, liderlik tarzlarından değer temelli liderliğin çalışanların talebine cevap vereceği düşünülmektedir. Dolayısıyla yeni yönetim tarzlarından değer temelli liderlik, çalışana değer yükleyen, eğitimine, çalışmasına, gelişmesine öncülük eden bir yaklaşımdır. Değer temelli liderler ayrıca adil ve dürüst davranış sergilemesi nedeniyle (Zaifoğlu, Kıngır ve Şahin, 2020), çalışanlar arasındaki kaygı ve endişenin giderilmesinde de öncüdür.

Değer temelli liderlik davranışı kamu kurumları içerisinde ki iletişimsizlik sorununa da bir son vermektedir. Çalışan ve yönetici arasında ki o büyük hiyerarşi duvarına bir balyoz vurarak, özgür fikir ve düşünceleri rahatlıkla üst yönetim ile paylaşma fırsatı sunmaktadır. Her fikir ve düşünce bir hizmet eksikliğine çözüm olabileceği anlayışı ile hizmet kalitesini artıracak olması ve çalışanın değer görmesi verimliliğin artmasını sağlayacaktır.

Birçok araştırma ise değerlerle liderlik algısının; mizah duygusuna sahip, doğru ve gerçekçi, personelin başarılarını takdir eden, sağlıkları ile ilgilenen, olumlu düşünen ve kurallardan çok ilkeleri önemseyen kişi olduğu ifade edilmiştir (Adewale, 2020). Ayrıca sürdürülebilirlik alanında liderin adaleti öne çıkmakla birlikte, birçok çalışma ilgiyle takip edilmektedir. Bütüncül bir bakış açısıyla değerlerle liderlik adil, dürüst, etik bilincine sahip, saygılı, insanlara eşit davranan

kişilerdir. Ayrıca paydaşların ihtiyaçlarının gözetilmesi liderin adaleti olarak söylemek mümkündür (Dursun, Arı, Kocamaz Adaş & Ulun, 2019).

Liderin adaleti sergilemesi ilerleyen zaman diliminde değişiklik gösteren, liderlik, izleyiciler, ortam ve koşullar, büyük önem arz etmektedir. Grup üyelerinin, kişi veya kişilere değerlerle liderlik rolünü vermeleriyle sağladığı ayrıcalık, liderin adaleti sergilemesi hakkı olarak adlandırılabilmektedir. Bu süreç, günden güne değişiklik göstermektedir. Bu değişikliklere farklı tanımlar getirilmiştir (Northouse, 2019; Northouse, 2021). Farklı ihtiyaçları karşılayabilmek için farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmuş ve yeni nesil liderlik tarzlarından değerlerle liderlik öne çıkmaya başlamıştır.

Araştırma için kamu kurumlarının seçilme nedeni ise kamu personellerinin giderek kendini geliştirdiği/geliştirmekte olduğu bilinmektedir. Kendini geliştiren personelin daha donanımlı bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca personelin kendini geliştirmesi ast/üst yönetimce tehdit görülmektedir. Çünkü hem personel hem de yönetim için anlaşmazlıkların doğuşuna neden olabilmektedir. Zira bu anlaşmazlıklar tez çözüme kavuşturulmaz ise diğer personelleri de etkileyerek, gruplaşmalara sebep olabilmektedir.

Makalede kamu kurumlarında uygulanan yönetim tarzı bürokratik davranış şeklinin yerine, liderlik tarzlarından değer temelli liderliğin çalışanların talebine cevap vereceği düşünülmektedir. Dolayısıyla yeni yönetim tarzlarından değer temelli liderlik, çalışana değer yükleyen, eğitimine, çalışmasına, gelişmesine öncülük eden bir yaklaşımdır. Değer temelli liderler ayrıca adil ve dürüst (Benmira & Agboola, 2021) davranış sergilemesi nedeniyle, çalışanlar arasındaki kaygı ve endişenin giderilmesinde de öncüdür.

Literatür incelendiğinde kamu kurumlarına ait değer temelli liderlik tarzı üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonucunda kamu kurumlarında değer temelli liderlik algısının adalet üzerindeki etkisinin çalışanlarca öneminin ortaya konulmasının hem kamu kurumlarının hem de kurumsal şirketlerin yönetim, başarısı ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayıp, literatür çalışmalarına yeni bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramsal Çerçevesi

Lider kavramı, İngilizce 'lead' fiili kökeninden türetilen 'leader' kavramına karşılık gelmektedir. Birçok çalışmada lider kavramı ile ilgili farklı tanımlara ve fikirlere yer verilmektedir. Bu kavram; rehber, kılavuz, önder, lider gibi anlamlara gelmektedir (Benmira ve Agboola, 2021; Zaifoğlu, Kıngır ve Şahin, 2020). Liderler, insanların davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkileyerek toplumları bir arada tutmaktadır. Etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösterebilen, aydınlatabilen, öğretebilen, ileriyi görebilen, emir ve talimat verebilendir (Benmira ve Agboola, 2021). Ayrıca birlikte çalıştığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Koçel, 2011). Ek olarak lider olan kişiler, bazı davranış özellikleri (sezgi, zekâ, bilgi vs.) ile diğer kişilerden ayrılmaktadır. Karar alma ve uygulamalarda öncülük eden kişiye önder, komutan veya lider denilmektedir. Bu kişiler, toplum tarafından sevilen ve saygı duyulan kişilere atfedilmektedir (Aka, 2015; Bennis, 2016; Zaifoğlu, Kıngır ve Şahin, 2020).

Liderler, ileri görüşlüdür ve bir amaca yönelik olarak kendisini takip eden insanları etkiler ve harekete geçirir (Çevik Kılıç, 2016). Toplumlardaki bireyler, bir yandan örgütün kurallarına uymaktan, diğer yandan da kendi düşünce ve davranışlarından sorumludur (Goleman, 2004). Örgütün bağımlı değişkenleri, bireylerin adalet ve değer görme algısı, örgüt içi samimiyet, dürüstlük, varoluştur. Toplumda var olabilmenin önemli olduğunu düşünen lider, örgütün belirli amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmesini, yönlendirilmesini sağlamaktadır (Memişoğlu ve Yılmaz, 2019; Benmira ve Agboola, 2021). Mitlere dayanan efsaneler ve dini metinlerin de yer verdiği önemli bir karakterdir. Ayrıca liderlik, uygarlığın başlangıcından bu yana insanlar için önemini korumaktadır (Bennis, 2016; Memişoğlu ve Yılmaz, 2019). Liderlik, lider ve takipçi kavramı, beş bin yıl önce yazılmış Mısır hiyerogliflerinde temsil edilmektedir (Bass ve Stogdill, 1990). O dönemin getirdiği zorluklar ve savaş dönemi itibari ile savaş stratejileri doğrultusunda savaş liderleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik, kavram olarak birçok çalışmada, görüş ve düşünce olarak dile getirilmiş olup halen de üzerinde çalışmalar devam etmektedir (Bolman ve Deal, 2008; Bolman ve Heller 1995). Lider, temel özellikleri dâhilinde ön görülen kişilere değer verme, kişilerin düşüncelerini önemseme ve ileri görüşlü kişiliğini ön planda

tutarak, takipçilerini etkilemektedir (Benmira ve Agboola, 2021). Yönlendirme ve güven algısını oluşturarak örgüt içi stratejik karar alma sürecinde etkin bir yol izlemektedir (Özkalp ve Kırel, 2016). Bu da örgüt ile takipçi arasındaki dengeyi sağlayarak takipçilerin etkililiğinin artmasını sağlamaktadır.

Liderlik, tepkilere göre değişen davranış veya durumlar karşısında alınan kararlar bütünüdür. Karar verme sürecinde, örgüt yetkililerinin takipçileriyle kolektif çalışmalarında izledikleri ve takındıkları roller bulunmaktadır (Benmira ve Agboola, 2021). Zamanla değişip gelişen yönetim ve liderlik etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler, olaylar karşısında liderlik tarzlarının da değişebildiğini göstermektedir. Bir örgüt için tek tarz liderlik düşünmek mümkün değildir (Bolman ve Deal, 2008; Bolman ve Heller 1995). Bu sebep ile birçok kuramcı tarafından yapılan çalışmalarda liderliğin özelliklerinin, durumsal ve davranışsal yaklaşımlar sonucu değişebileceği savunulmaktadır (Bass ve Stogdill, 1990; Zel, 2001).

Araştırmacılar yıllar içinde geliştirmekte oldukları farklı fikir ve düşüncelere yer vermişlerdir. Tablo 1'de katkı sağlayanların yıllara göre değişimi ve gelişimine yer verilmektedir.

Tablo 1. Liderlik Tanımlarının Tarihsel Gelişimi ve Katkıları

YILLAR	LİDERLİK TANIMLARI
1900-1929	20. yüzyılın otuz yılı içinde öne sürülen liderlik tanımları (Moore, 1927); - Ortak bir egemenlik temasıyla gücün kontrolünü ve merkezileştirilmesini vurgulamıştır. -Çalışanlar üzerinde sergilemesi, itaat, saygı, sadakat ve iş birliğini teşvik etme yeteneğini vurgulamıştır.
1930'lar	1930'larda ise; -Hakimiyetten ziyade etkileme tutumu liderin kişilik özellikleri ile -Liderin kişilik özellikleri ile örgütün özelliklerinin etkileşimi olarak adlandırılmaktadır.
1940'lar	-Bireyin topluluk faaliyetlerini yön verirken sergilediği davranış olarak tanımlanmasıyla birlikte "Grup Teorisi" 1940'lı yıllarda ön plana çıkmıştır (Hemphill, 1949). - Bu yıllarda ikna yoluyla liderlik, baskı veya zorlama yoluyla liderlikten ayırt edilmiştir (Copeland, 1942).
1950'ler	- liderlerin topluluk halindeki eylemleri çerçeveleyen Grup Teorisinin devamı - Liderin davranışına ile liderliği tanımlayan ve paylaşılan hedefleri geliştiren bir ilişki - Genel topluluk etkinliğini etkileme yeteneği
1960'lar	- "insanları ortak hedeflere doğru etkileyen davranış olarak" - "paylaşılan bir yönde diğer insanları etkileyen kişiler tarafından yapılan eylemler" (Seeman, 1960).
1970'ler	-"grup veya örgütsel hedeflere ulaşmak için grupları veya örgütleri başlatmak ve sürdürmek" (Rost, 1991). - "belirli güdüleri ve değerleri olan kişilerin hem liderler hem de takipçiler tarafından bağımsız veya karşılıklı olarak tutulan hedefleri gerçekleştirmek için, çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynaklara sahip kişilerin rekabet ve çatışma bağlamında karşılıklı olarak harekete geçme süreci" Burns'ün (1978) .

Tablo 1. Devam

1980'ler	- Liderin istediğini yap: ağırlıklı olarak takipçilerine liderin yapılmasını istediği şeyi yaptırdığı mesajını içermektedir. - Etkileme: muhtemelen en sık kullanılan kelime olan etki her açıdan incelenmiştir. Bununla birlikte, liderliği yönetimden ayırma çabası içinde olan bilim adamları liderliğin zorlayıcı olmayan bir etki olduğunu söylemektedir. - Özellikler: Birçok insanın liderlik anlayışı ve tanımı liderin sahip olduğu bir özellik yönelimine dayanmaktadır. - Dönüşümsel: "liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşime girmesiyle" Burns (1978).
1990'lardan 21. Yüzyıla	- Liderlerin özgün oluşu ve liderliklerinin önemsendiği Otantik Liderlik; -Takipçileri motive etmek için; değerleri, meslek aşkını ve üyelik duygusunu kullanan liderliğe odaklanan Manevi Liderlik - Takipçilerinin daha özerk, bilgili ve hizmetkârlar gibi olmalarına yardımcı olmak amacıyla takipçilerin ihtiyaçlarına odaklanmak için "ilgili ilkeleri" kullanan ve lideri hizmetkâr rolüne sokan Hizmetkâr Liderlik - Liderlerin takipçilerini sorunlarla, zorluklarla ve değişikliklerle yüzleştirerek ve bunları çözerek uyum sağlamaya teşvik ettiği Adaptif Liderlik - Takipçilere ve takipçilerin liderlik sürecinde oynadıkları role dikkat çeken Takipçilik ve - Liderliğin, liderin özellikleri, becerileri ve davranışları aracılığıyla değil, lider ve takipçisi arasında müzakere edilen iletişim uygulamaları yoluyla yaratıldığını öne süren Söylemsel Liderlik (Aritz, vd., 2017; Fairhurst, 2007)

Kaynak: (Northouse, 2019)

Liderlik en yalın haliyle, izleyicileri ortak amaçlar doğrultusunda etkileme ve harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014; Malik ve Azmat, 2019). Bu süreç, ihtiyaç dâhilinde, günümüze kadar gerçekleştirilen çalışmalarla hala araştırılmaya devam etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016; Aka, 2015). Konunun karmaşıklığı nedeniyle liderliğin, büyüleyici ve kafa karıştırıcı tartışmalar yaratmaya devam ettiği söylenmektedir (Benmira ve Agboola, 2021).

İnsan kaynağının, örgütlerde, verimliliğin ve başarının önem arz ettiği ifade edilmektedir (Küçüközkan, 2015; Memişoğlu ve Yılmaz, 2019). Literatürde hala araştırılan konuların başında gelmektedir (Malik ve Azmat, 2019; Yıldız, Uzunbacak ve Akçakanat, 2021; Benmira ve Agboola, 2021).

1.2. Liderlik Özellikleri

Liderliğin kişisel davranış özellikleri incelendiğinde, güven, dürüstlük, alçak gönüllülük, saygılı olmak ve fedakârlığın yanı sıra kişisel otorite, ileri görüşlülük, zeka, cesaret, kesinlik ve doğruluk daima varlığını sezdirmelidir (Yıldız, Uzunbacak ve Akçakanat, 2021). Çalışanlar üzerinde performans artırıcı özelliklere sahip liderler, ekibini yaptığı işe inandırarak, daha verimli hale getirmeyi amaç

edinmektedirler. Böylece takım arkadaşları ona inanır ve sayar. Liderler takımdaki çalışanları sürekli takdir ederler ve onlardaki aidiyet duygusunu arttırıp bilgiyi yönetirler (Yıldız, Uzunbacak ve Akçakanat, 2021). Onların vereceği mesajlar, çalışana dikte edici değil, motive edici olmalıdır. Çalışanlar bu şekilde daha çok ikna olmakta ve uzun vadede çalışmaların etkililiğine katkı sağlamaktadır. Bunları yaparken duygularını yönetebilen liderler (Doğan ve Demiral, 2007), çalışanları destekleyerek iş tatminin artmasını sağlar ve çalışanların başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Liderlik özellikleri üzerine çok fazla deneysel çalışmalar yapılmış olup, özellikler yaklaşımı teorisi ortaya konulmuştur. Liderin zeka, empati, dinleme, tutarlılık ve güvenilirlik özellikleri var olması, onun liderlik rolünü ortaya koymaktadır (Saylı ve Baytok, 2014).

Araştırmaların bazılarında, etkili liderin; doğru ve gerçekçi, mizah duygusuna sahip, çalışanların sağlıklarıyla ilgilenen, pozitif düşünen, başarıları takdir eden ve kurallardan çok ilkeleri önemseyen kişi olduğu ifade edilmiştir (Adewale, 2020). Liderlerin temel özellikleri ise; motive olma, başarma isteğine sahip olma, tutkulu ve azimli olma, girişken olma, dürüst ve doğru olma, kendine güvenme, duygusal istikrarıyla bilişsel yeteneğe sahip olma ve işletme konusunda bilgili olmanın bütününü oluşturmaktadır (Gün ve Aslan, 2018).

Günümüz araştırmalarına göre, modern çağda bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinin bazıları; demokratik olmalı, doğru ve hızlı kararlar almalı ve üyelerini bu sürece dahil etmeli, dürüst, erişilebilir, alçak gönüllü olmalı ve inisiyatif alabilmelidir (Şahin, 2020; Benmira ve Agboola, 2021). Son yıllarda, sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalar da ilgiyle takip edilmektedir (Cavagnora ve Zande, 2021).

1.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkları

Yönetici, örgütlerin belirli misyon ve vizyonunu devam ettiren ve stratejik etkinliğinin devamlılığını sağlayan kişidir. Yönetici, görevlendirilen kişidir. Örgütün, var olan düzeninde işin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Ama lider, örgütleri harekete geçirerek işin koordineli bitirilmesini sağlamaktadır. Yönetici ise işin doğru yapılmasını gözetir. Liderin yöneticiden farkı ise, işi yenilikçiliğe açık ve örgütle bütünleşmiş şekilde yapmasıdır. Ayrıca insanları etkileme yeteneği vardır

(Nikoloski, 2015). Yönetici, örgütlerde işletilen süreci planlama, yürütme ve denetleme işlevinde bulunmaktadır (Benmira ve Agboola, 2021). Lider ise işi verimli olarak, işe çalışanları da dâhil ederek, görev ve yetkilendirme yapar. Bu da kolektif bir şekilde işin verimli yapılmasını sağlamaktadır (Koçel, 2011; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Yöneticilerin gücünü çalışanların üzerinde göstermek, verimliliği sağlamak, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, başarı ve verimlilik önemlidir. Bu nedenle, işletilen işletmenin performansı için, yöneticilerin etkileme özellikleri temel bir unsurdur (Yukl, Seifert ve Chavez, 2008). Yöneticiler, etkileme sürecinde lider ile kolektifliği sağlamak zorundadır. Lider, örgütlerde çalışanlara adalet ve değerlerle muamelede bulunur. Lider yöneticiler genellikle verdiği vaatleri yerine getirir. Bu da çalışanların etkilemesine neden olmaktadır. Etkilenen çalışanlar işi sahiplenir ve yapacakları işin verimlilik ve performansı artmaktadır (Barutçugil, 2014).

Tablo.2'de görüldüğü gibi liderliği, yöneticilikten ayıran özellikler; etkileme, güven ve samimiyettir. Liderliğin çalışanlar üzerinde büyük bir etkisi vardır. Yöneticilik etkilemekten daha çok işi yerine getirme ve işin devamlılığını sağlamakla ilgilenmektedir.

Tablo 2. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

Yöneticilik	**Liderlik**
Karmaşıklıkla uğraşır	Değişimle uğraşır
Plan ve bütçe hazırlar (sistemler süreçler, hedefler, standartlar, ölçümler)	Yön belirler (arzulanan gelecek, vizyon ve strateji)
Örgütleme, kadro oluşturma	İnsanları hizaya sokma
Emir verme, problem çözme ve kontrol	Vizyon, yaratıcılık, motivasyon, olumlu iş tutumları
Durağan, görev odaklı	Dinamik, değişim odaklı
Kısa dönem	Uzun dönem
Bir meslektir. Formal bir yapı, açıkça belirlenmiş görev tanımı ve meşru yetki gerektirmektedir	Bir yetkinlik – Formal bir yapı ve meşru yetkinin ötesindedir.
Odağı örgütsel amaçlardır.	Odağı insanların (paydaşlar/gruplar) ihtiyaçlarıdır
Çoğunlukla pozisyona dayalı güç kaynakları	Çoğunlukla kişisel güç kaynakları

Kaynak: (Barutçugil, 2014).

Etkili yöneticiler planlama ve bütçelemeyle, örgütlere bir düzen getirmektedirler. (Saylı ve Baytok, 2014).

Burada etkin rol sahibi olan liderler, kurumsal sosyal politikaların tasarlanması ve uygulanmasında etkin görev almaktadırlar (Siegel, 2014; Waldman-Brown ve diğer., 2022).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının her ikisinde de güç ve güç kullanımı önemli ve gereklidir. Yöneticiler, çalışanlarla daha biçimsel (formal) ilişkiler kurmakta, bu nedenle de biçimsel (meşru) yetkiye dayalı ödül ve ceza sistemlerini güç kaynağı olarak kullanmaktadırlar (Green, 2008). 1980 ve 1990'lı yıllardaki değişime cevap vermede yöneticilerin rollerinin yetersiz kalması ve Çağdaş Liderlik Tarzlarında detayları anlatılacak olan duruma ve koşula göre değişen liderin rollerinin ayrımının ortaya çıkması ile dikkat çekici hale gelmiştir (Waldman-Brown ve diğer., 2022). Tablo 3'te bir yönetici ve liderin arasındaki fark gösterilmektedir (Green, 2008; Barutçugil, 2014).

Tablo 3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	**Lider**
İdare eder (administer)	Yenilik yapar (innovate)
Kopyadır	Orjinaldir
Devamlılığı sağlar	Geliştirir
Sistem ve yapıya odaklanır	İnsanlara odaklanır
Kontrole dayalıdır	Güvene dayalıdır
Kısa vadeli bakış açısına sahiptir	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman diye sorar	Neden diye sorar
Gözü sonuçtadır (bottom line)	Gözü ufuktadır (horizon)
Taklit eder (imitate)	Yaratır (originate)
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma meydan okur
Klasik iyi askerdir	Kendi adamıdır
İşleri doğru yapar	Doğru işler yapar

Kaynak: (Green, 2008).

Liderlik ile yöneticilik arasındaki belirgin farklılıkları Tablo 2 ve Tablo 3'te özetlemek mümkündür (Koçel, 2011; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Liderlerin etkileyerek harekete geçirebilmeleri için gerekli olan belirgin davranışlar; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik, iletişime açık olma ve özgüvendir (Green, 2008; Adewale, 2020; Benmira ve Agboola, 2021). Bu özellikleri kullanarak izleyicileri harekete geçirme, performansı artırmakta, ve kitleleri peşinden sürükleyebilmesi için gerekli görülmektedir (Yıldız ve Ertürk, 2019).

1.4. Liderlikte Güç ve Etkisi

Güç, bir kişi veya grubun ekipte çalışanların karar ve davranışlarına otoriter olarak yön verebilme etkileme ve denetleyebilme yeteneğidir. Kuvvet ise gücün uygulanış şeklidir ve zorlayıcı bir etkisi vardır (Mamacı, Şişlioğlu ve Altun, 2020). Güç kavramı, başkasını kontrol edebilme yeteneğidir.

Liderlik, gücü kullanma ve bu güç ile verimli bir ekip ortaya çıkarmayı hedef edinmektedir. (Özhan, 2021) doğrultusunda anlaşılmaktadır. Aksi durumda ise sinizme sebep olabilmektedir.

Araştırmacılar gücü ödüllendirici, zorlayıcı, yasal, uzmanlık ve karizmatiğe dayalı olarak beş grupta sınıflandırmaktadır (French ve Raven, 1959; Waldman-Brown ve diğer., 2022).

1.4.1. Ödüllendirici (Reward) Güç

Liderler, ödüllendirme gücü ile astlarının yeteneklerini değerlendirmektedir. Bu sayede çalışanların ödüller karşısında liderlerine bağlılığı artmakta ve bu ödüller onların gelişmelerine yardımcı olmaktadır (Demir ve Bağlıoğlu, 2017). Bir lider çalışanlarına karşı ödül/ceza uygulaması yapabiliyorsa önemli bir güç üstünlüğüne sahip demektir (Çelik, 2013).

Ödüllendirme gücü çalışanın kendisinden beklenen davranışı göstermesi karşılığında verilmektedir. Takım ilkelerine bağlı olarak ücret artışı, terfi, ikramiye, takdir etme gibi yönlendirmeler ekibi verimli çalışmaya yönlendirmektedir (Koçel, 2020).

Liderlerin veya yöneticilerin başkalarına her türlü ödülü vermesi, bir güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücündeki liderler, izleyenlerini motive etmek amacıyla, ücret artışı, terfi, prim gibi formal ya da övgü, onaylama, takdir etme gibi informal ödüllerle ödüllendirmektedir (Efil, 2010; Yılmaz, 2011; Benmira ve Agboola, 2021). İzmir ili Gaziemir ilçesindeki resmi (devlet) okullarında görev yapan öğretmenler ve yönetici liderlere (ilkokul müdürlerine) yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada öğretmenler, müdürlerinin ödüllendirme konusunda oluşturduğu olumsuzluklar nedeniyle tedirginlik yaşadıklarını ve okul müdürlerinin objektif olmadığını düşünmektedirler (Deniz, Aykaya ve Akan, 2021).

1.4.2. Zorlayıcı (Coercive) Güç

Zorlayıcı güç, ödüllendirici gücün karşıtıdır. Zorlayıcılık otorite içermektedir. Liderin direktiflerine karşı yapılan itaatsizlikleri kontrol etmek amaçlı uygulanmaktadır. Ayrıca zorlayıcı güç, kişi üzerinde zorlama ve baskı halini ifade etmektedir (Kızanlıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016). Bu güç, verimliliğin düşmesine yol açabileceğinden dolayı, sadece itaatsizlikler sonucu zararlı davranışların önlenebilmesi ve zamanında müdahaleler için kullanılmaktadır. Haksız yere çalışanların kınanması, motivasyonu düşürüp ilişkileri bozmaktadır (Mamacı ve diğer., 2020). Zararlı davranışlar; güvenliği ihlal etmek, sorumsuz tavır ve davranışlar sergilemek, değerli çalışma parçalarına zarar vermek ve benzerleridir. Maaş kesintisi, ihtar, söz ile aşağılama, işten atılma ve benzerleri, zorlayıcı güce örnektir (Çelik, 2013).

1.4.3. Yasal (Biçimsel) Güç

Lider hiyerarşik yapıdan dolayı yasal güce sahiptir. Kurallara uymayan kişilere yapılacak olan yaptırımlar, yasal güce örnektir. Yasal güç lidere verilen resmi bir yetkidir (Aka, 2015). Liderler bu gücü kullanarak yöneticisi olduğu örgütü amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirmektedirler (Demir ve Yılmaz, 2018).

Yasal güç, bir yöneticiye verilen resmi yetkidir. Örgütler içindeki hiyerarşi sebebiyle lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür (Mamacı, ve diğer., 2020). Otoriteyi ifade etmektedir (Efil, 2010; Yılmaz, 2011).

1.4.4. Uzman (Expert) Güç

Uzman lider, analiz yapma ve uygulayıcıları kontrol etmede özel yetenek ve bilgilere sahiptir. Çalışanlar liderlerinin bu özel bilgi ve yetenekleri karşısında peşinden sürüklenmektedirler (Demir ve Yılmaz, 2018). Kendi bilgi ve yeteneklerinin az olması lideri daha çekici kılmaktadır. Liderler uzman oldukları için algıları açıktır ve fikirleri yüksektir. Krizleri çabuk yönetebilirler. Hata yapma olasılıkları azdır ve dikkatsizlik ve aceleci karar vermekten kaçınırlar. Liderler işi geliştirecek her türlü bilgiyi öğrenmeye her zaman açıktırlar ve çok fazla araştırma yaparlar. Kararsızlık ve panik yapan liderler uzmanlık gücünü kısa sürede

kaybetmektedir. Lider uzman ünvanını kişisel bilgi ve tecrübelerinden almaktadır. Dolayısıyla kişisel bir beceridir ve kişinin kendi alanında gelişmesi, uzmanlığı beraberinde getirmektedir (Efil, 2010; Yılmaz, 2011).

1.4.5. Karizmatik (Referent) Güç

Karizmatik güç, kişilerin davranışlarından kaynaklanmaktadır. Üstün özelliklerle donatılmışlardır (Bethel, 2004). Bu liderlerin, durum değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği çok fazladır. İletişim, vizyon ve planlama yeteneği gelişmiştir (Bennis, 2016). Takım çalışanlarını güçlendirme yeteneği fazladır. Davranışları örnek teşkil etmektedir (Demircioğlu, 2015).

Liderin çalışanlar karşısındaki sahip olduğu etkili güçtür. Bu karizmatik güç karşısında çalışanlar, liderlerine hayrandır, kendilerine çok çekici gelir ve peşinden sürüklenirler (Bennis, 2016). Karizmatik ruhta olmak, doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Çekiciliği ifade etmektedir. Bu çekici olma özelliği de, astları lidere benzemeye ve saygınlığa itecektir. Böylece lider, çalışanları daha kolay etkilemeye başlayacaktır (Mamacı ve diğer., 2020).

Karizmatik gücün etkinliği lider ve çalışanlar arasındaki karşılıklı anlayış ve etkileşimin başarısına bağlıdır. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmazlar, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kalmazlar (Efil, 2010; Yılmaz, 2011).

Uzmanlık ve karizmatik güç, birbirine benzemekte ve bunları ustaca kullanan liderler yüksek performans göstermektedirler. Ancak bu iyi kullanılmazsa itaatsizlik ortaya çıkabilir (Bennis, 2016). Uzmanlık ve karizmatik güce sahip olan liderler ödül ve ceza gücünü etkin kullanırlarsa verimlilik artar. Ödüllendirme gücü motivasyonu artırırken, cezalandırma gücü astların kurallara ve düzene uymasını sağlamaktadır (Bethel, 2004; Mamacı ve diğer., 2020). Liderin davranışlarının eylemleri ile tutarlı olması ve görevi üstlenmesi sonucu, etki etme sürecinin hızlı olması beklenmektedir (Cavagnora ve Zande, 2021).

1.5. Liderliğin Önemi ve Amacı

Liderlik, örgütlerce arzu edilen değerleri ve adaleti sağlayan kişilerden oluşmaktadır. Güven duygusu, belirsizliğin ve değişimin yüksek olduğu çevre koşullarında, örgütsel amaçlara ulaşmada stratejik liderlerin etkisi daha belirgindir

(Bennis, 2016; Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018). Lider ve takipçiler, örgüt içi adaleti sağlayarak örgütsel amaca ulaşmada en büyük stratejik paya sahiptirler (Bethel, 2004). Ayrıca liderlik yaklaşımlarına göre, sürdürülebilir değer yaratma ve değişim bağlamında, sosyal ve çevresel hedeflere daha fazla odaklanmaktadır (Miska ve Mendenhall, 2015; Mamacı ve diğer., 2020).

Liderlik, örgüt içinde takipçisiyle birlikte örgütün vizyonunu gerçekleştirmek için uygun görev ve sorumluluklar edinmektir (Bethel, 2004; Miska ve Mendenhall, 2015; Mamacı ve diğer., 2020). Lider, toplum veya örgüt için elzem bir ihtiyaçtır. Çünkü lider örgüt içi koordinasyonu sağlayabilen, bunu sağlarken, bilgi, donanım, tarafsız, adil ve hak edene hakkını veren bir davranış sergiler (Bass ve Steidlmeier, 1999; Adewale, 2020).

Lider, öncü kimliğinden dolayı kendini ve insanları harekete geçirirken, karar verme sürecinde, kendini yönetmeyi bilmeli ve liderliğin hangi boyutları ve stratejisiyle hareket etmesi gerektiğini iyi analiz etmelidir. Bu süreci değerlendirirken uygulayacağı taktikleri bilerek seçmeli ve yapmalıdır (Bakioğlu, Ala ve Karsantık, 2016). Lider, bir örgüt içinde örgütün başarısını, koordinasyonunu, adaletini ve değerler olgusunu takipçileri ile birlikte sağlamaktadır (Baltacı ve Balcı, 2017; Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018).

1.6. Liderlik Teorileri

Liderlikle ilgili geleneksel tutumlar ve modern liderlik tutumları, literatür çalışmalarında en sık rastlanan tutumlardır. Duruma, koşul ve dönem içinde farklılık gösteren bu liderlik tarzları, en sık incelenenlerdir. İlk çalışmalarda dönem olarak 1930-1950 yıllarında özellik teorisi, 1950-1960 yıllarında davranışsal teoriler ve 1960-1970 yıllarında durumsallık teorileri olmak üzere üç farklı teoriden söz edilmektedir (Metcalfe, 2008). Bu teorileri destekleyen ya da çeşitli liderlik yaklaşımları, eleştirel bakış açısıyla inceleyen birçok araştırma mevcuttur (Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018; Northouse, 2021).

1.6.1. Büyük Adam Teorisi

Bass ve Steidlmeier'e (1999) göre liderliğin doğuştan geldiğine inanılmaktadır. Bu yüzden Büyük Adam Teorisine göre lider, bulunduğu dönemde öncü, önder, kahraman ve kurtarıcı olarak nitelendirilmektedir (Şahin ve Liu, 2016).

20. yüzyılın başlarında Thomas Carlyle "Büyük Adam Teorisini" güçlendirmek ve geliştirmek için 'Büyük Adamlar Okulu' adı altında bir eğitim kurumu açılmasına öncülük etmiştir. Buradaki eğitim büyük liderlerin hayat hikâyelerini aktarmak üzere kurulmuştur (Bennis, 2016; Şahin ve Liu, 2016). Bu fikre binaen insanlar doğuştan gelen ilahi bir güce sahip olduklarına inanmakta, bu yeteneklere sonradan sahip olmanın mümkün olmadığını düşünmektedirler (Bethel, 2004).

Büyük Adam Teorisi'nin içerdiği düşüncelere inanmayan Hegel ve Fichte gibi bilim insanları 'Zeitgeist' diye bir kavram ön plana atmışlardır. Bu görüşe göre, büyük liderler doğuştan olan ve gelişimi yaratıcısı olan değil, dönemin zor koşulları ile koşullar çerçevesinde oluşan ihtiyaçların giderilmesini sağlayan, bu alanlarda görev alan kişiler olarak öne çıkmaktadır (Bethel, 2004; Bennis, 2016). Durumsal unsurlar, büyük liderlerin yapıtlarıdır (Şahin ve Liu, 2016). Zamanla Büyük Adam fikri yerine Özellikler Teorisi yerini alırken, Zeitgeist fikri ise yerini Durumsallık Yaklaşımı'na bırakmıştır (Işık, 2014).

1.6.2. Özellikler Teorisi

Milattan önceki yıllardan günümüze kadar geçen sürede, liderliğin özelliklerine değinilerek insanların ve toplumun adalet içerisinde yaşaması amaçlanmıştır (Şahin ve Liu, 2016; Bennis, 2016). Yıllar öncesine ait olan ve kahraman olarak bilinen Büyük Adam Teorisi, 1930'lu yıllardan itibaren liderlerin özelliklerini anlamaya yönelik yapılan araştırmaların başlamasıyla Özellikler Teorisi yerini almıştır. Özellikler teorisi, çalışmaları ilk döneme ait olan ilk özellikler yaklaşımı olup temel olarak kabul edilen etkenler, liderin barındırdığı özellikler olmaktadır (Koçel, 2011).

İlk döneme ait çalışmalarda insani değerlerin yok sayılmasının nedeni, insanların ihtiyaçlarının ve isteklerinin kısıtlı görülmesidir (Bethel, 2004). Bu yaklaşımda, liderin bakış açısıyla bu olgunun değiştirilmesi insanlar için büyük önem

taşımaktadır. Araştırmaların işe değil de, insani değerler üzerine yönelmesi adaletin kapılarını aralamaktadır (Bethel, 2004; Bennis, 2016). Bu tanımlar ışığında ve liderlik özelliklerine sahip liderin, örgütlerde karar sürecini etkileyen en önemli etmenlerden biri olduğu kabul görmektedir (Keçecioğlu, 1998; Şimşek ve Çelik, 2014).

Özellikler yaklaşımı, araştırma neticesinde sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememekte ve bunun nedenlerini sıralamakta mümkündür. Özellikler listesi sınırlı olmamaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakılmaya başlanmıştır (Bennis, 2016; Koçel, 2011).

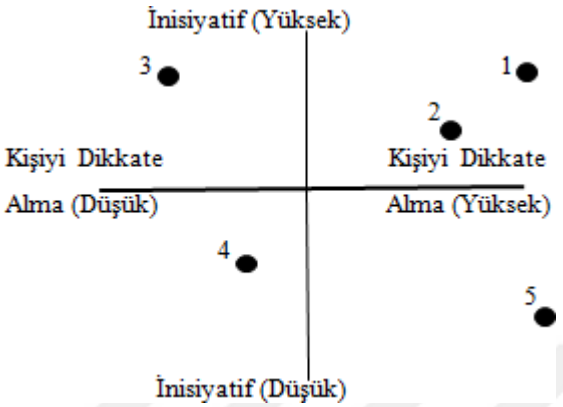
1.6.3. Davranışsal Liderlik Teorisi

Özellikler Teorisi'nin yetersiz kaldığı yönleri tespit etmek için, 1945 yılında Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları adı ile liderlik olgusunun nasıl ifade edilmesi gerektiği üzerine geniş bir çalışma başlatmıştır. Devam eden süreçte 1947 yılında, Michigan Üniversitesi Liderlik Tiplemesi üzerinde ki çalışmalar başlatılmış ve örgüt içinde etkililik, iş tatmini, tatminin devam edip etmeme durumu ve güdüleme gibi ölçütler kullanılarak, davranışsal yaklaşımlarda bulunulmuştur (Uysal, 2018). Mc Gregor X ve Y Kuramı, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli'dir. Davranışsal (Behavioral) liderler, takipçilerini etkileme gücünü ve becerisini kullanamayan kişilerin liderlik konumuna gelemeyeceğini ve etkileme gücüne sahip liderlerin ise, bu özelliklerini kullanmazlarsa zamanla köreleceklerini savunmaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Bu çalışmalar sonucunda işe ve insan davranışına yönelik Davanışsal (Behavioral) Teoriler çalışmasına önem verirlerken, aynı zamanda Davranışsal Liderlik Teorilerinin çevreye ve koşullara önem vermesiyle birlikte Durumsallık (Contingency) Teorisi üzerinde çalışılması gerektiği savunulmuştur.

1.6.3.1. Ohia Devlet Üniversitesi Modeli

Ohia odak noktası, iki temel liderlik davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Birincisi, yapıyı harekete geçirme, ikincisi, bireyi önemsemedir. Bir iş şartları gereği, birden fazla yapısallaşma ve zaman baskısı var ise anlayışlı lider davranışı başarılı olamayacaktır. Otorite gösteren lider, bu süreçte daha başarılı olacaktır. Ekibin

performansını artıracaktır. Zira zaman baskısı yok ve rutin işleyişe sahip ekip otorite etkisi daha az olan lider ile yola çıkmak istiyorsa çalışan ve lider sürekli iç içe olmalı bireyin ve grubun kendisini geliştirmesi beklenmelidir (Zel, 2001).



Şekil 1. Çeşitli Lider Davranışları
Kaynak: (Koçel, 2011).

İnisiyatif değeri, liderin misyon ve vizyonunu istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca amaç belirleme, iletişim sistemini belirleme, grup üyelerini organize etme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Şekil 1'de beş ayrı liderin davranışları görülmektedir (Koçel, 2011).

1.6.3.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

Michigan Üniversitesi "işe dönük liderler" ve "gruba dönük liderler" olarak iki temel liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır. Rensis Likert önderliğinde yapılan çalışmada en önemlileri; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve performans kriterleri kullanılmıştır. Michigan Üniversitesi araştırmacıları lider davranışlarını işe dönük lider ve gruba dönük lider olmak üzere ikiye ayırıp incelemiştir. İşe dönük liderler, otoritelerini kişilerin davranışlarını düzenlemede kullanmaktadırlar. Likert"in yaptığı bu araştırmaya göre gruba dönük liderliğin, kişiye dönük liderlikten daha etkili olduğu anlaşılmıştır (Şimşek ve Çelik, 2014; Zel, 2001; Özkalp ve Kırel, 2016). Bu normlar, çalışanlar üzerinde etkililiği

destekleme, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma ile mümkündür.

İşe yönelimli lider, grup üyelerinin önceden belirlenen yöntem ve ilkelere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından takip eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir (Northouse, 2021). Bu çalışmaların genel olarak ulaştığı sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur (Koçel, 2011).

1.6.3.3. Blake ve Mouton"un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Blake ve Mouton'un modelinde "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" liderlik davranışlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımda liderler insana ve işe olmak üzere iki ayrı davranış özelliği belirlemişlerdir. Kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlarda liderlik grubun tatmin olma seviyesine önem vermektedir. Teknik ve yönetsel kısmını göz ardı etmektedir. Önemli olan kişiler arası ilişkilerdir. Bu tarz ortamlarda kişiler arası iletişimin uyumlu, olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesine önem vermektedirler. İşe yönelik davranış özelliğinde ise esas olan işin kalitesi, verimliliği, girdi sonucunda elde edilen tatmin edici çıktı düzeyi, hizmet kalitesi ve benzerleridir. Bu liderler göreve adapte olan ve görevin başarılması ile beraber onun sonuçlarına odaklanmış kişilerdir (Eraslan, 2003).

En iyi liderlik tarzının yalnızca bir tane olduğu fikrinin sorgulanmasıyla birlikte Blake ve Mouton, kişilerarası ilişkilere ve üretime önem verme boyutlarının da birlikte değerlendirilmesiyle, en etkili liderlik tarzına ulaşılabileceğini önermişlerdir (Jogulu ve Wood, 2006). Üretime yönelik lider ise, üretim ve elde edilen ürünün kalitesi ile ilgilenmektedir (Yılmaz, 2011).

1.6.3.4. Mc Gregor X ve Y Kuramları

X ve Y teorisi, Mc Gregor tarafından insan doğasına yönelik olarak geliştirilmiştir. X teorisi, insanın doğasına ilişkin olumsuz değerlendirmeler yapmaktadır. Bu teoriye göre insanlar çalışmayı sevmez, sorumluluk almaktan kaçınır ve fazla istekli değillerdir (Güven, 2018). Ancak denetim yoluyla etkili çalıştırılabilirler. Y teorisi, insan yapısına ilişkin olumlu değerlendirmelere sahiptir. Çalışanlar yaptıkları işten keyif alır, kendilerini yönetebilecek kabiliyettedir ve

sorumluluk sahibidirler. X ve Y kuramları, yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerdir. Birbirine zıt olan görüşleri içermektedir. Kuram yöneticileri X ve Y kuramına göre, birey davranış özelliklerinden oluşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2014). X Kuramına göre: İnsanlar çalışmayı sevmez işten kaçmaktadırlar. Bu yüzden insanların çalışması isteniyorsa korkutulmalı, tehdit edilmelidir. Tek amaçları da kendilerine daha fazla kazanç sağlayacak ve güvenilir olan kısmı keşfedip orada çalışmaktır (Newman, Schwarz, Cooper, ve Sendjaya, 2017). Kişi öğrenmeye açık ve istediği koşullar kendisine sunulursa o sorumluluğu isteyerek alır. Yaratıcılık özelliği sınırlı sayıda kişilere değil tüm ekibe verilmelidir (Northouse, 2021). X kuramı mücadeleci ve otoriterdir. Y kuramı katılımcı ve demokratik lider özelliklerini yansıtmaktadır (Güven, 2018).

1.6.3.5. Rensis Likert"in Sistem 4 Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamında geliştirdiği bir modeldir. Yönetici davranışları 4 grup altında incelenmiştir. Her grup belirli varsayımları ve davranışları içermektedir. Her grubun kendine ait özellikleri ve belirgin davranışları bulunmaktadır (Torlak ve Koç, 2007; Newman, Schwarz, Cooper, ve Sendjaya, 2017). Bu grup ve özellikleri Tablo 4'te özetlenmiştir (Koçel, 2011; Newman, Schwarz, Cooper, ve Sendjaya, 2017).

Tablo 4. Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişken	Sistem-1 istismarcı ototkratik	Sistem-2 yardımsever otokratik	Sistem-3 katılımcı	Sistem-4 demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerinin fazla hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişki	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır onları kullanır.

Kaynak: (Koçel, 2011).

Likert, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim tarzı olduklarını ifade etmiştir. Yine verimliliği düşük gruplar, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim tarzı olduğunu göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasının yönetim tarzı daima geçerli en etkin rol sayılması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2011; Newman ve diğer., 2017).

1.6.3.6. Iowa Üniversitesi'nin Liderlik Çalışması

Kurt Lewin önderliğinde Lippit ve White (1930) tarafından yapılan çalışma, liderin grup içerisindeki davranış ve tarzlarının ne olduğunu araştırmayı amaçlamıştır. El becerileri alanında çalışma yapan ve maske alanında çalışan 10-11 yaş grubu çocuklara dört farklı lider önderlik etmiştir. Çocuklara emirler yağdıran bir otoriter lider, cesaret veren bir demokratik lider ve çocukların özgürce davranmasına ortam sağlayan ve güdüleyen serbest bırakıcı liderlik öncülük etmektedir (Bennis, 2016). Bu üç farklı liderler ile çocukların davranış ve tutumları incelendiğinde, örgüt üyelerinin davranışları sonucu oluşan etkiler tespit edilmiştir (Newman ve diğer., 2017).

Bu deneysel çalışma sonucunda 'otoriter lider', çocuklara maske yapmayı öğretirken, işleri ve görevleri kendi belirleyen ve uygulatan bir yönetici tarzı üstlenmektedir (Bethel, 2004). Çocukların iki bölüme ayrılmış ve itiraz edenler ile iteat edenler olmuştur. Bu tarz liderlikte verim çok yüksek olurken, maske kalitesinden ödün verilmiştir. 'Serbest bırakan lider', çocukların istek ve talepleri üzerine maske yapmalarına izin vermiştir. Fakat verimi ve kalitesi düşük maskeler üretilmiştir. 'Demokratik lider', çocuklara yol gösteren öğütlerde bulunan ve kolektifliği sağlamıştır. Maske üretiminde verim otoriter lidere göre düşük, fakat maskelerin kalitesi yüksek çıkmıştır (Aslan, 2013; Newman ve diğer., 2017).

1.6.3.7. Chris Argyris'in Olgunluk Kuramı

'Argyris, çalışan kişiliğini inceleyerek davranışsal kuramlara katkıda bulunmuştur.' (Demir ve Yılmaz, 2018). Bu kurama göre, çalışanın olgunluğu ile verimliliği doğru orantılı olmaktadır. Çalışanın olgunluğunun artırılmasında örgüt

yönetimin birinci dereceden sorumluluklarının olmasının yanı sıra, olgunlaştırılma sürecinde gerekli gereken tedbirler de alınmalıdır. Agyris'e göre bireylerin olgunluk durumunun başlıca özellikleri Tablo 5'te verilmiştir (Demir ve Yılmaz, 2018).

Tablo 5. Olgunlaşma Kuramında Olgun Olanın ve Olgun Olmayanın Temel Özellikleri

Olgun olmayanın	**Olgun olanın**
Pasiflik	Aktiflik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı davranış gösterme	Değişik davranışlar gösterebilme
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Kısa dönemli bakış açısı	Uzun dönemli bakış açısı
Astlık durumu	Üstlük durumu
Düşük öz-farkındalık	Daha çok öz-farkındalık

Kaynak: (Demir ve Yılmaz, 2018).

Argyris'e göre, aşırı bürokratik sistemler güvensiz bir ortama oluştururken, çalışanlar ise olgun bireyler olarak görülmemektedir. Bireylerin olgun olduklarını gösterebilmek için, örgüt yapısının hümanist ve demokrat bir yapıya sahip olması gerektiğini önermektedir (Newman ve diğer., 2017). Örgüt yapısı ve işleyişi, daha heyecan verici bir ortam oluşmasına olanak sağlayacaktır (Newman ve diğer., 2017; Bennis, 2016; Benmira ve Agboola, 2021).

1.6.3.8. Tannenbaum ve Schmidt"in liderlik doğrusu

Tannenbaum ve Schmidt"in liderlik doğrusu "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" odaklı iki temel liderlik davranışını kabul etmektedir (Uysal, 2018). Bu teorilere göre liderin davranışı liderin kullandığı yetki miktarı ile asta verdiği yetkinin bileşiminden meydana gelmektedir. Bu durumda astların özgürlük alanı ile otoritenin derecesi, kararların yerine getirilmesinde doğrudan etkilemektedir (Pazarbaş, 2012). Liderler belirtilen sırayla; kararlarını verirler, bunu ekibe duyururlar, kararlarını ikna yoluyla kabul ettirirler, fikirlerini bildirip soru beklerler, duruma göre alternatif karar geliştirmektedir (Uysal, 2018; Bauman, 2018). Sonraki süreçte ise liderler sorunu ortaya koyar, önerileri alır ve karar yoluyla kendi sınırlarını belirleyerek, grubun da karar vermesini istemektedir (Newman ve diğer.,

2017). Böylece ekibin ast-üst sınırlarını aşmadan, belirlenen sınırlar içerisinde görevlerini yapmalarına izin vermektedir (Özcan, 1997; Uysal, 2018).

1.6.4. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsallık (Contingency) teorilerinde, sistem yaklaşımları ile işletmeleri oluşturan unsurlar ve çevre ilişkileri dikkate alınmaktadır. Bu dönemde Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli lider-üye ilişkisi, görevin yapısı, liderin pozisyon gücü gibi alanları amaç edinerek çalışmalarda bulunmuştur (Zel, 2001; Bennis, 2016). Bu çalışmalarda ki eksiklikler tespit edilerek, Robert House ve Martin Evans tarafından Yol Amaç Kuramı ortaya atılmıştır. Bu model çalışmaları, amaca giden yollardaki güçlük ve engelleri azaltarak, kişisel tahminlerde bulunmaktadır (Mc Laurin, 2006; Özkalp ve Kırel, 2016). Bu kişisel tahminler ile insanları motive etmektir. Burada izlenen liderlikler ise yönlendirici (emir verici- otoriter), destekleyici (destekleyici-demokratik), katılımcı (fikir-bilgi paylaşımı, demokratik kararlar alma- verme) yönleridir (Robbins ve Judge, 2012). Bir sonra ki çalışma olan Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı ise, etkili ve etkisiz liderlik davranışları ile durumsal liderlik arasında bir köprü olmakla birlikte yeni liderlik modelleri de ortaya koymuştur. Etkili liderlik, bürokrat, geliştirici, yürütmeci, babacan durumlarındandır. Etkisiz liderlik, terk eden, görevci, uzlaştırmacı ve otoriterdir (Baloğlu ve Karadağ, 2009; Baloğlu ve Bulut, 2017). Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, eksik olduğunu düşündükleri karar verme sürecini ve grup performansına etkilerini, araştırmıştır. Bu araştırmalar, karar kalitesinin ve kabulünün, kararın yeterliliğine karar vermede en önemli değişken olduğunu ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Karar kalitesi, rasyonel ve nesnel olarak daha iyi alternatifinin değerlendirilmesidir (Küçüközkan, 2015).

Karar kabulü takipçilerin, kararları kendi kararlarıymış gibi kabul etmeleridir (Bethel, 2004). Modelde kararın etkililiği, kararın niteliğine, kabul edilebilirliğine ve zamanlamasına bağlıdır (Çolak, 2018). Diğer bir modelin çıkış noktası ise farklı durumlarda farklı tip liderlik tarzlarının, takipçilerin özelliklerinin etkili liderlik davranışlarının belirmesinde, Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramları karşımıza çıkmaktadır. Kuramın çalışma alanı, iş ve ilişkiler üzerine kurulmuştur. İş ilişkilerinde direktif verici olarak görev yönelimli (task oriented) (üretim endişesi) olması, destekleyici davranış ile de ilişki yönelimli (relationship oriented) (insanlar

için endişe) olması demektedir (Robbins ve Judge, 2012; Bennis, 2016). İş davranışları lider üyelere neyin, ne zaman, nerede, nasıl, neden ve kim (5N1K) tarafından yapılması gerektiğini söylemektedir (Özkalp ve Kırel, 2016). Bu model de, lider üyeleri ile tek tek ilgilenmektedir. Burada ki liderlik tarzı, satan, anlatan, katılımcı ve yetkilendirme yapmaktadır (Bennis, 2016).

1.6.4.1. Fred Fiedler"in Etkin Liderlik Modeli.

Fiedler Etkin liderlik modelini belirlemeye çalışırken iki soruya cevap aramıştır. Bu modelde, liderin etkililiğine cevap olarak lider ve üye ilişkisi, görevin yapısı, liderin pozisyon gücü olarak üç değişime odaklanmıştır (Koçel, 2011; Robbins ve Judge, 2012).

Fiedler etkili liderliğin daha önceki çalışmalara göre değişilik göstereceğini belirtmiştir. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin iyi veya zayıf olması, işlerin rutin ya da karmaşık olmasıyla liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi ile ilişkilendirmektedir. Bu tarz ilişkiler liderin davranışlarına yön vermekte ve her bir durum için etkili liderlik rolü değişmektedir (Robbins ve Judge, 2012; Bennis, 2016). Fiedler'in ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenden oluşmuştur. Buna göre, liderin sergileyeceği davranış biçimi, her durum için değişik olmaktadır (Zel, 2001).

Tablo 6. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal faktörler	Lider- ast İlişkileri	İyi				Zayıf			
	İşin niteliği	Rutin		Karmaşık		Rutin		Karmaşık	
	Liderin otoritesinin derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumun elverişliği		Çok elverişli			Elverişli			Az elverişli	
Durumsal belirsizlik		Çok belirli			Çok belirli			Az belirli	
Liderlik tarzı		İş	İş	İş	Ast	Ast	Ast	İş	İş

Kaynak: (Zel, 2001).

Fiedler'in modeline bazı eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştirilerde, Tablo 1. 6'da yer alan başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılmasını ve bu özellikler ile durum arasında ilişki kurulmasını tavsiye etmişlerdir. Diğer taraftan, metodolojik

incelemeler ile eleştiriler ve elverişlilik kapsamına ait başka seçenekler de ileri sürülmüştür (Bennis, 2016). Teoriye karşılık gelen, günlük hayata uygunluğu ve farklı ortamları, insan karakterleri ilişkilendirmesinden ötürü olumlu eleştiriler de almıştır (Zel, 2001).

1.6.4.2. Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans)

Liderin gösterdiği davranışlar ve koşullar dikkate alınmaktadır. Bu amaca göre liderlik davranışları (Bethel, 2004; Mc Laurin, 2006):

1) Yönlendirici lider (Emir verici-otoriter): Yetki tamamen liderdedir. Ekibe görevlerini dağıtır, ne zaman nerede yerine getirmeleri gerektiğini bildirir ve çalışanlar sadece liderin verdiği emirleri yerine getirmektedir.
2) Destekleyici lider (Destekleyici-Demokratik): Burada lider paylaşmacıdır. Sahip olduğu yetkiyi çalışanları ile paylaşır. Lider burada çalışanların görüşlerini alır, onların fikirlerini önemser ve karar verme süreçlerine onları da dâhil etmektedir.
3) Katılımcı lider: Bilgi ve fikirler muhakkak aslar ile paylaşılır. Lider karar vermeden önce muhakkak ekibinin fikrini dikkate almaktadır. Demokratik kararlar alınır.
4) Başarıya dönük lider: Amaca yönelik mükemmel performanslar için grup üyelerinde güven duygusu oluşturur ve güç arttırmak için ödül sistemini kullanmaktadır.

Davranışsal yaklaşımdan durumsal yaklaşıma geçişte bir köprüdür. Bu yaklaşım aşağıdaki gibi yeni liderlik şekilleri ortaya çıkarmıştır (Mc Laurin, 2006).

Yol-Amaç Teorisi'ne göre liderin görevi, belirlenmiş olan görevi gerçekleştirebilmesi için izleyicilerine bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır (Bethel, 2004). Bu teori, liderin hali hazırdaki tarzını göz önünde bulundurmasını olanak sağlamaktadır. Ayrıca lideri doğrudan destekleyici veya farklı tarz davranışlar sergilemesi olanağını sunmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Bu teoriye neticesinde insanın davranışlarını yön veren iki unsur vardır (Bennis, 2016). Bunlar: Kişinin, belirli davranışların belirli neticelere ulaştıracağı unsurundaki inanç (bekleyiş) ve bu neticelere verilen değer (valens)'dir. Bu teoriye göre grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından iki hususta motive edilebilmektedir. Bunlar; liderin takipçilerin

bekleyişlerini etkileme seviyesi (yol) ve liderin takipçilerin değerlerini etkileme seviyesidir. (amaç) (Koçel, 2011).

Yol-Amaç Teorisi, liderlik davranışlarını aşağıda belirtmektedir. (Özkalp ve Kırel, 2016):

1) Yönlendirici Lider: Astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapmaktadır.
2) Destekleyici Lider: Astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktadır.
3) Katılımcı Lider: Kararları vermeden önce astların fikirlerine başvurur. Onların istek ve düşüncelerini dikkate alır.
4) Başarıya Yönelik Lider: Bu lider ise, amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen, bu performansı göstermeleri içinde gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir.

Başarmak istedikleri işin ihtiyacı olan nitelikleri kendilerinde gören takipçiler, liderin vereceği görev ve yol gösterici davranışı az benimseyeceklerdir (Zel, 2001). Bazı durumlarda başarıya odaklanmış lider davranışı daha olumlu sonuçlar verirken, bazı durumlarda katılımcı ve destekleyici davranış gösteren liderler daha başarılı olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016; Benmira ve Agboola, 2021).

Araştırmalarda, etkin liderlerin takipçilerinin gayeleri önündeki engelleri kaldırmamak aksine, bazıları ise teorinin uygulamalı araştırmalardaki neticesinin tam bir hayal kırıklığı olarak ifade edilmektedir (Northouse, 2021). Bazı araştırmacılar teoriyi denemeyerek test etmek istemektedir. Ama yeterlilikte araştırma tasarımının henüz oluşturulamadığını ifade etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016). Bu nedenle teoriye ilişkin alanyazında net bir fikir veya görüş geliştirilemediği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012; Benmira ve Agboola, 2021).

1.6.4.3. Hersey ve Blanchard"in Durumsal Liderlik Kuramı

Hersey ve Blanchard"ın Durumsal Liderlik Kuramı, durumların farklı tipte liderlik tarzı gerektirdiğini ve izleyicilerin özelliklerinin tesirli lider davranışlarının karar verilmesinde kilit unsur olduğunu öne sürmektedir (Koçel, 2011). Durumsal liderlik, liderliğin hem yönlendirici hem de destekleyici faktörlerden oluşması sebebiyle, etkili bir lider olmak için tarzını farklı durumlara uyarlaması gerektiğini

vurgulamaktadır. Etkili liderler, takipçilerin neyi talep ettiğini belirleyebilen ve bu talebi karşılamak için kendi tarzlarını belirleyebilen liderlerdir (Northouse, 2021). Bu teoriye göre, bir lider yönerge verici ve destekleyici davranışların birleşimine dayanan dört liderlik stilinden birini benimseyerek durum karşısında takınabilenlerdir (Özkalp ve Kırel, 2016).

Direktif verici davranışı, görev odaklı liderlik davranışını ve destekleyici davranış, ilişki odaklı davranışı ifade etmektedir. İki boyutlu davranışların etkileşimiyle dört liderlik biçiminin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

1) Yüksek görev, düşük ilişki
2) Yüksek görev, yüksek ilişki
3) Düşük görev, yüksek ilişki
4) Düşük görev, düşük ilişki

Bu modele göre 4 liderlik tarzı vardır. Bunlar:

1) Anlatan lider: Yüksek iş düşük ilişki vardır. Lider ve üyeler arasında düşük ilişki bulunmaktadır. Lider kimin, neyi, nerede ve ne zaman yapacağını söyler ve üyeleri yönlendirir. İletişim tek yönlüdür.
2) Satan lider: Yüksek iş ve yüksek ilişki söz konusudur. Hem talimat verir hem de üyelerini destekler. Ilımlıdır ve rehberdir.
3) Katılımcı lider: Düşük iş, yüksek ilişki vardır. Kararlar genellikle astlarla birlikte verirler. Astların katkıları önemsenmektedir.
4) Yetki göçeren lider: Düşük iş, düşük ilişki söz konusudur. Astlarla ilişki ve iletişim kopuktur (Özkalp ve Kırel, 2016).

Liderlikle ilgili üç teoriden biri olan Özellikler Teorisi, doğuştan gelen özelliklerin, bir liderin gelişmesinde en büyük etkiye neden olduğunu ileri sürmektedir. İkinci teori grubu olan Davranışsal Liderlik Teorileri, doğuştan gelen özelliklerin değil, liderin gösterdiği davranış biçiminin, liderliğin gelişiminde etkili olduğunu vurgulamıştır. Durumsal Liderlik Teorileri ise, bulunulan ortam ve koşullara göre farklı liderlik türlerinin uygulanması gerektiğini iddia etmektedir (Doğan ve Demiral, 2007; Yılmaz, 2011). Davranışsal ve Durumsallık Kuramlarında, yapılan liderlik tarzları zamanla insan ilişkilerine kaymaktadır. İnsan ilişkilerinin önemini izleyen liderler, adalet ve değer olgusunun elzem bir durum olduğunu fark etmişlerdir.

1.6.4.4. Likertin Üç Boyut Liderlik Modeli

Reddin, Ohio Üniversitesi Liderlik çalışmalarında, dört farklı liderlik tarzı olabileceğini öne sürmektedir. Söz konusu bu liderlik tarzları ise; ilgili lider, bütünleştirici lider, kopuk lider ve kendini adamış liderden oluşmaktadır (Zel, 2001).

Bu çalışmalar ile etkili ve etkisini yitiren liderlik grupları oluşmaktadır. Etkili liderlik tarzı; yöneten, geliştiren, iyi niyetli otokrat ve bürokrat rollerden oluşmaktadır. Etkisiz liderlik tarzı; uzlaştıran, misyoner, otokrat ve ilgisiz rollerden oluşmaktadır (Akyar, 2013; Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Etkili liderler, görev odaklılık, verimlilik, dürüstlük, eşitlik, anlayışlı olma, destek verme, yaratıcılık, katılımcılık ve pozitif güdüleme davranış özellikleri sergilemektedir (Newman ve diğer., 2017). Etkisiz liderlikte ise kurallara uymaz, az bir verimle yetinir, fikir ve düşüncelerini gizler, yaratıcı ve kolektif değildir, iletişim kurmaz, görevini ve işlerin zamanlamasını iyi yapamadığı için sağlıklı kararlar alamamaktadır (Akyar, 2013; Newman ve diğer., 2017).

Tablo 7. Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Temel yaklaşım	**Etkisiz yaklaşım**	**Etkili yaklaşım**
Kopuk lider	Terk eden lider	Bürokratik lider
İlgili lider	Görevci lider	Geliştirici lider
Birleştirici lider	Uzlaştırmacı lider	Yürütmeci lider
Kendini adamış lider	Otoriter lider	Babacan lider

Kaynak: (Koçel, 2011).

1.6.4.5. Vroom, Yetton ve Jago' un Normatif Kuramı

Vroom ve Yetton, lider, takipçi ve durumsal faktörlerin, kendi takipçilerinin karar verme sürecine ve grup performansına katılım derecelerini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Bu araştırmaya Arthur G. Jago 1980 yılında katılmış ve bu çalışmalar 1988 yılında son şeklini almıştır (Canbolat, 2016). Vroom, Yetton ve Jago'ya göre liderler, grubun tüm üyelerinin eşit katılım gösterdiği, tamamen otokratik veya tamamen demokratik gruba kadar uzanan bir karar verme sürecini keşfetmişlerdir (Gün ve Aslan, 2018). Vroom, Yetton ve Jago, beş karar verme tarzı belirlemiştir. Bu kurama göre, her durumda durumun gerektirdiği şekilde karar verme etkilidir. Vroom, Yetton ve Jago"un farklı karar verme tarzları şöyledir:

1) Lider var olan mevcut bilgileri ile problemi çözer veya buna göre kararını yönetir.
2) Gerekli her türlü bilgiyi astlarından alan lider, problemleri bu doğrultuda çözer veya buna göre karar verir.
3) Astların problem hakkındaki görüşlerini bireysel olarak alan lider, kararı tek başına verir.
4) Liderler, problemleri astlarıyla grup ortamlarında tartışıp, varılan görüş birliğine göre çözüme ulaşırlar.

Araştırmacılara göre karar kalitesi ve kabulü, kararın yeterliliğini belirlemede en önemli iki kriterdir. Karar kalitesinin, rasyonel veya nesnel olarak belirlenebilen, daha iyi veya daha kötü, bir alternatifi varsa, liderin daha iyi bir alternatif seçmesi gerektiği belirlenmiştir. Karar kabulüne gelince, takipçilerin kararları kendileriymiş gibi kabul ettiklerini ve çoğunlukla kararlara uyduklarını ima eder. Bu kabulle, denetim otoritelerinin tutarlılığı izlemelerine gerek yoktur, bu zaman alıcı bir etkinlik olabilir (Ferik, 2001; Gün ve Aslan, 2018). Karar Ağacı Modeli olarak da bilinmektedir. Model durumun özelliklerine göre karar verme sürecinde ne kadar çalışan olması gerektiğini açıklamaktadır. Yine bu kuramda kararın etkililiği ise 3 öğeye bağlıdır. Kararın niteliği, kabul edilebilirliği ve zamanlamadır.

Bu model, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklamaktadır. Başka bir deyişle sadece tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte olmayabilir, verilen kararların değerlendirilmesinde liderler alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalıdırlar (Küçüközkan, 2015). Bu model ayrıca, liderlik biçiminin liderin örgüt içindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür (Özkalp ve Kırel, 2016).

Vroom ve Yetton'a göre, bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır. Bunlar; kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve zamanında davranmaktır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Zel, 2001):

1) Otokratik-1: Lider, hali hazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
2) Otokratik-2: Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.

3) Danışmacı-1: Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
4) Danışmacı-2: Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve önerilerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.
5) Grup-1: Lider, astlarıyla sorunu bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.
6) Grup-2: Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.
7) Yetki Devreden: Lider, sorunun çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astlarına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

Buradan anlaşılacağı üzere, karar sürecinin yapısı lider türleri ile yakından ilişkilidir. Otokratik liderler, kararları kendileri verir ve bunları uygulamaktadırlar. Danışmacı liderler, karar alırken astlarına danışırlar, ancak en son kararı yine kendileri verirler (Gün ve Aslan, 2018). Grup 1 ve Grup 2'de liderler astlarıyla birlikte ortaklaşa kararlar alırlar, yetki devreden liderler ise karar sürecine hiç müdahale etmezler, karar alma yetkisini tamamen astlarına devrederler, ancak sonuçları mutlaka izlerler ve denetlerler (Şimşek ve Çelik, 2014).

1.7. Liderlik Tarzları

1.7.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları; otokratik, demokratik- katılımcı liderlik ve tam serbesti tanıyan liderliklerden oluşmaktadır (Hoch, Bommer, Dulebohn ve Wu, 2018). Bu liderlik tarzları, koşullara, durumlara ve imkanlara göre farklılıklar göstermektedir.

1.7.1.1. Otokratik Liderlik

Davranış tarzlarından en eskisi olan otokratik liderlik, yönetimde kararları sadece liderin aldığı ve grup üyelerinin sadece yönlendirildiği bir liderlik tarzıdır. Otokratik liderliğin amaçları ve strateji hedeflerini en üst seviyeye çıkarabilmek

amacıyla, standartları belirler ve görev dağılımını belirleyecek esnekliği sağlamaktadır. Otokratik ve bürokratik toplumlarda ki liderlerde, adalet ve değerler olgusu neredeyse hiç mevzu bahis edilmemektedir (Şimşek ve Çelik, 2014; Önen ve Kanayran, 2015; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Saruhan ve Yıldız, 2009;). Güç liderde merkezileşmiştir. Karar verme ve düşünme, üstlerin görevidir. Amaçların, hedeflerin belirlenmesinde ekip üyelerinin söz hakkı yoktur. Tüm yetki ve sorumluluk liderin kendisine aittir (Eren, 2020). Kullandıkları güç kaynakları ise ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerdir (Pazarbaş, 2012). Katı ve keskin ifadeler, performans ve verimliliği düşürmektedir. Ayrıca mobbing sonucunda çatışmalar oluşmakta ve baskı yaratan tehdit içerikli olumsuz duygular olduğundan, aidiyet duygusu uzun vadeli olmamaktadır (Aka, 2015).

1.7.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı, yönetimin insani değerlere önem verdiği dönemde ortaya çıkan en popüler olan liderlik davranış biçimidir. Bu davranış tarzındaki lider ile takipçiler arasında bir bağ kurulmaktadır (Heinze ve Heinze, 2020). Bu bağla insani değerler çerçevesinde, lider takipçilerine güven duymaktadır (Eren, 2020). Takipçilerin cesaretlendirilmesi, astların, örgütsel plan, amaç, politikaların belirlenmesi/örgütlenme, iş bölümü yapılması ve karar verme süreçlerinde katılım olgusu oluşturmaktadır (Eren, 2020; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Sadykova ve Tutar, 2014). Demokratik liderler çalışanlarla değer verir ve nezaket çerçevesinde davranır, sürekli iletişim kurar ve onlara motivasyon sağlar, onların yeteneğini açığa çıkarır. Etkin takımlar oluşturur ve adil ödüllendirme ve terfi sistemi vardır (Eren, 2020). Bu nedenle plan ve politikaların belirlenmesi, iş bölümü, organizasyon şeması ve iş emirlerinin yerine getirilmesinde liderler astlarından aldığı fikirler ve düşünceler doğrultusunda davranış sergilerler (Eren, 2020; Heinze ve Heinze, 2020). İkinci eksi yönü ise takım ekibinin kitlesinin artıyor olması sonucu, masrafların artması ve kararların etkinliğini kaybetmesi hatta karar alamaz hale gelmesidir (Eren, 2020; Heinze ve Heinze, 2020).

Temel olarak gruba yönetim süreci ve işleyişle ilgili daha fazla inisiyatifin bırakıldığı demokratik liderlik modelinde öne çıkan diğer bazı hususlar iletişim kanallarının açıklığıdır. Ayrıca çalışanlara yönelik değer, gelişme olanağı, karar alma

süreçlerinde astların dâhil olabilmesinin yanı sıra adilane ödülüdür. Bir de yükselme fırsatlarının oluşturulmasıdır (Heinze ve Heinze, 2020).

1.7.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Liberal)

Tam Serbesti (Laissez-faire) Tanıyan Liderlikte, lider, grup üyelerine kaynak sağlamaktadır. Örgütlerdeki bu kişiler, bireye özgü olan meyilli olduğu durumları ve yaratıcı olma yeteneklerini canlandırırken, karar alma durumlarında da inisiyatif kullanabilmektedir. Bu durumlar karşısında, örgüt değer olgusunu oluşturmuş ve örgüt ile takipçiler birbirlerine olan güveni sağlamışlardır (Aslan, 2013; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Yılmaz, 2011). Oto kontrol çalışanlardadır ve çalışmalara müdahale edilmez. Ödüllendirme ve motivasyon yoktur, pasif davranış modeli vardır ve bu da performansı olumsuz etkilemektedir. Yani lider çalışanları değil, çalışanlar lideri yönlendirmektedir. Hızlı karar almada ve kriz dönemlerinde yetersiz kalan bir liderlik türüdür (Türkmen, 1999). Kararları astlar alır ve liderler de uygulamaktadır. Liderler ekibin çalışmasına katılmaz otorite ve gücü astlara bırakırlar. Liderler grubu yönlendiremez, ancak astlar lideri yönlendirmektedirler (Türkmen, 1996).

Artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı kazanabilmek için nitelikli insan kaynaklarına sahip olunmalıdır. Mevcut insan kaynaklarının sahip olduğu bilgi, fikir ve deneyimlerinin, işletmenin amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılması, başarının kendisini oluşturmaktadır (Özalp ve Kırel, 2016).

1.7.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Liderlik tarzlarına yön veren araştırmacılar, 1980'den günümüze kadar Çağdaş Liderlik Tarzlarına değinerek, liderlikle ilgili çalışmalara başlamışlardır (Bass ve Stogdill, 1990). Yeni yaklaşımlar, liderliğin farklı yönlerini öne süren yaklaşımların bütünüdür (Beycioğlu, 2016; Hoch ve diğer., 2018). Bu yeni tarz liderlik yaklaşımları; Dönüşümcü (transformasyonel), Etkileşimci, Karizmatik ve Hizmetkâr liderlik davranış tarzlarından bir kaçını oluşturmaktadır.

1.7.2.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı, gelecekteki koşullara bağlı olarak gelişime ve yeniliğe açık olmayı gerektirmektedir. Koşullar gereği örgüt içi ve örgüt dışı karşılaşılabilen problemlere karşı çözüm olabilmektedir. Dönüşümcü liderler çözümlerini izleyicilerini güdüleyerek, yol göstererek ve destekleyerek teşvik etmektedirler (Aktogan, 2019). Bu teşvik etme sürecinde Dönüşümcü liderler, etkin lider olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2020). Etkin liderlik, örgüt içindeki yönetici liderlere yön vererek stratejik ve gündelik sorunlara çözüm üretmektedirler. Bununla birlikte örgüt içi adaleti, izleyicilerini dinleyerek ve değer vererek sağlamaktadır (Anshori, Karya, Muslihah ve Herlambang, 2020; Radwan, 2020).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarının ve yöneticilerinin her bir fikrine önem vererek, izleyicileri karşısında karizma ve ilham öğelerini kullanarak imrenilen rol model olmuşlardır (Buil, Martínez ve Matute, 2019). Araştırmacı Burns'e göre dönüşümcü liderler; karizmatik, idealleri yüksek olan ve güdüleme gibi konularda kişilerin eksikliklerini tamamlayan ve sürecin başlatıcısıdır (Yukl, 1999; Zel, 2001).

Dönüşümcü liderlik alanında yapılan çalışmalar da, konaklama sektöründe algılanan dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisine yönelik somut kanıtlar sunmaktadır (Anshori, Karya, Muslihah ve Herlambang, 2020; Radwan, 2020; Yang, Chen, Zhao ve Hua, 2019; Moalim, 2020). Çalışan performansının temel belirleyicisi olsa da, çalışanların kişilik özellikleri gibi özellikleri de onların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yere sahip olmaktadır (Buil, Martínez ve Matute, 2019). Bu konuda yapılan araştırmalar, çalışanların proaktifliğinin (Buil, Martínez ve Matute, 2019), öz yeterliliğinin (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009), örgütsel bağlılığının (Buil, Martínez ve Matute, 2019), iş tatmininin (Eliyana ve Ma'arif, 2019), dönüştürücü liderlik algısının, iş performansına önemli ölçüde etkili olduğunu göstermektedir. Yapılan tüm araştırmalara rağmen halen araştırmacılar, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışan performansı üzerinde nasıl ve ne şekilde etkili olduğu konusunda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini belirtmektedir (Buil, Martínez ve Matute, 2019; Moalim, 2020). Destekleyici ve özerkliği teşvik eden özelliği, çalışanların başarabileceklerine ilişkin beklentilerini yükseltmekte ve onların ihtiyaçlarını

karşılayarak iş verimliliğini artırmaktadır.(Kara ve Kaya, 2020; Khan, Rehmat, Butt, Farooqi ve Asim, 2020).

Geçmiş yıllardaki araştırmalar dikkate alındığında dönüşümcü liderliğin rolüne ek olarak, iş performansının artırılmasında, motivasyon faktörünün de dikkate alınmasına ihtiyaç vardır. Artan motivasyonla birlikte çalışanların da performanslarının artacağını göstermektedir (Dursun ve diğer., 2019). Çünkü işle ilgili hususlarda çalışan, motivasyon ile desteklenirse çalışan performansı da artacaktır (Rita, Payangan, Rante, Tuhumena ve Erari, 2018; Sürücü ve Sağbaş, 2021).

İşletmeler hedefleriyle tutarlı bir şekilde dönüşümcü liderlik için gerekli dönüşümleri yaparak, verimliliği ve işin devamlılığını savunmaktadır. Bu değişimler için gerekli eğitim ve sermayeyi tedarik ederek, örgütte bu değişimi gerçekleştirmeyi istemektedirler (Eren, 2020). Gittikçe gelişen rekabet ortamında şirketler, dönüşüme ihtiyaç duymaktadırlar. Yani dönüşümcü lider rolünü üstlenen kişiler, örgüt üyelerinden, çalışma arkadaşlarından ya da üst düzey yöneticilerden biri de olabilmektedir (Buluç, 2009). Ayrıca örgütte yönelimleri hissetme ve farkında olma ile örgütte ki değişim için heyecan yaratma işlevlerini de üstlenmektedir (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020). Dönüşümcü liderler, özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi etik değerleri ve idealleri kendini izleyenlere (çalışanlara) önemli olduğunu hissettirerek bir bilinç geliştirme çabası üstlenmektedirler (Ertürk, 2012).

Dönüşümcü liderlik dört ana bileşenden oluştuğu öne sürülmektedir. Bunlar; karizma, ilham verme, bireysel düşünce teşvik etme ve zihinsel teşvik etmedir (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020).

1.7.2.2. Etik (Etnical) Liderlik Tarzı

Küreselleşen dünyada rekabetin giderek artması, kar odaklı yaklaşımlar, lider ve çalışanların şirketlerdeki skandallar yaşaması, örgütlerin ve liderlerin etik olarak araştırılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Eren, 2020). Günümüzde etik değerlerin kurumsallaşmasında ve ihtiyaç haline gelmesinde en büyük rol örneği, Amerikan kökenli Enron ve diğer şirketlerde yaşanan ahlaki skandalların gün yüzüne çıkmasıdır. Bu skandalların şirket ve ülke ekonomisine verdiği zararlar düşünülerek, etik değerler uygulanması istenilmektedir (Brown ve Trevino, 2006). Bu eksiklik ise 'güçlü etik değerlere sahip olan liderler' düşüncesini doğurmuştur (Ponnu ve

Tennakoon, 2009). Bunun üzerine küresel gelişmelerde etik eğitimi ilgi görmekte, hatta elzem olduğu düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Northouse, 2021).

Tablo 8. Etik Liderlik için Temel Davranış, Karakter Özelliklerinin Teorisyenlerce İfade Edilişi

Etik liderliğin özünü oluşturan temel davranış ve karakter özellikleri	Etik liderliğin özünü oluşturan temel davranış ve karakter özelliklerinin
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek.	Garder, Greenleaf, PLato
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer, Ryan ve Oestrich, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross ve Smith
Güvenilirlik, inanırlılık, samimilik	Kauzes ve Poster, Nair, Terry
Kişilerarası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılım destekleme	Habermas, Plato, Ricocur
Anlayışlı, kibar olma	Kauzes ve Posner, Plato, Ricocur

Kaynak: (Karaöz, 2000; Vickers, 2005).

Etik davranışların kaynağı, kendi içerisinde bireysel, örgütsel, mesleki ve yönetsel etik değerlerden oluşmaktadır. Çalışmaların artması ve gelişmesiyle birlikte özellikle yönetsel etik değerler ön plana çıkmıştır (Bethel, 2004; Beyaztepe, 2016; Tok ve Doğan, 2020).

Etik liderlik, karakterleri, ilkeleri ve izledikleri değer odaklı ortak politikalar doğrultusunda, ihtiyaç ve çıkarlar ile hizmet etmeyi görev edinen kişilerdir (Bennis, 2016). Örgüt içinde doğru ve etik olan uygulamaların yapılmasına önem verirken diğer taraftan çalışanları, etik davranışlara özendirmek, ahlaki değerlerin korunması ve geliştirilmesinde çaba sarf ederken, etik davranışlara rol model olmayı amaçlamaktadır (Brown ve Trevino, 2006; Tok ve Doğan, 2020).

Etik liderliğin en önemli destekçisi, güven olgusunu oluşturmasıdır (Northouse, 2021). Etik liderlik, kollektifliği sağlamakta, eşitlik ve adalet çerçevesinde kararlar ortak alınarak etik bir ortam oluşturulmakta, yaratıcılık ile sürdürülebilirlik sağlanarak organizasyona büyük avantajlar kazandırabilmektedir (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2015; Tok ve Doğan, 2020).

Örgüt yapısında işlerin verimli olması için verilen görev ve sorumluluğu etkili bir şekilde gerçekleşmesi; bilgi, beceri ve yaratıcı becerilerinin kullanılması ile

sağlanmaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Etik liderler, bu becerileri ile örgütte kolektifliği sağlayarak pozitif bir ortam sağlamaktadır (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2015).

Colquitt, Lepine ve Wesson (2015) etik yetkiyi elinde bulunduran liderler "bir otoritenin davranışlarının genel kabul görmüş ahlaki normlara uygunluğunu yansıtmaktadır" ideolojisini benimseyerek hareket etmektedirler. Bu normları benimseyen etik lider, çalışanların örgüt içinde etik algılarının yüksek düzeyde olduğunu düşündüğünde, işlerin doğru yapıldığına inanmaktadır (Yoğurtcu ve Güngör, 2021). Ancak etik liderlik davranışları, yetkililerin neden güvenilir veya güvenilmez bir şekilde davranmaya karar verdiklerini açıklamak için kullanılabilir (Eren, 2020; Colquitt ve diğer., 2015).

Özdemir, Tekeş ve Öner Özkan, (2019) çalışmasında, akademisyenlerin etik liderlik algısının orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Etik liderlerin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Özdemir, Tekeş ve Öner Özkan, 2019; Yoğurtcu ve Güngör, 2021).

1.7.2.3. Karizmatik Liderlik Tarzı

Karizmatik liderlik yaklaşımı, yüksek öngörüsü ile izleyicileri hızlı bir şekilde harekete geçirebilmektedir. Bu özelliklerdeki liderler, özgüveni çok yüksek, vizyoner, her alanda ihtiyaç duyulan, etkileyici özelliklere sahip kişilerdir (Sezgin, 2019). Bu kişiler çalışanların beğenisini, güvenini ve hayranlığını kazanacak yeteneğe sahiptirler. Bu kabiliyetleri ile izleyicilerinin ihtiyaçlarını önemseyen ve risk alabilen güçlü yetenekleri vardır (Saruhan ve Yıldız, 2009; Yoğurtcu ve Güngör, 2021).

Araştırmalarda, kişisel karizmatik liderler, özgecilik yerine egoizm tarafından harekete geçebilmekte ve ellerindeki gücü uygun şekilde kullanamayabilmektedirler (Li, Liu, Han ve Zhang, 2016).

Alan yazın incelendiğinde, son dönemlerde karizmatik liderliğin üç temel özelliğinin, izleyenleri etkilediği görülmektedir. Bunlar, zihinde canlandırma, empati ve yetkilendirme ile ilişkileri artırmaktır (Choi, 2006). Choi yapmış olduğu çalışmalarda bu faktörlerin tek başına değil içerik faktörlerinden de etkilendiğini açıklamaya çalışmıştır. İçerik faktörleri ise örgütsel faktörler (mevcut durumdan memnun olmama, klan kültürü, örgüt yapısı, lider üzerinde örgütsel baskı), görev

faktörleri (görev yapısı, görevin karmaşıklığı, işbirlikçi görevleri), izleyen faktörleri (kişilik, kültürel değerler) gibi etmenlerin etkisinde de kalınabilmektedir (Choi, 2006; Li, Liu, Han ve Zhang, 2016).

Mangkunegara (2016), iş tatmini ve çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Ayrıca çalışan işinden ne kadar memnunsa, performans düzeyi de o kadar artmaktadır. Goldsmith, Greenberg, Robertson ve Hu-Chan (2003), iş tatmini hem çalışan hemde lider için olumlu veya olumsuz bir durum olabileceğini vurgulamaktadır. Kurumlar için bu olgular önem arz etmektedir (Yoğurtcu ve Güngör, 2021).

1.7.2.4. Hizmetkâr Liderlik Tarzı

Liderlik ve hizmetkârlık kavramsal olarak birbirleri ile zıt olsalar da Greenleaf (1977) bu alanda yapılan çalışmaların önünü açmıştır. Çalışmalarda hizmetkar lidelik özellikleri; hizmet etmeyi barındıran, hayal gücünü kullanan, astların gelişmelerini sağlayan, onları doğru yönlendiren, dinleyen, destek olan, herkesi kendi grubunun bir parçası olarak görmesini sağlayan, astların yerine kendini koyan ve anlayan, olağanüstü bir güce ve kaynağa sahip olan kişiler olarak belirtilmektedir (Greenleaf, 1977; Eren, 2020). Bu özelliklerdeki kişiler, alçak gönüllü, güvenilir, ahlaki değerlere sahip, fedakâr, çalışanlarını güçlendirerek ön plana çıkaran hizmetkâr liderlerdir (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020). Bu liderlik modeli, bireysellikten ziyade kollektif (takım) çalışmayı tercih eden, benden ziyade biz dilini kullanan, önceliği astlarına veren, lideri astlar üzerinde etkin kılmayı amaç edinen bir modeldir (Moalim, 2020; Northouse, 2021; Benmira ve Agboola, 2021).

Önceliği hizmet etmek olsa da, liderliği ön planda tutarak hislerini kullanmaktadır. Yaratılış itibari ile gelen içgüdüsel değer ve ahlak yargılarına göre normatif beklentilere uyum sağlayabilmektedir (Greenleaf, 1977; Li, Liu, Han ve Zhang, 2016; Benmira ve Agboola, 2021).

Bu özelliklerden alçakgönüllülük ve liderin diğer kişilerin çıkarlarını önde tutması, onları desteklemesi anlamında kullanılmaktadır. Her ikisi de çalışanların refahına ve iyiliğine önem vermektedirler (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020). Hizmetkar liderlik tarzı lider, örgüt üyelerini ve bireyleri daha özgür, bağımsız ve kendi kendine hizmet etmelerini sağlamayı hedeflemektedir (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020). Örgütlerde bireylerin kişisel isteklerini elde etmek için çalışmak yerine, çalışanlarına

ve yöneticilerine katkı sunarak hizmet etme anlayışına sahip olması, faydalı olmalarını sağlamaktadır (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020; Northouse, 2021).

Hizmetkâr liderlik özelliklerinde, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının giderilmesini ve örgüt içi karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamak için liderlerin desteğini kapsamaktadır (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020). Hizmetkar liderlikte, örgüt üyelerini dinleme, bireysel istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etme, örgüt üyelerinin kişisel gelişimini destekleme, empati, bütünlük ve güven gibi değerler önemli bir yere sahiptir (Çevik ve Kozak, 2010; Çevik Kılıç, 2016).

Laub'a göre hizmetkâr liderlik, çalışanların gelişimi, gücün paylaşılması, grup çalışması (kolektiflik), güvenilirlik, doğruluk ve astların (örgütün tümünün veya çalışanların) iyiliğini düşünen liderlik ile desteklenmektedir (akt., Nal, Bektaş ve Kaya, 2020). Bu liderlikte, örgütteki tüm üyelere bütünleşmiş ve uyum içinde hizmet etme imkânı sağlanmaktadır (Greenleaf, 1970). Liderlikle ilgili araştırmalar 1990'lı yıllardan itibaren daha çok araştırılan ve çalışılan konular arasında yer almaktadır. Özellikle Buchen (1998), Graham (1991), Farling ve diğer. (1999), Page ve Wong (2000), Russell ve Stone (2002), Sendjaya ve Sarros (2002), Patterson (2003) gibi araştırmacılar geliştirdikleri modellerle araştırmalara hız kazandırmıştır. Bunların üzerine Barbuto ve Wheeler (2006), Laub (1999), Page ve Wong (2000), Sendjaya ve Sarros (2002) gibi araştırmacılar ölçme araçları ve metotlar geliştirerek Hizmetkâr liderlik konusundaki ampirik araştırmaların daha çok yapılmasını sağlamışlardır (Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018).

Hizmetkâr liderlik, iş, yaşam ve sosyal hayata olumlu yönde değişiklikler getiren uzun erimli pozitif bir yaklaşımdır. Hizmetkâr lider, etkili iletişimi geliştirmek amacıyla faaliyetlerde bulunmaktadır. (Arslanoğlu, 2019). Bu etkili iletişim ve işbirliği sayesinde de hizmetkâr liderlik örgütteki insanlara bütünleşmiş bir şekilde hizmet etme imkânı sunmaktadır (Greenleaf, 1970).

2. DEĞERLERLE LİDERLİK

Değer temelli liderliğe olan ihtiyacın artması ile insanların farkındalık, adalet ve eşitlik istemeleri birer ihtiyaç haline gelmiştir. İşletmelerdeki hızlı bir şekilde gelişen rekabet ortamı, sürdürebilir liderliklere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Yüksek rekabetin arttığı ve hızlı değişim sürecinde, liderlerin hedefleri gerçekleştirmesi ve sürdürülebilirliği yakalaması oldukça zor olmaktadır (Palta, 2019). Örgütlerde en önemli etmen insan olduğu için, sürdürülebilir liderliğin önemli olduğu bilinmektedir (Su ve Baird, 2017; Güven, 2018).

2.1. Değer Kavramı ve Türleri (Kişisel ve Kurumsal Değerler)

Değer, gerek kavramsal gerekse algısal olarak incelendiğinde, bireysel ve kurumsal değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.1. Değer Kavramı

Değer, kişilerin ve toplumların her geçen gün artan ihtiyaçları doğrultusunda değişen ve gelişen bir olgudur (Searing, 1978; Bennis, 2016). Bireylerin değer olgusu, gündelik yaşamında birden çok alternatif arasından tercih ettiği alanlara, aldığı kararlara, eylemlere, davranışlara ve önem verdiği değerlere göre değişmektedir. Toplumlarda karşılaşılan, saygı, sevgi, çeşitlilik, adalet, zenginlik, statü, farklılıklar ve eşitlik gibi birçok değer bulunmaktadır (Kernaghan, 2003; Bethel, 2004; Benmira ve Agboola, 2021). Bu değer varlıklarının tümü, bize insanın özünü temsil etmektedir. Bu değerler insan yaşamına rehberlik eden, önem düzeyine göre değişen, arzu edilen hedeflerin bütününü oluşturmaktadır (Searing, 1978; Schwartz, 1992; Schwartz, 1996). Değerler bütünü, bireyin hem yaşamında hem de toplumlarda varlığını devam ettirmesi için gerekli olan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlar bireyi birey yapan veya toplumu toplum yapan değerlerdir.

Değer kavramsal olarak bir hizmet veya mal karşılığı alınan bedel olarak nitelendirilmektedir. Bu değerin insan emeği ile vermiş olduğu hizmet karşılığında hak edilen maddi bir kazanç ortaya çıkmaktadır (Searing, 1978; Bethel, 2004). Bu değer olgusu, çalışanın ihtiyaçlarını karşılaması ve yaşamsal faaliyetlerini yerine

getirmesi için kullanılmaktadır. Burada elde edilen değer çalışanın ve kurumun beklentilerinin karşılıklı olarak giderilmesi olgusudur (Searing, 1978; Jørgensen ve Bozeman, 2007; Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020). Bu olgu neticesinde hem insani değer hem de kurumsal değer ön plana çıkmaktadır.

2.1.2. Değer Türleri Kişisel ve Kurumsal Değerler

Bireysel değerler, bireylerin kendine özgü davranışlarının etrafında ki insanlar tarafından algılanan özellikler bütününü oluşturmaktadır (Bethel, 2004; Benmira ve Agboola, 2021). Kişilerde olması beklenen değerler ise; açık sözlülük, adillik, ahlaklılık, anlamlı çalışmak, bağlılık, başarı, bilgelik, cesaret, inanış, hizmet, güvenilirlik, etki, dürüstlük, duruş, istikrar, itibar, iyimserlik, kararlılık, katkı, kazanım, liderlik, merhamet, meydan okuma, mizah, mutluluk, otorite, öz saygı, öğrenme, özerklik, özgünlük, saygı ve sevgi gibi temel değer ihtiyaçları olmaktadır (Rokeach, 1968; Fernandez ve Hogan, 2002; Northouse, 2021).

Bireysel değerleri eksik bir kurumun varlığından, söz etmek zordur. Çünkü bu kurumlarda görev yapan bireyler o kurumun temel bileşenleridir. Kurumsal değerler bütününde bireyler, kurumun değerleri kadar önem arz etmektedir. Eksik bireysel değerler, kurumlarda kimliksizleşmeye ve yabancılaşmaya götürecektir (Ilgın, 2017; Akar, 2021; Benmira ve Agboola, 2021).

Tablo 9. Schwartz Bireysel Değer Boyutları

Güç	Sosyal düzeni korumak, aile güvencesi, geleneklere saygı ve uyum konusuna vurgu yapar.
Başarı	Kişilerin kendi düşüncelerini ve entelektüel yönelimlerini
Hazcılık	Kışılerin bağımsızca duygusal olarak olumlu deneyimleri izlemesinin arzulanabılırlığı üzerine vurgu yapar.
Uyarılım	Kişinin içinde yaşadığı çevre ve doğaya ne ölçüde uyum gösterdiği konusuna vurgu yapar.
Kendini yönlendirme	Başkalarının ıyılığı için çalışmak, gönüllü bir şekılde bencılığın aşılması konusuna vurgu yapar.
Evrenselcilik	Kişisel şartlarını iyileştirme ve başkalarını geçme konusuna vurgu yapar.
İyılikseverlik	Rollerin, kaynakların ve gücün eşıtlıksız dağıtılmasının onaylanması üzerine vurgu yapar.
Gelenekçilik	İnanç ve geleneksel kültürün sağladığı düşünce ve gelenekleri kabul etmek, bağlı olmak ve saygı göstermek
Uyma	Çevreyi korumak, doğayla bütünlük olmak ve güzellikler dolu dünyaya sahip olmak
Güvenlik	Kişinin kendi varlığının, ilişkilerinin ve toplumun devamı, uyumu ve güvenliği

Kaynak: (Pazarcık, 2010).

De Bono (2007) değerleri, altı madalya kategorisine göre gruplandırmaktadır. Altı madalya değerler kategorisi ise:

İnsani değerler (Altın madalyalı): İnsanın temel ihtiyaçlarını içermektedir (sağlık, barınma, saygı, beslenme, vb.).

Kurumsal değerler (Gümüş madalyalı): İşletmeler ve kamu kurumlarının değerleri farklılık içerse de temelinde iyi hizmet sunmak, şikâyetleri azaltmak ve işlemleri basitleştirmek olurken, işletmelerde gelire dayalı kâra katkıda bulunmayı, amaç edinmektedir.

Kalite değerleri (Çelik madalyalı): Kaliteye dayalı değerleri içermektedir (kalite değerleri, müşteri değerleri, hizmet kalitesi, vb.).

Cam madalyalı değerleri: Yaratıcılık, yenilik ve sadelikle, yaptığımız ve yapabileceğimizi düşündüğümüz her şeyin yaratıcı düşünme sayesinde iyileştirileceğini ön görmektedir.

Çevresel değerler (Tahta Madalyalı): Bir karar, proje ya da değişiklerin çevredeki üçüncü kişiler arasındaki etkileşimdir.

Algısal değerler (Pirinç Madalyalı): Algı çoğumuzun algıladığının yaşadığı, düşündüğü değerler bütünüdür. Bu yüzden algısal değerler, hem kurumsal hem de kişisel olarak büyük bir öneme sahiptir (De Bono, 2007).

Kurumsal değerler, belirli amaç ve hedef doğrultusunda bilgi ve donanımla bir araya gelmiş farklı değer topluluklarının ortak bir amaç doğrultusunda oluşturdukları değerler bütünüdür. Kurumsal değerler bütünü ise şirketlerin-örgütlerin hedefleri doğrultusunda vizyon, strateji, misyon, kabiliyetler, kaynak, ödül, politikalar ve yapı kavramlarından oluşmaktadır (Benmira ve Agboola, 2021). Bu kavramların eksik veya uygulanmaması kurumsal değerlerin eksik olduğu anlamına gelmekte ve kurumsal değerlerin yokluğu ise zamanla başarısızlığın kapılarını aralamaktadır (Kaplanhan, 2020). Kamu kurumlarının ve özel sektör örgütlerinin (ve hatta kâr amacı gütmeyen kuruluşların) başarılı olabilme kriterlerinde değerlerin elzem olduğu söylenebilir.

Kuruma güven, kurumsal yapıya, örgütün yazılı ya da yazılı olmayan kural ve uygulamalarının adil ve etik olduğuna duyulan inanç olarak tanımlanmaktadır (Kahveci, 2015).

Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi, örgütün inanç ve değerlerini kendi kimliğine entegre etmesi ve örgütle bir olma deneyimini ifade etmektedir (Kahveci, 2015; Omanwar ve Agrawal, 2021).

Birçok kurumsal yapıların icraatlarının, farklı veya uyumsuz davranışlarla gündeme geldiği/yüzleştiği ve kurumsal karmaşıklıklarla karşı karşıya kaldığı bilinmektedir (Greenwood, Hinings ve Whetten, 2014). Örgütü tehdit eden kurumsal karmaşıklık ve baskılar karşısında, Değer Temelli Liderlik ön plana çıkmaktadır (Kraatz ve Block, 2008).

Kurumsal karmaşalara son vermek isteyen liderler kendi belirledikleri kilit mekanizmaları kullanarak kurumlarını güçlendirmektedirler (Hansen, Chroni, Skille ve Abrahamsen, 2021). Bu kişiler, bu işlevleri gerçekleştirirken, görevlerini yerine getirmenin önemi hakkında takipçilerini daha fazla bilinçlendirerek ve onların üst düzey ihtiyaçlarını karşılayarak hareket etmektedirler (Nikoloski, 2015; Yukl, 1999; Benmira ve Agboola, 2021). Hem değer temelli davranışların örnek modelleri, hem de değer yönetimi sanatının usta uygulayıcıları olarak bu kişiler, örgütlerine dönüşümcü bir tarzda hizmet etmektedir (Askeland, 2020; Kernaghan, 2003). Bu olaylar değerlerin ve süreçlerin bir nevi önemini vurgulamaktadır (McSween, 2003).

Kurumsallaşmış değerlerin kaynağında, liderler için örgüt üyelerinin eylemlerini ve davranışlarını belirleyen normlar bütünü bulunmaktadır. Aynı zamanda değerler, ile örgüt ve liderlik kavramları arasında çok çeşitli ve bir o kadar da sıkı ilişkilerin olduğu görülmektedir (Askeland, 2020).

2.2. Değerlerle Liderlik kavramı

Değerlerle liderlik, işletmelerde ve örgütlerde kurumsal değerlerin uygulanabilmesi için liderler tarafından önemsenen bir unsurdur. Bu unsur 1980'lerden sonra kurumların başarısını sürdürebilmesinin temeli olarak görülmüştür. Değerler, bireysel ve kurumsal olarak örgütlerin sonuçlarını etkilemektedir. Bireysel olarak kişi, kendi amaç ve hedeflerine yön verirken, aynı zamanda örgütün strateji ve amacına da hizmet etmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011; Gentile, 2013).

Dünyanın en büyük değer temelli liderleri peygamberler olarak görülebilir. Gelmiş geçmiş tüm peygamberler (…Hz. Musa, Hz. Davut, Hz. İsa ve son peygamber Hz. Muhammed) Yüce Allah tarafından insanların yaşamlarına rehber

olarak gönderilen değerleri iletmek ve buna uygun bireysel ve toplumsal bir yaşam tarzı oluşturmak için uğraşmışlardır. Anadolu'yu aydınlatan Hoca Ahmet Yesevi, Mevlana, Hacı Bektaş-ı Veli ve Ahi Evran gibi pek çok ulu liderler, kendi dergâhında değer temelli liderlik yapmıştır (Faith, 2013).

Değerlerle liderlik örgütlerde, bir liderin izleyicilerini yaşamlarına öncülük edecek faktörlerle etkilemesi olayıdır. Bu etkileme liderin işte veya sosyal yaşamında izleyicilerini kendi bireysel değerleri ile etkileme olabilmektedir (Pishchik ve Spivachuk, 2020). Aynı zamanda inanç (manevi) ve geleneksel (örf/adet, milli değerler) unsurlarda olabilmektedir. Bunlar evrensel değerlerin bir parçasıdır (Biery, 2001; Cha ve Edmondson, 2006; Vural, 2018).

Değerlerle liderlik, bireylerin yaşamsal faaliyetlerinde önemli olduğunu düşündüğü, tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar ile liderlerin kişileri işe teşvik etmesi sağlanmaktadır. Bu teşvikler esnasında karşımıza çıkan adalet ise lider tarafından önemsenmektedir (Dumond, 2000; Fernandez ve Hogan, 2002; Nye, 2000). Bu değerler ışığında geçmişte yapılan çalışmalar, gelecekte işletmelerin/örgütlerin çalışmalarının sürdürülebilirliğini oluşturmaktadır (Seçkin, 2015).

Değerlerle liderlik, insanların unuttuğu değerleri yeniden hatırlatarak insanlar arası bağlılığı sağlamayı amaç edinmektedir. Bu amacı, dürüstlük, adalet, saygı ve sevgi gibi bireysel değerler ışığında gerçekleştirmektedir. Değerlerle liderlik, hem kurumun değerlerini, hem de izleyicilerin değerlerini ön plana çıkararak başarıyı hedeflemektedir (Seçkin, 2015; Northouse, 2021).

Değerlerle liderlik, eylemlerde ve diğerleri ile olan ilişkilerde, normatif olarak uygun davranışlarda bulunmaktadır. Benzer davranışların karşılıklı iletişim, destek sağlama ve kararlara katılım yoluyla takipçilere benimsetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Bello, 2012). Değerlerle liderlikte, liderin tutumları kadar, ahlaklı olması gerekmektedir (Eisenbeiss ve Van Knippenberg, 2015). Aynı zamanda dürüstlük, güvenilirlik ve tutarlılık konusunda rol model olma görevini üstlenmektedirler (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010; Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2014).

2.3. Değerlerle Liderlik Kişisel ve Yönetsel Özellikleri

Günümüzde günden güne azalan değerler, dönemimizin değişikliklerinden bazılarına tepki olarak önerilen çağdaş liderlik yaklaşımlarındandır (Safrit, 1990; Shatalebi ve Yarmohammadian, 2011). Yönetim perspektifinden bakıldığında değerleri, çalışan ve liderlerin davranışlarının altında yatan tutum ve inançların oluşturduğunu söylemek mümkündür (Preziosi, 1996; Vinamaki, 2009). Değerlerle liderlik kendi içerisinde liderin karakterine, olaylar karşısındaki tutumuna bağlı olarak izleyicilerin algıladığı yönetsel davranışa göre değişmektedir.

2.3.1. Değerlerle Liderlik Kişisel Özellikleri

Değerlerle liderlik, temel değerlerin, prensiplerin ve inançların, hayatının merkezine koyularak, kişinin etrafındaki insanların sıra dışı performanslarını ortaya çıkarmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Sehring, 2015).

Özellikle değer yaratmak için bu değerleri örgütlerine aşılanması, örgütlerinde sürdürülmesi/korunması ve böylece örgütünü kuruma dönüştürme fonksiyonları olmaktadır. Bu liderlik biçimini diğer liderlik modellerinden ayıran en temel karakter özelliklerindendir (Selznick, 1957). Ancak bu ayırt edici özelliklerine rağmen özellikle de "değer" temelli olarak bu liderlik tarzıyla ilgili çalışmaların başlangıçtan itibaren göz ardı edildiği (Raffaelli ve Glynn, 2015) ve bu nedenle de mevcut araştırma sayısının hak ettiğinin çok altında kaldığı görülmektedir.

Taylor (2010) değerlerle liderliği, "kişisel kazanç odaklı olmadan, tedarikçilere, ortaklara, müşterilere ve kuruma değer getiren bir liderlik felsefesi" şeklinde tanımlamıştır (Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2014). Yönetim kuramcıları tarafından kurumsal liderlerin ahlak ve etik ihtiyaçları, birçok kez ele alınmıştır.

Değerlerle liderlik özelliklerinde, Aristoteles'in eserlerinde de sık sık söz bahsedilen saygı, hizmet, adalet, dürüstlük ve sosyallik davranışları görülmektedir (Mbonu ve Worlu, 2018). Sosyal yönler bakımından ise, diğer bireyleri bir araya getirme ve ortak hedefler belirleme gücüne sahip olmaktadırlar. Ayrıca bu liderlikte, sorumluluk sahibi olmalı ve kendisine karşı dürüst olması gerekmektedir (Indra ve Kustati, 2019; Benmira ve Agboola, 2021).

Değerlerle liderlerin insan odaklı işyerleri, güvenlik için kişisel hesap verebilmektedir. Ayrıca güvenlik görevini yerine getirmede çalışanların birbirlerine yardım etmesini teşvik eden bir güvenlik kültürünü teşvik etmektedir (Indra ve Kustati, 2019; Benmira ve Agboola, 2021).

Değerlerle liderliğin, nasıl davranılması ya da davranılmaması gerektiğine veya ulaşılmaya değer olana ya da olmayana dair, kişinin toplam inanç sisteminin merkezinde yer alan bir inanç türü olduğu söylenebilir (Rokeach, 1969). Bununla birlikte, bireysel ve örgütsel davranışlara rehberlik eden, onları yapılandıran, anlam veren, karmaşık ve nispeten kararlı duygusal-bilişsel değerlendirmelerle de ilgilidir (Nabatchi, 2012). Ayrıca neyin istendiğini veya uygun olduğunu belirterek eylem seçimine rehberlik etmekte ve yeni algılamalar ve yargılar inşa etmeyi de mümkün kılmaktadır (Jørgensen ve Bozeman, 2007; Gehman, Trevino ve Garud, 2013; Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020).

Örgüt içinde bilgi üreten ve etki oluşturan süreçleri geliştiren, belirli eylemler dizisi olarak açıklanabilmektedir (Espedal, 2019). Bu açıdan değerler; örgütler ve daha geniş manada ele alınacak olursa toplumsal süreçler için oldukça büyük bir öneme sahiptir (Vaccaro ve Palazzo, 2015). Buradan hareketle bir liderin rolünün, örgütsel olarak hayatta kalmayı sağlamak, değerler ile amacı tanımlamak ve bunları sürdürmek olduğu söylenebilir (Besharov ve Khurana, 2015; Benmira ve Agboola, 2021). Bu noktada liderlerin, örgütlerinde her zaman yapmaları gereken görev ise, örgütlerinin temel değerlerini tesadüfi olanlardan ayırmalarıdır. Çünkü burada gerçekleşecek herhangi bir karışıklık, o örgüt için bir felakete yol açabilir (Lencioni, 2002). Kurumsal düzenleme olarak da tanımlanabilecek bu süreçte, özellikle kurumsal liderlerin örgütlerini inşa ettikleri, örgütlerinin kurumsal çekirdeğini (temelini) oluşturdukları ve ona uygun bir kimlik geliştirdikleri söylenebilir (Hansen ve diğer., 2021).

2.3.2. Değerlerle Liderlik Yönetsel Özellikleri

Bass ve Avolio (1993), Bass ve Steidlmeier (1999), Brown ve Trevino (2006) ve Brown ve Mitchell (2010) gibi yazarlar, değerlerle liderliğin yönetsel özelliklerini, etik ve ahlaki temellere dayandırmışlardır. Değerlerle liderliğin temel unsurları ise ruhsal, hizmet, etik ve dönüşümcü liderlik gibi uygulamaları birer örnek olarak algılamışlardır. Fernandez ve Hogan (2002) ise bu araştırmaları bir adım daha

ileriye götürerek değerlerle liderliğin etik ve ahlaki boyutunun şirket liderleri içinde olması gerektiğini savunmuştur (Dolan ve Garcia, 2002; Suryana, 2010). Değerlerle liderliğin yönetsel özelliklerinden en önemli kısmı, stratejik gelişimler de alınan radikal kararların, yönetimsel değerlerle desteklenmesidir.

Dolan ve Garcia'ya (2002) göre değerlerle yönetim, bir stratejik liderlik tarzıdır. Kouzes ve Posner (1993) de değerlerin örgütün her kademesinde çalışanların karşılaştıkları sorunlara bir rehber olarak, onların sorumlu ve bağımsız davranmalarını sağlayacak içsel bir pusula görevi göreceğini ifade etmektedir (Dolan ve Garcia, 2002; Ahmadi, 2006; Suryana, 2010; Bennis, 2016).

George (2003) değerlerle liderliği benimseyen örgüt liderleri, dürüstlüğe, amaç ve değerlere, şirketin sürdürülebilirliğinin devam etmesine katkı sunmaktadır (Ahmadi, 2006; Indra ve Kustati, 2019; Benmira ve Agboola, 2021). Ayrıca çalışanlarını müşterilere en iyi hizmeti sunmaları için motive ederek, paydaşları/hissedarları için uzun dönemli değerler yaratmaktadır. Bu hedefteki bir liderlik, etkili örgütü de beraberinde getirmektedir (Northouse, 2021).

Tablo 10. Değerlerle liderliğin Yönetsel Özellikleri

Karar ve eylemlerimize rehber olan bir ahlaki kılavuz olarak
Kaos ve gelişme esnasında istikrarı sağlayan bir dayanak olarak
İnsanları birbirine çeken bir mıknatıs olarak
Özellikle zor zamanlarda üyeleri birbirine bağlayan bir tutkal olarak
Takıma ait bir kimlik olarak
Takım ve birey performansını değerlendiren bir ölçü aracı olarak

Kaynak: (Davis, 2011).

Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian ve House'a (2012) göre değerlerle liderlikte, liderler takipçilerinden değerlere uygun yüksek performans beklemektedir. Bunun içinde liderin ilham vermesi ve takipçileri motive etmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Yazarlar değerlerle liderliğin vizyoner olan, ilham veren, fedakârlık eden, doğruluk, kararlılık ve performans gibi belirgin özellikleri üzerinde durmaktadırlar (Davis, 2011). Bu tarz liderler, sorumluluklarını göz ardı etmemekte ve sorumluklarından kaçınmayan bir rol model olmaktadırlar (Ahmadi, 2006; Brown ve Mitchell, 2010; Indra ve Kustati, 2019).

Değerlerle liderliğin özellikleri, gerek çalışanlar gerekse örgütün karakterindeki mükemmellik, kendini gösteren bir takım eylem, değer ve duyguların

bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır (Ahmadi, 2006; Meyer, Sison ve Ferrero, 2019).

Tablo 10'da değerlerle liderliğin yönetim şekli, işgücünün etkili ve üretken olmasında ana unsur olarak görülmektedir (Davis, 2011; Wang, Liu ve Zhu, 2018). Değerler liderliği ile liderler, hizmet etmeyi amaç edinmenin yanında yardımseverdirler (Dumond, 2000; Brumby, 2006; Koçel, 2020).

Değerlerle liderlik ile sürdürülebilir bir organizasyon geliştirmeye çalışanlarda, en iyiyi ortaya çıkarmaya ve topluma hizmet etmeye çalışılmaktadır (Brumby, 2006; Gentile, 2013; Aij, 2017). Hizmet eden liderler, aynı zamanda güvenli bir ortam sunmaktadır. Güvenli ve tehlikesiz bir çalışma ortamı, çalışanların işyerinde kalma isteklerini doğrudan etkileyebilmektedir (Goldsmith, Greenberg, Robertson ve Hu-Chan Chan, 2003; Wang, Liu ve Zhu, 2018). Sağlık sektörü gibi önemli birçok kamu sektöründe, hizmet odaklı yönetim normlarının bir bütünü olmaktadır (Koçel, 2020).

Değerlerle liderliğin içindeki güven ortamının, firma içi koordinasyon süreçleri için çok önemli olduğu vurgulanmaktadır (Wang, Liu ve Zhu, 2018). Çünkü süreçlerin hızlanması ve sağlıklı iletişim ile doğru karar alabilmek önem arz etmektedir (Bethel, 2004; Goldsmith, Greenberg, Robertson ve Hu-Chan Chan, 2003; Gentile, 2013; Benmira ve Agboola, 2021).

Selznick (1957) örgütün teknik başarılarının ötesinde bir öneme sahip olduğunu kurumsallaşmayla bağdaştırmaktadır. Ayrıca bu durumu ünlü eserinde şu şekilde ifade etmektedir; "söz konusu görevin teknik gereksinimlerinin ötesinde bir değer aşılamaktır". Değer aşılanan bir örgüt, özel bir karaktere bürünecek, kendine özgü ve ayırt edici bir yetkinlik, belki de eğitilmişlik veya yeterlik kazanımı eğilimine girmektedir (Selznicki 1996; Wang, Liu ve Zhu, 2018). Değerlerle liderlikte yönetici ise, idari yönetimden kurumsal liderliğe geçiş yaparken bir devlet adamı haline dönüşmektedir (Selznick, 1957).

Teorisyenler ve liderlik yazarları etkili liderliğin en temel bileşeni olarak değerleri tanımlamaktadır. Liderler için güçlü ve etkileyici değerlere sahip olmak, başarılı liderliğin anahtarı niteliğindedir (Bethel, 2004; Goldsmith, Greenberg, Robertson ve Hu-Chan Chan, 2003). Bu yaygın kanıya göre güçlü liderler, güçlü kişisel değerlere, ilkelere ya da etik davranışa sahip olan liderlerdir (Graber ve Kilpatrick, 2008; Wang, Liu ve Zhu, 2018).

2.4. Değerlerle Liderlik Boyutları

Kraemer (2011) çalışmasında değerlerle liderliği dört boyut ile açıklamaya çalışmıştır. Bu boyutlar; 1) kendini bilmek, 2) olay ve olguları çok boyutlu inceleyebilmek, 3) kendini kabul etmek ve 4) alçak gönüllü olmaktır. Değerlerle liderliğin tamamlayıcısı olarak düşünebileceğimiz, Graber ve Kilpatrick (2008) çalışmalarında, değerlerle liderliği dört unsur üzerinden incelemiştir. Bunlar; 1) kişisel ve mesleki değerleri tanıma, 2) örgütten ne beklediği ve neyin uygulanabileceğini belirleme, 3) paydaşlarının değerlerini anlayıp onları kapsama dâhil etme ve 4) değerlerle liderlik için kendini adamaktır.

Tablo 11. Değerlerle Liderlik Literatür Çalışması

Kraemer (2011)	**Graber ve Kilpatrick (2008)**
1) Kendini bilmek 2) Olay ve olguları çok boyutlu inceleyebilmek 3) Kendini kabul etmek 4) Alçak gönüllü olmak	1) Kişisel ve mesleki değerlerini tanıma 2) Örgütten ne beklediğini ve neyin uygulanabileceğini belirleme 3) Paydaşların değerlerini anlayıp kapsama dahil etme

Değer temelli liderlik davranışları, dört temel boyuta indirgenerek yeni araştırmalara kolaylık sağlamayı hedeflemiştir. Bass ve Avolio (1993) etik ve ahlaki kökenlerin değerlerini temele alarak araştırmalar yapmışlardır (Wang, Liu ve Zhu, 2018). Değerlerle liderliğin temelinin, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik ve ruhsal liderlik gibi uygulamalardan oluşturulduğunu öne sürmektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999; Bethel, 2004; Wang, Liu ve Zhu, 2018; Benmira ve Agboola, 2021).

Değer temelli liderlikler, yönetim ile çalışan arasındaki ilişkilerden oluşabilecek problemleri önlemek amacıyla yönetimin üstlendiği görev ve rollerden oluşmaktadır (Brown ve Treviño, 2006; Bennis, 2016). Sonraki çalışmalarda bir adım daha ileriye götürerek liderde olması gereken değerlere değinilmektedir. Bu değerlerin etik ve ahlaki boyutunun, şirket liderleri için elzem olması gerektiğini savunmuşlardır (Fernandez ve Hogan, 2002; Bethel, 2004; Wang, Liu ve Zhu, 2018; Benmira ve Agboola, 2021).

Tablo 12. Değer Temelli Liderlik Boyutları

Değer Temelli Liderin Kişilerarası Davranışı	İnsanlara dikkatli davranmalı Yardımsever ve kibar olmalı Başkalarını desteklemeli Olumlu ilişkiler sürdürmeli
Değer Temelli Liderin Kişisel Eylemleri ve Beklentileri	Kendini yüksek etik standartlara bağlı olmalı Dürüstlük, alçak gönüllülük, bütünlük için çabalamalı
Değer Temelli Liderin Adaleti	Herkese adil davranmalı Asla küçümsememeli Başkalarının hatasını kabul etmeli
Örgütlerde Değer Temelli Liderin Yeri	Etik vizyon ifade etmeli ve iletişim kurmalı İnsanları sorumlu tutmalı

Kaynak: (Gentile, 2013).

Değer temelli liderliği kendi içerisinde incelendiğimizde karşımıza dört boyutta lider davranışları çıkmaktadır. Bunlar; liderin kişilerarası davranışları, liderin kişisel eylemleri ve beklentileri, liderlerin adaleti ve örgütlerde liderliktir (Gentile, 2013; Goleman, Boyatsız ve Mckee, 2017; Wang, Liu ve Zhu, 2018; Northouse, 2021).

2.4.1. Değer Temelli Liderin Kişilerarası Davranışları

İnsanlar doğası gereği çevresinden etkilenmekte ve çevresini etkileyen davranış unsurlarını sergilemektedir. İnsanlar geliştirdikleri ilişkiler ile temel ihtiyaçlarını karşılamakta ve yaşamını sürdürebilme imkânı bulmaktadır (Goleman, Boyatsız ve Mckee, 2017). Kişinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi amacıyla diğer kişilerle etkileşim içinde olması, kişilerarası ilişkiyi ortaya koymaktadır (Erol ve Turhan, 2018).

Değerlerle liderliğin kişilerarası belki de en önemli belirtisi, mevcut görevin teknik gereksinimlerinin ötesinde, örgüte bir değer katmasıdır (Selznick, 1957; Selznick, 1996; Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020). Çünkü değer aşılama süreciyle birlikte bir örgüt içindeki kişilerarası davranış, daha dar ekonomik bir pazar yerine toplumun genel normatif amaçlarına katkıları bakımından tanınmaya başlaması demektedir (Raffaelli ve Glynn, 2015; Benmira ve Agboola, 2021). Ayrıca hedeflerin tanımlanmasına yardımcı olan, örgütün temel değerlerini etkileyen (Selznick, 1957; Askeland, 2014; Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020) örgütün

gelişmesine, uyum sağlamasına, istikrar kazanmasına ve sürdürülmesine katkı sağlayan önemli bir iletişim işlevi görmektedir (Bethel, 2004; Kraatz, 2009).

Tablo 11'de, kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarının diğer bireyler üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak nasıl etkilediğini ifade etmektedir. Bu etkilemeyi değer temelli liderlik ile anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Kraemer, 2011; Graber ve Kilpatrick, 2008). Değer temelli liderliklerde, etkileme yöntemlerinden biri olan iletişim zorunlu olmakla beraber, kişilerarası davranışlar büyük önem arz etmektedir (Bauman, 2018). Değer temelli liderlikte kişilerarası davranışlar incelendiğinde, karşılıklı bir fayda gözetilmektedir. Kişilerin çeşitli durum ve ilişkilerde sergiledikleri davranış yönelimi, kişiliklerini temsil etmektedir (Northouse, 2021). Kişilik davranışları, kişilerin yaşam kalitesini ve doyumunu bir yönü ile etkilemekte ve kişilerin birbiriyle olan ilişkilerinde problem yaşamalarına ve birbirleriyle çatışmalarına zemin hazırlayabilmektedirler (Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020; Koçel, 2020).

Değer temelli liderlikte (Tablo 12) öne çıkan dört farklı davranış şekli karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; onay bağımlılığı, empati, başkalarına güven ve duygu farkındalığıdır (Gentile, 2013;). Onay bağımlılığı davranışının olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Olumlu yönleri; kişinin bireysellikten uzak ve diğer kişilere odaklanması, insanların değer, görüş ve tutumlarının ön planda tutulmasıdır (Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020; Koçel, 2020). Olumsuz yönleri ise; kendisinin yok sayılması, ben değerinin ve bireyselliğinin yok olması gibi sağlıksız kişisel ilişkilere sebebiyet verebilmektedir. Empati davranışı, kişinin duygusal ve bilişsel olarak sağlıklı biçimde gerçekleşecek kişilerarası ilişkilerin temeli olmaktadır. Kişilerarası ilişkilerde empatinin yol açtığı güven, diğer insanlara güvenmeyi de beraberinde getiren bir olgudur (Bauman, 2018; Gentile, 2013). Güven olgusu, kişilerin karşılıklı olarak korku, endişe ve kaygı duymaksızın karşındaki kişiye itimat etmesidir. Buradan doğan duygu farkındalığı ile kişilerarası ilişkiler içerisinde insanın kendi duygularını temel alıp bu duyguları belirleyici bir şekilde değerlendirmesidir (Bethel, 2004). Böylece değer temelli liderler, kişilerarası ilişkileri başlatma, devam ettirme ve sonlandırma aşamalarını ve diğer bireylerle ilişkilerinin niteliğini empati kurarak belirleyebilmektedir (Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020).

Değerlerle liderlikte kişilerarası davranış, bir yandan yeni amaçların ve değerlerin peşinden gitmeyi sağlamakta, diğer yandan da statükoyu ve sınırları göz ardı etmeden yapısal değişiklikler yapmakla ilgilenmektedir (Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020;Askeland, 2020). Bu süreçlerde özellikle değerlerle liderliğin, örgütü inşa ettiği, örgütlerin temelini oluşturduğu ve yeni kimlikler geliştirdiği söylenebilmektedir (Hansen ve diğer., 2021).

Değerlerle liderliğin kişilerarası davranışda çalışanlar üzerindeki istekli olmak, koordinasyon, sadakat ve yaratıcılık ilk olarak ele alınıp incelenmektedir (Selznick, 1957). İşletmelerde değerin sürdürebilirliği korunarak, kişilerarası koordinasyonda büyük bir aşama kaydedilmektedir (Selznick, 1957; Washington, Boal ve Davis, 2008; Greenwood, Hinings ve Whetten, 2014; Hansen ve diğer., 2021).

Değerlerle liderlikte kişilerarası davranışlarda tutarlılık da önem arz etmektedir. Çünkü karşılıklı olarak birbirlerine söylenen ve yapılan eylemler tutarlı olmalıdır (Washington, Boal ve Davis, 2008). İletişimde tutarlık kadar sadakatte hem çalışanlar hem de değerlerle liderlik için önem arz etmektedir (Selznick, 1957; Washington, Boal ve Davis, 2008; Boin ve Christensen, 2008; Greenwood, Hinings ve Whetten, 2014). Değerlerle liderlik davranışlarında, dikkatlilik, etkin olma, güven, ilk elden bilgi edinme ve saygı, etkili olmasına olanak sağlamaktadır (Boin ve Christensen, 2008; Benmira ve Agboola, 2021).

Kraatz, Flores ve Chandler (2020) çalışmalarında görüşlerini yineleyerek, örgütlerde karşılıklı güvenilirlik, istikrarlılık, iş birliği, bütünsellik, özerklik, nezaket, tutarlılık/ öz tutarlılık, rıza kazanmak gibi eylemlerin yerine getirilmesi gerektiğini söylemektedir. Ayrıca sorumlu olmak, tam (eksiksiz) olmak, güven kazanmak, ayırt edici yetkinliklerin olması, amaçlı olmak ve gelişmenin sürekliliği de beklenilen davranış normlarından oluşmaktadır (Bauman, 2018; Kraatz, Flores ve Chandler, 2020).

Değerlerle liderliğin performans üzerinde büyük bir etkisi olduğunu savunmamak mümkün değildir. Çünkü değerlerle lider davranış eylemlerinin etkisi ile bir etkileme süreci gerçekleşmektedir (Jung ve Choi, 2011; Askeland, 2020; Bauman, 2018).

2.4.2. Değer Temelli Liderin Kişisel Eylemleri ve Beklentileri

Değer temelli liderler, bireylerin kendisi ve diğerlerinin eylemlerine ilişkin davranış sergilenmektedir. Bu davranış ile etkileyen ve inançların bilişsel temsilleri olarak kavramsallaştırılmaktadır (Schwartz, 1999). Tablo 11'e kavramsal çerçevede bakıldığında, liderlik etmeye motive olmasında önemsediği değerlerin rolünün olacağı da söylenebilmektedir (Kraemer, 2011; Graber ve Kilpatrick, 2008). Birçok ülkeden araştırmacıların bireysel düzeydeki analizleri, evrensel olarak en az 56 değerin olduğunu, fakat bu değerlerin asgarisinin ise 10 değer tipi olduğunu belirtmektedir. Bu değer tiplerinin birbiriyle ilişkilerine bakıldığında, bizi dört temel değer karşılamaktadır. Bunlar; özgenişletim/özaşkınlık ve yeniliğe açıklık/muhafazacılıktan oluşmaktadır. Özgenişletim/özaşkınlık düzlemi, bireyin kişisel başarı ve güç isteğine karşılık evrensel ahenk ve iyi oluşa yönelik bir tercihidir (Bauman, 2018; Koçel, 2020; Benmira ve Agboola, 2021). Yeniliğe açıklık/ muhafazacılık ise, değişim ve bağımsızlık isteği ile itaate ve geleneksel normlara bağlılık arasında bir tercih ortaya çıkmaktadır (Schwartz, 1992; Scarbrough ve van Deth, 1995; Bennis, 2016). Bu düzlemlerde birçok çalışmalar yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir.

Sosik (2005) çalışmasında, karizmatik liderlik için yeniliğe açıklık değerlerinin değil, öz genişletim değerlerinin anlamlı bir yordayıcı olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda Illies ve Reiter-Palmon (2008) ise özgenişletim değerleri yüksek olan liderlerin bireysel çıkar odaklı kararlar verme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Sarid (2016) ise dönüşümsel liderlerin yeniliğe açıklık ve özgenişletim değerlerine önem verdiklerini tartışmıştır.

Tablo 12'ye bakıldığında değer temelli liderlikte çalışmaların eylemlerin etik, dürüst ve tutarlı olması gerekmektedir. Ayrıca sergilenen davranışlarda etiksizlik var ise sorumluluğunu alınmalıdır. Aynı zamanda değişime açık olmalı, güncel bilgi ve becerilerden uzak olmamalıdırlar (Gentile, 2013). Değerlerle liderliğin en önemli normu ise liderin kendi öz-yönetimini yapabiliyor olmasıdır.

Değerlerle liderin kişisel eylemleri, değerleri ana merkeze oturtarak takipçilerine beklentilerini aşılayabilmelidir. Ayrıca bu beklentilerin karşılanabilmesi pozitif bir etki sağlamaktadır. Örgüt içindeki adillik ve eşitliğin oluşturulması ile iyi bir yaşam ortamı sağlanmaktadır (Askeland, 2020; Besharov ve Khurana, 2015; Jung

ve Choi, 2011; Kraatz, 2009; Selznick, 1957; Washington, Boal ve Davis, 2008). Refah ortamlarda iyi derecede profesyonel uygulamalar yapılabilmektedir (Askeland, 2020; Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020). Değerlerle liderliğin kişisel eylemleriyle, takipçilerine saygı ve sevgi çerçevesinde refah ortamlar oluşturulabilmesi, karşılıklı fayda sağlamaktadır.

Araştırmacılar birçok çalışmada, saygı, sevgi, hoşgörü, adil, tutarlılık ve kolektifliğin önemini vurgulamaktadır. Çünkü her birey özeldir ve özel olduğu hissettirilmelidir (Bauman, 2018). Her çalışanın gerek maddi, gerekse manevi tatminkâr olması, işin etkinliğini ve sürdürebilirliğini artırmaktadır (Askeland, 2020; Besharov ve Khurana, 2015; Jung ve Choi, 2011; Kraatz, 2009; Selznick, 1957; Washington, Boal ve Davis, 2008).

Çalışanın refah olmayan, adil davranılmayan bir ortamda sebat etmesi beklenilemeyecektir. Sorumlu bir lider, çalışanını ön planda tutmalı ve onun beklentilerinin karşılanması için memnun edici teşviklerde bulunacaktır (Jung ve Choi, 2011; Bauman, 2018). Tatminkâr bir çalışan daima istikrarlı olacaktır (Kraatz, 2009). Zamanla liderine olan güveni artacaktır (Bethel, 2004; Kraatz, 2009). Değerlerle liderliğin eylemleri, çalışanlarından beklenen performansı sergilemelerine yardımcı olacaktır (Bennis, 2016). Ayrıca dinamik bir örgüt oluşmasına ve sürdürebilirliğin artmasına yardımcı olacaktır (Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020; Besharov ve Khurana, 2015; Boin ve Christensen, 2008).

Örgüt içinde oluşturulan yapı, değer odaklı olmasının yanında geleneksel de olmalıdır (Bethel, 2016). Ayrıca değerlerle liderliğin kişisel eylemleri ve beklentileri, örgütsel değerlerin ve karakterin oluşturulması ve bunların korunması ile ilişkilendirilmektedir (Askeland, 2020; Askeland, Espedal, Løvaas ve Sirris, 2020).

2.4.3. Değer Temelli Liderin Adaleti

Küreselleşme ve dijital teknolojilerde yaşanan hızlı dönüşümler neticesinde, artık daha esnek çalışma tarzları benimsenmekte ve katılımcı bir yaklaşımla örgüt hedeflerine ulaşmak önemli görülmektedir. Bu doğrultuda liderlik tarzlarında bürokratik ve otoriter liderlik yerine, değerlerle liderlik daha çok benimsenmekte ve gerekli görülmektedir (Goleman, Boyatsız ve Mckee, 2017). Hofstede (1998) kurum üyelerinin ve diğerlerinin farklı kafa yapısının ortak bir noktada olması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca bu farklı inançlar, yazılı politikalar, değerler, kabul gören ya

da görmeyen davranış normları, üst yönetim baskısı ve beklentisi, informal ve formal sistem/süreç ve yöntemlerin bir bütünlük içinde yürüyebilmesi, liderin adaleti sağlamasından kaynaklanmaktadır (Scarbrough ve van Deth, 1995; Erkmen, 2010; Uysal, 2018; Benmira ve Agboola, 2021). Aynı zamanda duygu ve güven değer temelli liderlik tarzı olmaktadır. Değer temelli liderlerde temel etki kaynağı ve güç, etik ve ahlaki davranışlara dayanmaktadır (Benmira ve Agboola, 2021).

Literatür çalışmalarında son dönemde sıkça anılan değer temelli liderlikte, liderler, kişilerarası ilişkiler ve kişisel davranışlar yoluyla normatif olarak doğru davranış sergilemektedir (Goleman, Boyatsız ve Mckee, 2017). Bu davranışlar ise iki yönlü iletişim halinde, destek ve karar verme yöntemlerinin astlara iletilmesidir (Demirtaş, 2015; Uysal, 2018; Waldman-Brown ve diğer., 2022).

Liderin normatif olarak uygun hareket etmesi, dahil olduğu örgütsel duruma göre farklılık gösteren beklentiler ile tutarlı bir şekilde eyleme geçmesidir (Goleman, Boyatsız ve Mckee, 2017; Waldman-Brown ve diğer., 2022). Normatif olarak uygun hareket eden değerlerle liderler, özellikle kendi davranış ve hareketlerine yönelik sorumluluk sahibi olmaktadırlar. Ayrıca adil, dürüst, ilkeli ve güvenilir kişilik eylemlerinde bulunmaktadırlar (Wang, Liu ve Zhu, 2018; Benmira ve Agboola, 2021). Benzer şekilde, uygun eylemlerde astlarına sorumluluk yükleyerek, gerekli durumlarda ödül ve ceza sistemi uygulayan liderler olarak nitelendirilmektedir (Scarbrough ve van Deth, 1995; Piccolo, Greenbaum, Hartog ve Folger, 2010; Wang, Liu ve Zhu, 2018).

Değerlerle liderler aynı zamanda yapılmasını telkin ettiği davranışları kendileri bizzat uygulayarak, tavsiye olarak bırakmaz ve astları için proaktif bir rol model vazifesi görürler (Brown ve Trevino, 2006; Benmira ve Agboola, 2021). Bu yönüyle rol modellemeye özgü liderlik davranışları olan etik liderlik, sosyal öğrenme teorisi temelinde inşa edilmiştir (Waldman-Brown ve diğer., 2022; Brown ve Trevino, 2006; Wang, Liu ve Zhu, 2018).

Değer temelli liderlerin bahsedilen, güvenilirlik, adillik, dürüstlük gibi davranış ve söylemleri ve tutarlılık gibi özellikleri, örgüt dışında ve içinde güven teşkil eden bir görüntü sergilemelerini sağlayacaktır (Waldman-Brown ve diğer., 2022). Örgüt içerisinde güven, değer temelli liderlik eylemlerinin algılanan adilliği ile ilgili olmaktadır. Özellikle çalışanların lidere olan güveni, örgütsel karar ve

uygulamalarda algılanan dürüstlük ve adalet düzeyinden etkilenmektedir (Ferrin ve Dirks, 2002; Bennis, 2016).

Değer temelli liderler ise dengeli ve adil kararlar veren, ilkeli, dürüst ve ilgili, bireyler olarak görülmeleri (Brown ve Trevino, 2006) sebebiyle astların özellikle lidere güven duymasında bu özellikler temel oluşturmaktadır. Astlar lidere güvendiğinde, çıkarlarının ve haklarının zarar görmeyeceğinden veya kötüye kullanılmayacağından şüphe duymadan liderin davranışlarına karşı savunmasız bir şekilde yaklaşırlar (Hassan ve Ahmed, 2011). Bu sebeple liderler örgüt dışında ve içinde değer ile etik ilkelere dikkat ederek astlarına bunu aktardığında, astların da lidere karşı güven duygusu geliştirmesi öngörülmektedir (Waldman-Brown ve diğer., 2022). Literatürde bazı çalışmalarda, çalışanların değer temelli liderlik algılarının lidere olan güveni etkilediği gözlemlenmiştir (Van den Akker, Heres, Lasthuizen ve Six, 2009; Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2014; Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh, 2011; Mo ve Shi, 2017; Benmira ve Agboola, 2021).

Tablo 11 değerlerle liderlik davranışlarına göre lider, kendini bilen bir lider olduğu kadar adil ve dürüst olmalıdır. Ayrıca davranışları tutarlı olmalı ki algılanan değer ve davranışlar yanlış anlaşılmalara izin vermemelidir (Graber ve Kilpatrick, 2008; Kraemer, 2011; Bennis, 2016). Örgütsel ortamlarda çalışanlara eşit görevlendirilme yapılmalıdır.

Tablo 12'de değerlerle liderliği benimseyen lider, adaleti sağlayabilmek için herkesin hatasını kabul etmeli, incitmeden düzeltmesine fırsat vermelidirler. Lider sergilediği etik davranışlar ile örgüt içindeki güveni oluşturmalıdır (Gentile, 2013). Çalışanlarına karşı açık sözlü ve sadakatli olmalıdır (Selznick, 1957). Bu, örgüt içinde adaleti, dürüstlüğü beraberinde getirmektedir (Bennis, 2016; Mo ve Shi, 2017). Ayrıca çalışanların liderin sözüne güvenleri tam olmakta ve onu yargılamadan işlerini liderin istediği gibi yapmaktadırlar. Değerlerle liderliğin bu tutumları, örgütsel değerlerin sürdürebilirliğini sağlamaktadır (Selznick, 1957).

Washington, Boal ve Davis (2008) çalışmaları sonucunda, değer olgusunun lider ve örgütün karakterine aşılanarak sürdürülebilir olması ve korunması gerektiğini belirtmektedir. Örgütsel çalışmalarda değer açlığı kadar adil bir ortam beklentileri de alarm vermiş durumdadır (Erol ve Turhan, 2018). Giderek artan rekabet ortamlarında verimlilik kadar kalıcılığın devamlılığı önem arz etmektedir

(Washington, Boal ve Davis, 2008). Dinamik örgüt yapısı sağlamak için refah örgüt ortamı gerekmektedir (Boin ve Christensen, 2008; Mo ve Shi, 2017).

Tablo 12'ye göre değerlerle liderliğin adil davranış sergilemesi beklenmektedir. Ayrıca çalışanların hata yapabilecekleri kabul edilmelidir. Çünkü çalışanlar küçük bir hatasından ötürü küçümsenmemelidir (Gentile, 2013; Mo ve Shi, 2017).

Değerlerle liderler, çalışanların yaratıcı olmasında ve öğrenmesinde öncü bir rol almalıdır. Yetki verme her çalışan için yeteneğine ve yetkinliğine göre eşit dağıtılmalıdır. Burada liderler değerleri, inançları, şeffaflığı, fırsatlar oluşturmayı ve anlaşılabilirliği misyon edinerek bunu başarmalıdır (Kraatz, 2009; Mo ve Shi, 2017; Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018).

Değerlerle liderler, misyonunu durum ve koşullara göre geliştirmelidir. Çünkü verimlilik ve performansı etkileyen liderlerin sergiledikleri misyon normlarındaki oluşturdukları vizyonlarıdır (Jung ve Choi, 2011). Rekabet ortamlarında sürdürülebilirlik için örgütlerde verimlilik, performans ve kalite standartlarını artırmak veya geliştirmek gerekmektedir (Besharov ve Khurana, 2015; Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018).

Değerlerle liderler, çalışanlarına adil davranmalı ve sorumluluk verdiği personelinin sorumluluğunu alabilmelidirler. Sorumluluklarını olgunluk çerçevesinde saygı ve sevgi ile karşılık verebilmelidirler. Lider verimli ve kaliteli iş için iyi profesyonel uygulamalar yapmalıdır (Askeland, 2020; Askeland ve diğer., 2020).

2.4.4. Değer Temelli Liderin Örgütlerdeki Yeri

İşe adanma; enerji, özümseme ve adanma, boyutlarından oluşmakta ve işle ilgili olumlu bir zihinsel ve tatminkâr durum olarak belirtilmektedir (Besharov ve Khurana, 2015; Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018). Adanma boyutu; mücadele etme, gurur, coşku ve ilham duyguları ile nitelenmektedir (Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018). Enerji boyutu; enerjili ve tempolu çalışma esnasında yüksek düzeyde mücadele ve zihinsel esneklik, iş arkadaşlarına yardım etme istekliliği, zorluklara karşı sebat etme ile tasvir edilmektedir (Bethel, 2004). Özümseme boyutu ise, çalışanın tam olarak işine konsantre olması ve mutlu bir şekilde kendini işine vermesi olarak ifade edilmektedir (Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018).

Aynı zamanda bireyden beklenen normatif ve formal beklentilerin ötesinde, bireyin bu değer ve amaçlara yönelik davranışlar bütününü ifade etmektedir (Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018; Benmira ve Agboola, 2021).

Örgütler için her geçen gün önemi artan ve literatürde daha sık ele alınan, iş performansı ve önemli becerilere sahip personel ve işe adanmış çalışanların kaybedilmemesi, tüm örgütler için stratejik bir değerdir (Bauman, 2018; Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018).

Liderlerin çalışanlara karşı saygılı ve ve adil davranması, çalışanların sosyal mübadele bakımından lideri ile olumlu ilişkiler kurmasına sebep olması muhtemeldir (Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2014; Bauman, 2018). Bu olumlu ilişkilerin sonucunda ise çalışanların örgütsel performansı örgüte katkı sağlayacak ve iş ortamında lidere fayda sağlayacaktır. Çalışanların bu karşılık normunu benimsemesi ile işe adanmışlık ve etik liderlik arasındaki ilişki, sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır (Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018; Walumbwa, Hartnell ve Misati, 2017; Brown ve Treviño, 2006). Bu ilişkide etik liderler, astlarının işlerini iyi bir şekilde yapabilmeleri için gerekli eğitim ve bilgiyi sağlamakla birlikte (Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2014) astlarını çift yönlü ve şeffaf iletişimle desteklemiş ve karar süreçlerine dahil ederek astların işe adanma ihtimalini güçlendirmiştir (Ahmadi, 2006).

Değerlerle liderler Tablo 12'de etik vizyon kullanarak şeffaf iletişim kurmalıdırlar (Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018). Ayrıca çalışanlara verilen görev ve yetkinliklerinde sorumluluk yüklememelidirler. Karar alma veya herhangi bir aciliyeti olan koşul ve durumlarda etiği öteleyebilmelidirler (Gentile, 2013). Etiği kısa vadeli durum ve koşul karşısında çıkarlarını gözeterek bunu yapabilmelidirler (Kara ve Kaya, 2020; Khan ve diğer., 2020)

Değerlerle liderler, yaratıcılığı, misyonu, kolektifliği, sadakati ve sosyal uyumu ve örgütler için oluşturduğu vizyon stratejisi ile ön plana çıkmaktadır (Bauman, 2018; Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018). Ayrıca değişim stratejilerini çok iyi yapabilmektedirler. Gerek etkinliği ,gerekse istekli olması ile örgütü peşinden sürükleyebilmektedir (Selznick, 1957; Buil, Martínez ve Matute, 2019).

Washington, Boal ve Davis (2008) göre değerlerle liderler, iç tutarlılığı yönetmek, dış destek mekanizmalarını geliştirmek ve dış düşmanların üstesinden

gelmek zorundadır. Bunu başarabilmek için, örgütlerine değer aşılamalı, bu değerleri sürdürmeli ve korumalıdırlar (Ahmadi, 2006).

Bazı araştırmacıların değerlerle liderliğe bakış açıları, konuyu ele alan diğer araştırmacılardan biraz daha farklıdır. Yazarlar, değerlerle liderlerin örgütlerin dönüştürebilmeleri için bazı tasarım ilkelerinden yardım almaları gerektiğini ifade etmektedir (Askeland, 2020; Boin ve Christensen, 2008). Ancak değerlerle liderlerin, bu ilkelerden yararlanarak örgütlerine değer aşıladıklarını belirtmek oldukça önemlidir.

Değerlerle liderliğin temel olarak, eski liderlik kuramı ile yeni liderlik kuramı olarak ifade edilen yaklaşımları uzlaştırmaya çalıştığı görülmektedir. Bir anlamda eserinde; bütünlükle meşruiyetin uyumunu sunmaya çalışmıştır (Kraatz ve Block, 2008; Kraatz, 2009). Bu uyumun bir sonucu olarak da örgütlerin "kurumsal çoğulculuk" olarak ifade edilen birden fazla karaktere aynı anda sahip olabileceklerini ifade etmektedir (Kraatz, 2009). Böylece eserinde birbiriyle çatışan veya çelişen gibi görünen değerlerin aslında bir arada var olabileceğini göstermektedir.

Değerlerle liderliğin liderlik-performans değerlendirmesini yaparak, yeni liderlik tarzı olduğunu tespit etmişlerdir (Kraatz, Flores ve Chandler, 2020). Ayrıca iç tutarlılığın korunmasında ise iletişimi teşvik etmektedirler. Risk alabilen liderler, değerleri kullanarak çalışanlarının sebat etmesini isteyebilmektedir (Jung ve Choi, 2011; Askeland, 2020; Askeland ve diğer., 2020).

Değerlerle liderler, teknik becerilerin ve örgütsel varlıkların devamlılığı için önemlidir. Ayrıca örgütlerdeki bu yöntemleri etkileme sonucu oluşan çatışmaları önlemek için otoriter bir sistem kullanmaktadır. Rekabet ortamında mevcudiyetini korumak ve etkin olabilmek için değerlerin sürekliliği de önem arz etmektedir (Besharov ve Khurana, 2015; Buil, Martínez ve Matute, 2019; Yang ve diğer., 2019).

Değerlerle liderler cömert oldukları kadar, inançlarına düşkün düzgün karakter sahibi kişiler olmaktadır. Çalışanları ile etik değerlerde buluşan ve saygı gösteren bir liderlik rolü olmaktadır. Ortak fayda gözetilen bir ortam sunulmaktadır (Askeland, 2020; Dursun ve diğer., 2019; Kraatz, Flores ve Chandler, 2020).

2.5. Değerlerle Liderlik Teorileri

Yönetim bilimleri son yıllarda insani değerleri yeniden keşfetmektedir. İnsanı insan yapan evrensel değerler, organizasyonlar ve liderler yeniden keşfedilmektedir. Şirketlerdeki birçok problemin çözümünde değerlerin yaşatılması ve diriltilmesi anahtar bir rol oynamaktadır (Fernandez ve Hogan, 2002).

2.5.1. Dönüşümcü Liderlik ve Değerler

Dönüşümcü liderlik ve değerler, izleyicilerin ideallerine/değerlerine hitap ederek, iyi açıklanmış bir vizyona olan bağlılığı artırmakta ve izleyicilerine problemler hakkında yeni düşünme fırsatı sunmaktadırlar (Piccolo ve Colquitt, 2006; Anshori, Karya, Muslihah ve Herlambang, 2020; Radwan, 2020; Yang ve diğer., 2019). Dönüşümcü liderliğin alt birimi olan işlemsel liderlik ile McGregor'un X-Y teorilerini de ele alındığında; X teorisi; cezalandırma/ödüllendirme için izleyicileri teşvik etmek, Y teorisi ise; izleyicilerin kendilerine güvenen, saygılı öz motivasyonu sağlayarak izleyicilerin ihtiyaç duyduğu aracı sağlamayı hedef edinmiştir.

Dönüşümcü liderlik ve değerler doğrultusunda, bireylerin/kurumların izlediği yolun doğru olması gerekmektedir. Burada bireysel/kurumsal değerler, dönüşümcü liderlerin şartlarına göre farklılık göstermektedir. Bu şartlar; ödül, ceza gibi disiplin kurallarına bağlı olarak değişmektedir (Gedik, 2020; Pishchik ve Spivachuk, 2020). Dönüşümcü liderlik bireysel/kurumsal değerlerle izleyicileri hedeflerle destekleyerek bir davranış modeli uygulamaktadır. Bu davranış modeli izleyicilere temel değerleri benimseterek örnek olmaktadır. Bu davranış ile izleyicilerin yüksek performans göstermesi, kaliteyi ve mükemmelliği oluşturmaktadır (Çelik, 1998; Buil, Martínez ve Matute, 2019). Dönüşümcü liderlik ise değerlerle, izleyicilerin değer ve inançlarını kişisel değerleri olarak yansıtmaktadır. Ayrıca örgütün amaçlar doğrultusunda maksimum performans ile ilham vericilik ve verimliliği artırıcı etki ile görevlerini üstlenmeleri için teşvik etmektedir (Anshori, Karya, Muslihah ve Herlambang, 2020; Benmira ve Agboola, 2021).

Burns (1978) ise değerleri dönüşümcü liderliğin anahtarı olarak görmektedir. Burns'e göre değerler konusunda insanların hissettikleri şeyin farkında olmalarını ve liderlerin temel fonksiyonları değerleri tanımlamak sağlamaktır. Liderlik, etkileyebilmeyi, değerleri açıklayabilmeyi ve örgütün amaçları yönünde onlardan

yararlanabilmeyi içermektedir (Bass ve Avolio, 1993; Burns, 1978; Yukl, 1999; Zel, 2001; Bennis, 2016).

Dönüşümcü liderler, idealleştirilmiş etki yöntemini uygulamaktadır (Pishchik ve Spivachuk, 2020). Liderler izleyicileri tarafından azimli, kararlı ve üstün yeteneklere sahip olarak görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerde liderin davranışı, izleyicilerin/paydaşların atfedilen davranış özellikleri olmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Northouse, 2021).

Dönüşümcü liderler etrafındaki insanların işlerini anlamlı hale getirme, ilham verme ve motivasyonlarını yüksek tutma çabası içinde olmaktadır. Takım ruhu, coşkusu ve iyimserlik oluşturma çabası içinde olmaktadırlar (Pishchik ve Spivachuk, 2020). Ayrıca ilham veren dönüşümcü liderler değerleri ön planda tutarak gelecek vizyonu oluşturmada çalışanlara fırsat vermektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999; Rita, Payangan, Rante, Tuhumena ve Erari, 2018; Sürücü ve Sağbaş, 2021).

Dönüşümcü liderlik entelektüel uyarılarda bulunmaktadır. Çalışanların yenilikçi olmasını, sorgulamasını, problem çözmesini (ele alarak yeni yaklaşımlar getirmesi) teşvik etmektedir. İzleyenlerin problem çözmede yeni fikirler ve yenilikçi yöntemler ile katılımları istenmektedir. Ayrıca yeni yöntemler deneme fırsatı da vermektedir. Bu da izleyenleri cesaretlendirmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Kara ve Kaya, 2020; Khan ve diğer., 2020).

Dönüşümcü liderler bireysel ilgide öncüdürler. Özellikle izleyicilerine koçluk veya mentorluk yaparak gelişmelerine yardımcı olurlar. Dönüşümcü liderler bireysel ilgiyi, yeni öğrenme fırsatları sunarak destekleyici etkiyi benimsemektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999; Aktogan, 2019).

Araştırmacılar çalışmalarında, güven, sorumluluk, tutarlı davranış sergilenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderler risk alma, kaybetmeyi kabullenme ve öğrenme üzerinde durmaktadırlar. Dönüşümcü liderler sürekli öğrenici ve öğreticilerdir. Stratejik uygulamalarda ise *açık bir iletişim, açık bir vizyon geliştirme, güven oluşturma ve kişisel gelişimi* desteklemeyi benimsemektedirler (Aktogan, 2019; Bennis, 2016; Kanungo, 2001; Sürücü ve Sağbaş, 2021; Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018).

Dönüşümcü liderler, dönüşüm sürecini nasıl gerçekleştirecekleri üzerinde duran araştırmacılar değişim, yenilik ve girişimcilik ile ilgili olgu olduğunu deyinilmektedir. Örgütsel dönüşümleri bir tiyatro oyunu olarak kabul eden

araştırmacılar, bu oyunu değişim ihtiyacını olarak fark etme, değişimi gerçekleştirme ve yeni vizyon oluşturma gibi 3 başlıktan oluştuğunu savunmaktadırlar (Yukl, 1999; Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018). Değerlerle yönetim şeklini benimseyen yöneticiler, örgüt iklim güvenirliğini ve çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca değer olgusu örgütlerde pozitif bir ortam izlenimi vermektedir. Bunlar işin dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır. Yeniliğe açık ve şeffaf bir lider olgusu izleyici kitlesine yansıtılmaktadır. Verimlilik ve performans değerler ile hızlı bir değişim gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Benmira ve Agboola, 2021). Örgüt bu değişimi benimseyerek dönüşüme hızlı adapte olabilmektedir (Rita, Payangan, Rante, Tuhumena ve Erari, 2018; Sürücü ve Sağbaş, 2021).

2.5.2. Etik Liderlik ve Değerler

Değerlerle liderlikte özellikle etik liderlik kavramının önemi artmıştır (İlğan, 2017; Northouse, 2020). Etik liderlik ve değerler, etik liderlerin kullandıkları öncü faktörlerin, izleyicilerin değerleri ile aynı ise pozitif bir etki, farklı ise negatif etki bırakacaktır. Burada etik liderlik davranışının, örgüt/kurum değerleri ve bireysel değerlerin iyi bilinmesi gerekmektedir (Benmira ve Agboola, 2021). Böylelikle de karar verme aşamalarında yeni problemler doğmasına fırsat verilmemelidir. Etik liderler, dürüst, açık sözlü ve güvenirliliği ile izleyiciler tarafından desteklenecek davranışta ve kararlılıkta olmalıdırlar (Goldsmith, Greenberg, Robertson ve Hu-Chan Chan, 2003; İlğan ve Ekiz, 2021).

Karar alırken etik liderler kurumsal/bireysel değerler doğrultusunda hareket etmektedir. Beklenen değerler izleyiciler için tatmin edici olmalı ve pozitif etki yaratmalıdır. Örneğin Aristoteles (2014) bir insanın aklının başında olmasının, ne anlama geldiğini ifade ederken: Adalete uygun ve iyi davranmak ve insan yaratılışı gereği yapması gereken davranışlar olduğunu belirtmiştir (Browne, 2020; İlğan, 2017; İlğan ve Ekiz, 2021).

Gehman, Trevino ve Garud (2013) çalışmalarında, etik liderliğin yalnızca inandırıcılık, doğruluk ve dürüstlük gibi liderlik özellikleri ile adil olma, açıklık, etik karar alma gibi etik davranışlarla ilişkisinin olmadığını, ayrıca iletişim ve ödüller vasıtasıyla oluşturulan değer temelli liderlik yönetim anlayışıyla da ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Bethel, 2004; Bennis, 2016; Browne, 2020). Diğer ifadeyle takipçiler, etik liderleri, ahlaklı bir kişi olarak algılarken, aynı zamanda lider, iş

görenleri yüksek düzeyde etkileyen, ahlaklı bir yönetici olarak görülmektedir (Browne, 2020; Brown ve Trevino, 2006; Tok ve Doğan, 2020; Benmira ve Agboola, 2021).

Etik liderliğin davranışsal kısmı vurgulanarak, etik liderin bilinçli davranışlarıyla çalışanlar için rol model olması, takipçilerin etik liderliğe ilişkin algılarını, lidere duyulan güveni (Van den Akker, Heres, Lasthuizen ve Six, 2009), liderin etkinliğini, çalışanların performansını (Ayan, 2015; Şimşek ve Çelik, 2014; Eren, 2020) ve örgütsel sesini (Chen ve Hou, 2016; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009) artırmaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Indra ve Kustati, 2019).

Günümüz çağının ihityaçları kapsamında insan ilişkileri ve iş görenler, örgüt liderlerine oldukça karmaşık görevler yüklemektedir (Brown ve Trevino, 2006; Colquitt ve diğer., 2015; Uranbey, 2018). Bu karmaşık görevler kapsamında liderlerin, etik değerler ve inanç sistemine sahip olması da bulunmaktadır (Bai ve Morris, 2014; Uranbey, 2018; Benmira ve Agboola, 2021).

Bir yandan yasal sorumluluklarla yükümlü olan liderin, diğer taraftan örgütsel olayları ahlaki süzgeçten geçirmesinin de gerekli olduğu düşünülmektedir (Yoğurtçu ve Kıranlı Güngör, 2021). Etik liderlik, etik değerlere uygun bir kültür ve iklim yaratma aracı olarak da görülmektedir. Etik liderliğin kurum kültürü ile karşılıklı etkisini ve bağımlılığını araştıran çalışmalar, aslında liderlik kriterinin eksik değerlendirilmesine yol açmaktadır (Yukl, Seifert ve Chavez, 2008; Uranbey, 2018). Bu noktada değerlerin tanımlanabilmesi ve etkinin nasıl oluştuğunun açıklanabilmesi için farklı varsayımlar kullanılmaktadır. Kullanılan varsayımlardan biri; liderin özelliklerinin dürüstlük, ahlaklılık, fedakârlık gibi değerlere ve inançlara sahip olunması şeklinde sıralanmasıdır (Yukl, Seifert ve Chavez, 2008; Northouse, 2021).

Çalışma arkadaşlarına güven ise, çalışanın iş arkadaşlarının bilgi ve yeteneklerine, davranışlarının adil ve etik olduğuna, verdikleri sözlere sadakatlerine olan inancı ifade etmektedir (Erol ve Turhan, 2018). Benzer şekilde hizmetkar liderlik teorisi ile değerlerin paylaşımını, etik liderliğin öncülleri olarak kabul etmektedirler (Northouse, 2021; Yukl, Mahsud, Prussia ve Hassan, 2018). Liderlerin kararlarında etik değerlere uygun hareket etmesi, örgütsel güvenin inşasında pozitif bir etkiye sahip olacaktır.

Etik liderler, değerler ile sahip oldukları statü ve güce bağlı olarak çalışanlar için çekici birer rol model konumundadırlar. Etik liderler, değer temelli

incelendiğinde, adil, dürüst ve şefkatli olmalarıyla, çalışanların güvenini kazanan bireyler olarak önemli bir konumdadır. Lidere duyulan güven de onlara olan bu ilgiyi artırmaktadır (Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2014; Lee, Price ve Cheng, 2018)

Etik liderlikteki değer olgusuyla adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, etik liderlikte kullanılan değerlerin örgütsel adalet algısını başarılı bir şekilde etkilediğini göstermektedir (Akar, 2021; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Bahar ve Minga, 2019; Bayer ve Şahin, 2020; Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016; Gao ve He, 2017; Colquitt ve diğer., 2015; Van Gils, Van Quaquebeke, van Knippenberg, Van Dijke ve De Cremer, 2015; Walumbwa, Hartnell ve Misati, 2017; Yıldız, 2019; Mıhcı ve Uzun, 2020).

2.5.3. Karizmatik Liderlik ve Değerler

Yukl'a (1999) göre en faydalı tanım, liderle güçlü bir şekilde özdeşleşen takipçilerin bir lidere karizma anlamı yüklemeleridir. Diğer bir ifade ile, takipçilerin lidere karizma anlamını atfetmeleridir. Karizmatik liderlik, ortaya çıkan bir problem ile doğan kriz veya kaos sonucu ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderler yaratıcılık, alışkın olunmamış davranışlar ve inovasyon gibi özellikleri içselleştirebilmiş, eyleme dönüştürebilmiş ve kendilerini doğru ifade edebilen kişilerdir. Bu kişiler bireysel/kurumsal değerler bakış açıları ile belirli hedefler doğrultusunda değer yargılarından ziyade işlerin işleyişini ve verimliliğini ön planda tutmaktadır. İzleyicileri etkileyerek bunu başarmaktadır (Beugre ve Baron, 2001; Dereli, 2003; Li ve diğer., 2016; Ulusoy, 2020).

Karizmatik liderin, vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına ve çevreye duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, risk üstlenme, statükoyu sürdürmeme gibi özellikleri, diğer liderlik türlerinden ayırmaktadır. Hızlı karar alabilmesi bakımından otokratik liderlik ile benzerlik göstermektedir. Ekip çalışması, iletişim becerisi ve duygusal zekâ açısından demokratik liderlik türü kriz dönemi liderliğine örnek verilebilir (Bethel, 2004; Balaban, 2018). Karizmatik liderler, en çok kriz durumlarında ortaya çıkmakta ve başarılı olmaktadır. Günümüz liderlik özelliği olarak karşımıza birçok örnekler çıkmaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'ni "Büyük Dünya Ekonomik Krizinden" çıkaran Franklin Delano Roosevelt, karizmatik bir lider olmuştur. Öte yandan, Adolf Hitler de yenik düşmesine rağmen ulusuna yeni bir

vizyon ve güç kazandırmaya çalışan karizmatik bir lider örneğidir (Demircioğlu, 2015; Ulusoy, 2020).

Goldman (2002)'e göre karizmatik lider, kriz anında bir dönüşümü başlatmada, sorunlu çalışanlarla ya da kriz dönemlerinde en çok işe yarayan, liderlik özelliğidir (Mankan, 2014). Kriz döneminin en belirgin lider tipi karizmatik lider türü olmaktadır. Bütün liderlerin birbirlerinden tamamen farklı nedenlere dayanan çekicilikleri olmuştur. Örneğin Mahatma Gandhi'yi ile Winston Churchill'i karizmatik yapan özellikler J.F Kennedy'i, Charles De Gaulle'ü ve Atatürk'ün karizmatik özellikleri de birbirinden farklıdır (Koçel, 2020). Bir başka karizmatik liderlik örneği ise Soy'un (2018) araştırmasında kriz dönemlerinde toplum tarafından Recep Tayyip Erdoğan karizmatik liderlik özelliklerinin ikna kabiliyetine sahip bir lider olması ile ön plana çıkmıştır. Kriz dönemlerinde kriz yönetiminin en önemli unsuru liderlik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Lider olmakla beraber liderliği ön plana çıkaracak bazı özellikler önem taşımaktadır (Ulusoy, 2020). Karizmatik lider oluşu, dönüşümcü lider oluşu, otantik lider oluşu gibi liderlik kavramının da betimlenmesinde sıfat ve isimlerden yararlanılmıştır. Bu sıfat ve isimlerin liderlik uygulamaları lider konumundaki bireyin özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Choi, 2006; Bennis, 2016; Sezgin, 2019).

Liderlik, duruma göre şekillenir. Kriz dönemlerinin en önemli lider türü olarak karizmatik lider ön plana çıkmaktadır. Ancak mevcut durum koşullarında liderlik türü de değişim gösterebileceği göz ardı edilmemelidir. Karizmatik liderliğin yanında dönüşümcü liderlik, otokratik liderlik, yenilikçi liderlik gibi liderlik türlerinden bahsetmekte mümkündür (Northouse, 2021).

2.5.4. Hizmetkâr Liderlik ve Değerler

Hizmetkâr liderlik ve değerler, ahlaki değerler doğrultusunda hizmet etmeyi amaç edinirken, aynı zamanda değer yargılarını her şeyden üstün tutmaktadır (Muthia ve Krishnan, 2015). Hizmetkâr liderler inanç, dürüstlük ve saygı gibi insani değer yargıları ile davranış göstermeyi amaçlamıştır (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020). Bireysel/kurumsal değerlere önem veren hizmetkâr liderler genellikle karar vermede, verimlilik ve kalite konularında yetersiz kalmaktadır (Chathoth ve Olsen, 2002; House, 1992; Beugre ve Baron, 2001; Kasper, 2002; Normann, 1984; Seçil, 2015; Testa, 2001; Walker, 1986; Worsfold, 1989).

Hizmetkâr liderliğin, kendisinden daha çok çalışanları ön planda tutan, destekleyen, onların istek, beklentilerine odaklanan ve güven ekseninde şekillenen davranış biçiminin, çalışanların örgüte ve lidere karşı olumlu tutum geliştirmesinde etkili olduğu bilinmektedir (Baykal, 2020; Lee, Price ve Cheng, 2018). Buradan yola çıkarak iş yaşamındaki değişimler sonucu organizasyonlarda yaşanan dönüşümün, farklı liderlik tarzlarına olan ihtiyacı da beraberinde getirdiği ifade edilebilir (Özkan, 2016; Topaktaş, 2020). Özellikle liderlik biçimlerinin, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkisi dikkate alınarak (Çekmecelioğlu, 2014), son yıllarda insanı önceleyen lider davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik söz konusu değişimin getirdiği pozitif odaklı liderlik yaklaşımlarından biridir (Moalim, 2020).

Greenleaf'ın hizmetkârlık ve liderlik gibi iki zıt kavramı bir arada düşünme fikrinin kaynağının Herman Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" (1956) kitabı olduğu bilinmektedir. Greenleaf, söz konusu hikâyenin ana fikrinden yola çıkarak, büyük liderlerin önce hizmetkâr olması gerektiğini ileri sürmüştür (Akt., Moalim, 2020).

Hizmetkâr liderlik, kişinin uygun veya kişisel olarak avantajlı olduğunda kullanmayı tercih ettiği belirli bir yönetim modeli olmaktan ziyade, kişisel menfaat olmaksızın hizmet etmek amacıyla sürekliliği olan içsel bir inançtan kaynaklanan bir liderlik biçimidir (Bennis, 2016). Bir başka ifadeyle hizmetkâr liderler, başkalarına hizmet etmede, sahip olduğu gücü araç olarak kullanmaktadır (Zaifoğlu, Kıngır ve Şahin, 2020).

Hizmetkâr liderlerin sahip olduğu karakteristik özellikler, farklı kaynaklarda farklı şekillerde değerlendirilmiştir. Spears (1995), Greeanleaf'ın yaklaşımından yola çıkarak hizmetkâr liderler için on karakteristik özellik belirlenmiştir. Bunlar:

(1) Dinleme ve sağlıklı iletişim,
(2) Empati,
(3) İyileştirme,
(4) Farkındalık,
(5) İkna,
(6) Kavramsallaştırma,
(7) Sağduyu,
(8) İdare,
(9) İzleyicilerin gelişimine odaklanma,

(10) Topluluk oluşturma şeklinde sıralanmaktadır.

Russsel ve Stone (2002) ise yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlerin karakteristik özelliklerini:

(1) Vizyon

(2) Dürüstlük

(3) Bütünlük

(4) Güven

(5) Hizmet

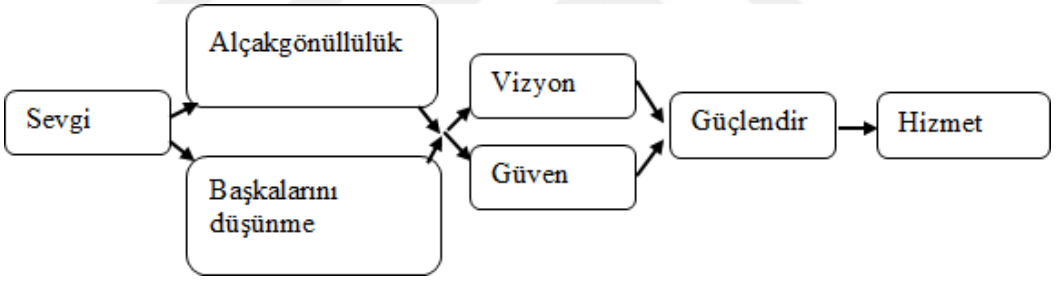
(6) Biçimlendirme

(7) Öncü olma

(8) Başkalarını takdir etme

(9) Güçlendirme şeklinde sıralamıştır.

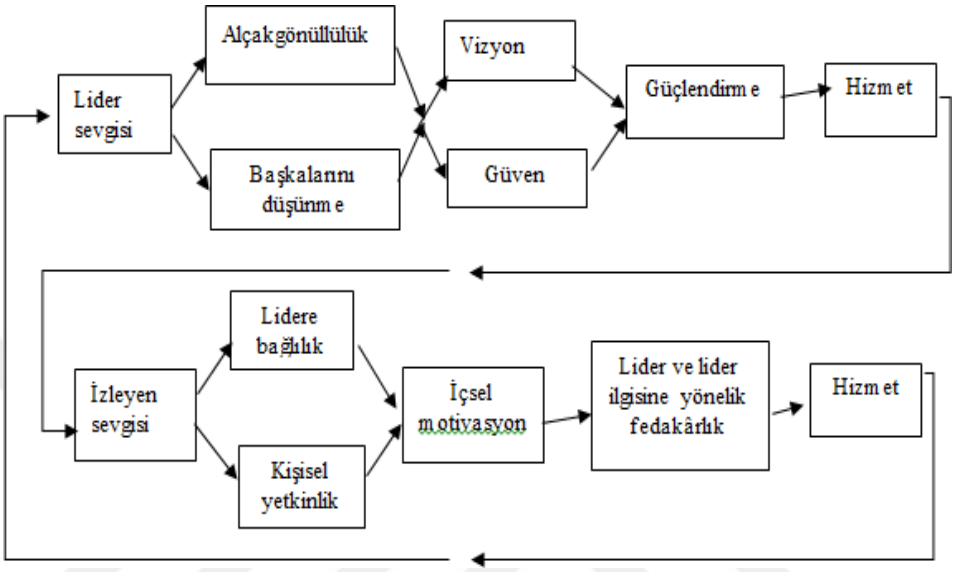
Bu çalışmaların modellemesini geliştirmek isteyen araştırmacı Patterson (2003), Şekil 2.1.'deki modellemeyi öne sürmektedir.



Şekil 2. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli (2003)

Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini bir parçası olarak gördüğü örgütün inanç ve değerlerini kendi kimliğine entegre ettiği zaman geliştirdiği örgütle bir olma deneyimini ifade etmektedir (Omanwar ve Agrawal, 2021). Örgütsel özdeşleşmenin, bir bireyin benlik kavramının, algılanan örgütsel kimliğin nitelikleriyle aynı özellikleri içerme derecesi olarak tanımlanabileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlar ayrıca, kişinin kuruluş üyesi olarak kimliği, alternatif kimliklerden daha belirgin ve baskın olduğunda ve bireyin, örgütü bir sosyal grup olarak tanımlayan özelliklerin çoğuna sahip olduğunda yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmenin varlığından söz edilebileceğini de belirtmektedir (Topaktaş, 2020; Benmira ve Agboola, 2021).

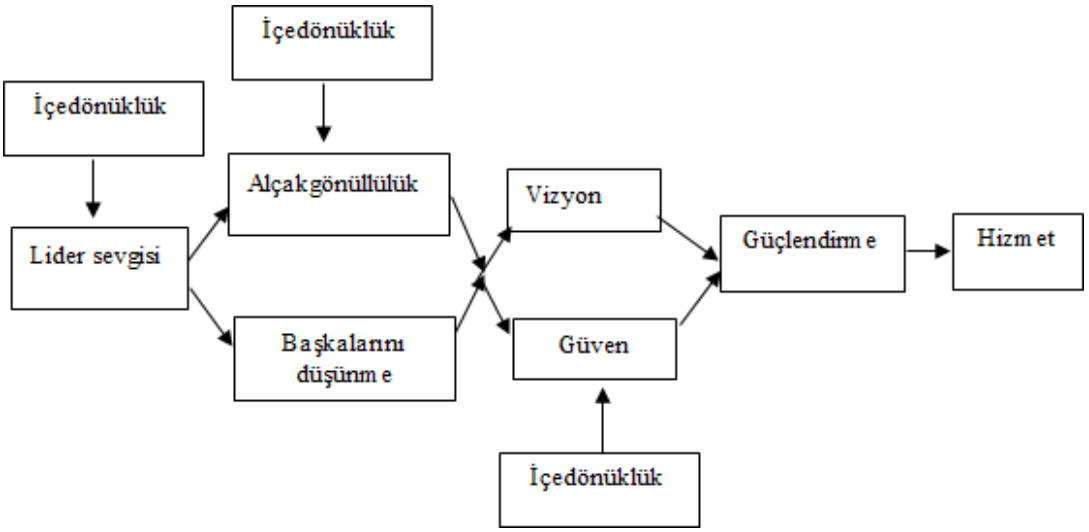
Şekil 2.2'de ki modellemede Winstone örgütlerde içsel motivasyonun önemine değinmektedir. İzleyenlerin *ruhsal olgunluğu* artarsa döngünün güçlendiğini savunmaktadır. Aksi halde *ruhsal olgunluğun* azalması örgütleri zayıflatmaktadır. Ayrıca değer temelli yönetim tarzını, temel almaktadır.



Şekil 3. Winston Hizmetkar Liderlik Modeli
Kaynak: (Winston, 2003).

Şekil 2.2'de ki modellinde Patterson ve Winston ile birlikte çalışma yaparak hizmetkâr liderlik modeline içsel motivasyondan sonra umudu eklemişler ve bu eksikliği gidermeye çalışmışlardır (Cerff ve Winston, 2006).

Şekil 2.3'de Waddell Modelinde Patterson, hizmetkâr liderlik modeline çalışmasındaki eksikliklere binaen içe dönüklüğü eklemiştir. Bu çalışmada özellikle sevgi, alçak gönüllük ve güven üzerinde değerlendirmesi nedeni ise başkalarını düşünme ve hizmet boyutlarını doğrulamamasından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu boyutların ise gelecekte yapılacak çalışmalarda dikkatte alınması gerektiğini belirtmektedir (Waddell, 2006).



Şekil 4. Waddell' in Hizmetkar Liderlik Modeli
Kaynak: (Waddell, 2006).

Hizmetkâr liderler, kişilik özellikleri üzerinde durmaktadır. Ayrıca hizmetkâr liderlik kendine özgü bir formül olmamakla birlikte herkes araştırabilmektedir. Hizmetkar liderlik, izleyicileri memnun etmeyi hedef edinmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Sendjaya ve Sarros, 2002; Polleys, 2002; Waddell, 2006; Whetstone, 2002).

Örgütsel özdeşleşme kavramı, bireylerin kendilerini yalnızca ayırt edici özellikler açısından değil, aynı zamanda ait oldukları grupların benzersiz özellikleri ve nitelikleri ile tanımladıkları ve gerçek ya da sembolik olarak bir grup sınıflandırmasına ait olma algısı olarak ifade edilen sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır (Beugre ve Baron, 2001; Chughtai, 2016). Bu bakış açısına göre örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini belirli bir örgüte aidiyet açısından tanımladığı özel bir sosyal özdeşleşme biçimi şeklinde değerlendirilebilir. Özdeşleşme sürecinde birey ile örgüt arasında bilişsel düzeyde bir bağ oluşmakta ve bu bağın sonucunda bireyin benliği örgütün özellikleri ile örtüşmeye başlamaktadır (Chen, Zhu ve Zhou, 2015).

Örgütsel güven ise çalışanların, eylemleri yorumladığı, karşılık verdiği, üst yönetimi ve çalışma ortamını sürekli olarak izlediği bir sosyal değişim sürecinin sonucunda örgütün kendileri için anlamlı veya en azından zarar vermeyecek

eylemlerde bulunacağına olan güven olarak tanımlanmaktadır (Beugre ve Baron, 2001; Singh ve Srivastava, 2016).

Örgütsel güven, yöneticiye, kuruma ve çalışma arkadaşlarına güvenin birleşiminden oluşmaktadır (Nal ve diğer., 2020). Yöneticiye güven, çalışanların dürüst, tutarlı olduğu, bilgi paylaşımında kendisi ile ilgili kararlarda adil olduğu ve tüm bunlara bağlı kalan çalışanların yöneticilerine karşı savunmasız kalma istekliliği olarak tanımlamaktadır (Mayer, Bardes ve Piccolo, 2008; Kahveci ve Wolfs, 2019). Kuruma güven, kurumsal yapıya, örgütün yazılı ya da yazılı olmayan kural ve uygulamalarının adil ve etik olduğuna duyulan inanç olarak tanımlanmaktadır (Kahveci ve Wolfs, 2019). Çalışma arkadaşlarına güven ise, çalışanın iş arkadaşlarının bilgi ve yeteneklerine, davranışlarının adil ve etik olduğuna, verdikleri sözlere sadakatlerine olan inancı ifade ermektedir (Erol ve Turhan, 2018). Yazın incelendiğinde örgütsel güven kavramının yöneticilere, örgütsel yapıya ve çalışanlara duyulan güvenin bir birleşimi olarak değerlendirildiği görülmektedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010). Zaman zaman çalışanların, yöneticilerini örgütle bağdaştırmasından kaynaklanan, yönetime duyulan güveni tüm örgüte duyulan güven şeklinde algıladıkları da görülebilmektedir (Aka, 2015; Northouse, 2021).

Aboramadan ve Dahleez (2020) yaptıkları araştırmada, hizmetkâr liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkide, iş tatmininin tam bir arabuluculuk etkisi olduğunu, hizmetkâr liderliğin akademisyenlerin işe bağlılığının, onların iş tatminine bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır (Muthia ve Krishnan, 2015). Dolayısıyla hizmetkâr liderler, astları arasında pozitif enerji yaymalarına rağmen, bu otomatik olarak olumlu sonuçlara dönüşmez ve bu çeşitli organizasyonel koşullara bağlıdır (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020).

Yapılan diğer çalışmalarda hizmetkâr lider davranışları ile güvenirlik arasındaki ilişkiye vurgu yapılmaktadır (Sarkus, 1996; Walumbwa, Hartnell ve Misati, 2017). Değerlerle liderlikte olduğu gibi, hizmetkâr liderlikte de iş tatmini, iş performansı, iş motivasyonu ve olumlu iş davranışları ile çok güçlü bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Walumbwa, Hartnell ve Misati, 2017).

Normann (1984) Hizmetkâr liderlerin kişisel özelliklerini; standart oluşturma, insanı iyi değerlendirme, rol modelleri geliştirme, iş görenin davranışlarına eden kodlar oluşturma şekilde sıralamaktadır. Hizmetkâr liderler, değerleri kişilik özelliklerine de yansıtmaktadırlar.

Değerlerle liderlerin kişilik özellikleri araştırmacılar tarafından; zeka (Burwash, 1997; Edvinsson, 1992; Walker, 1986; Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1990; Zeithaml ve Binner, 1996; Benmira ve Agboola, 2021), dürüstlük (Burwash, 1997; Keller ve Wilderom, 1992; Zeithaml ve Bitner, 1996; Benmira ve Agboola, 2021), güvenilirlik (Burwash, 1997; Keller ve Wilderom, 1992; Nebel, 1991; Zeithaml ve Bitner, 1996; Benmira ve Agboola, 2021), doğruluk (Burwash, 1997), açıklık (Keller ve Wilderom, 1992), medeni cesaret (Burwash, 1997; Walker, 1986; Zeithaml ve Bitner, 1996) ve kavramsal yetenek (Burwash, 1997; Walker, 1986; Zeithaml ve Bitner, 1996; Benmira ve Agboola, 2021) olarak sıralanmaktadır.

3. DEĞERLERLE LİDERLİK ALGISININ ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI, HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ÖLÇÜM MODELİ

Birçok araştırmacıya göre adaleti sağlamak isteyen örgüt iklimleri, dürüst ve adil olmak zorundadır. Bazı araştırmalar ise günümüzün liderlik kavramını açıklığa kavuşturmaya ve örgüt içi huzuru sağlamaya yönelmektedir (Coşkun ve Balcı, 2020). İşin verimliliği ve kalitesi kadar, çalışanın memnuniyeti ve işte devamlılığı önem arz etmektedir (Bilsel, 2013; Ilgın, 2017; Dursun ve diğer., 2019; Van den Akker, Heres, Lasthuizen ve Six, 2009).

Değerlerle liderliğin alt bileşenlerinden olan dönüşümcü liderlik tarzı ise, örgütlerin yenilik için gerekli değişimlerde süreci hızlandırmak amacıyla örgüte dâhil etmede değer olgusunu kullanması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Benmira ve Agboola, 2021). Bu süreçte gerekli yetkinlikler ile görevlerin adil ve dürüst bir şekilde dağıtılması da önem arz etmektedir (Piccolo ve Colquitt, 2006; Anshori, Karya, Muslihah ve Herlambang, 2020; Radwan, 2020; Yang ve diğer., 2019; Northouse, 2021).

Değerlerle liderliğin alt bileşeni olan etik liderlikteki değer olgusuyla adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, etik liderlikte kullanılan değerlerin örgütsel adalet algısını başarılı bir şekilde etkilediğini göstermektedir (Akar, 2021; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Bahar ve Minga, 2019; Bayer ve Şahin, 2020; Bonner ve diğer., 2016; Gao ve He, 2017 Colquitt ve diğer., 2015; Van Gils ve diğer., 2015; Walumbwa ve diğer., 2017; Yıldız, 2019; Mıhcı ve Uzun, 2020).

Bir diğer çalışma ise liderlerin değer olgusunun, gerek kişilik gerekse örgüt ikliminde sürdürebilirliğinin korunması gerektiğini savunmaktadırlar. Ayrıca liderlerin değer olgusunun, performans ve verimlilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu öne sürmektedirler (Askeland, 2020; Besharov ve Khurana,2015; Jung ve Choi, 2011; Kraatz, 2009; Selznick, 1957; Washington, Boal ve Davis, 2008; Benmira ve Agboola, 2021).

Araştırmacıların bulgularında saygı, sevgi, hoşgörü, adil, tutarlılık ve kolektiflik önemli olduğu savunulmaktadır (Beugre ve Baron, 2001). Çünkü her

birey özeldir ve özel olduğu hissettirilmelidir. Her çalışanın gerek maddi, gerekse manevi tatminkâr olması, işin etkinliğini ve sürdürebilirliğini artırmaktadır (Askeland, 2020; Besharov ve Khurana,2015; Jung ve Choi, 2011; Kraatz, 2009; Selznick, 1957; Washington, Boal ve Davis, 2008).

Değerlerle liderliğin alt bileşenlerinden olan karizmatik liderlik, kriz yönetimlerinde daha çok kullanılsa da, yine de adil bir ortamda krize çözüm üreterek süreci kolay bir şekilde atlatmanın mümkün olduğunu savunmaktadır. Araştırmacılar bu süreçte değer olgusu ile oluşturulan ortamlarda lider adaleti sağlamışsa, olağanüstü durumlarda yönetiminin kolaylaşacağı savunulmaktadır (Yukl, 1999; Dereli, 2003; Choi, 2006; Demircioğlu, 2015; Koçel, 2011; Li ve diğer., 2016; Soy, 2018; Sezgin, 2019; Benmira ve Agboola, 2021).

Değerlerle liderliğin alt bileşenlerinden olan hizmetkâr liderlik tarzı, örgütlerde değer yaratarak adaleti sağlamayı ve izleyicileri tatmin etme hedefi ile çalışmayı vurgulamaktadır (Askeland, 2020; Besharov ve Khurana,2015; Jung ve Choi, 2011; Kraatz, 2009; Selznick, 1957; Washington, Boal ve Davis, 2008).

Değerlerle liderliğin araştırmacılara göre adalet olgusunu örgütlere verebilmek için gerekli olan özellikleri; zeka (Burwash, 1997; Edvinsson, 1992; Walker, 1986; Zeithaml ve diğer., 1990; Zeithaml ve Binner, 1996), dürüstlük (Burwash, 1997; Keller ve Wilderom, 1992; Zeithaml ve Bitner, 1996;), güvenilirlik (Burwash, 1997; Keller ve Wilderom, 1992; Nebel, 1991; Zeithaml ve Bitner, 1996), doğruluk (Burwash, 1997), açıklık (Keller ve Wilderom, 1992), medeni cesaret (Burwash, 1997; Walker, 1986; Zeithaml ve Bitner, 1996) ve kavramsal yetenek (Burwash, 1997; Walker, 1986; Zeithaml ve Bitner, 1996) olarak sıralanmaktadır. Bu özelliklere sahip liderlerde adalet olgusu güçlü olmaktadır. Ayrıca araştırmaların birçoğunda olduğu gibi, örgütlerin güvenilirlik derecesi ve iklim kültürü paydaş gruplar için büyük öneme sahip olmaktadır (Baloğlu ve Bulut, 2017).

Sağlık çalışanlarına yapılan bir çalışmada bir kamu hastanesinde çalışan personellerin algıladıkları adalete olan memnuniyetleri ölçülmek istenmiştir. Bu çalışma sonucu personelin beklentisi olan adil ve dürüst olunması durumunda personel memnuniyetinin üst düzeyde olduğu belirtilmiştir (Koyutürk, 2015). Personelin memnun olması, örgüt içi mutluluk sayesinde performansı artırarak verimliliği sağlamaktadır (Korkut, 2019).

Liderin adaleti incelendiğinde araştırmacılar tarafından öne çıkan davranış özellikleri sergilenmektedir. Bu sergilenen özellikler saygı, eşit davranma, adil, tutarlı ve kolektif hareket tarzı önemli olduğu savunulmaktadır. Her çalışanın gerek maddi gerekse manevi tatminkâr olması, işin etkinliğini ve sürdürebilirliğini artırmaktadır (Selznick, 1996; Askeland, 2020). Bu süreçte değer olgusu ile oluşturulan ortamlarda, lider adaleti sağlar ise, kriz süreçleri dahil işlerin işleyiş sürecini kolaylaştırmaktadır (Yukl, 1999; Bethel, 2004; Koçel, 2020). Değerlerle liderlik algısı, örgütlerde değer yaratarak adaleti sağlamayı ve izleyicileri tatmin etme hedefi ile çalışmayı ön görmektedir (Selznick, 1996; Askeland, 2020, s. 144-151).

Liderin adaleti normuna uygun eylemlerde değerlerle liderler, bilhassa kendi eylemleri ve davranışları konusunda sorumluluk üstlenen, adil, güvenilir, ilkeli ve dürüst davranışlarla, astlarına uygun sorumluluklar veren ve gerekli durumlarda ceza-ödül sistemini uygulayan liderler olarak nitelendirilmektedir (Bethel, 2004). Değerlerle liderliğin araştırmacılara göre adalet olgusunu örgütlere verebilmek için gerekli olan özellikleri; dürüst (Keller & Wilderom, 1992; Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997), güvenilir (Keller & Wilderom, 1992; Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997; Nymar), doğru (Burwash, 1997), açık (Keller & Wilderom, 1992), medeni cesaret (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997), zeka (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997) ve kabiliyet (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997) olarak sıralamaktadır. Bu özelliklere sahip liderlerde adalet olgusu güçlü olmaktadır. Ayrıca araştırmalar, örgütlerin güvenilirlik derecesi, iklim kültürü ve paydaş gruplar için büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir (Baloğlu & Bulut, 2017).

Birçok araştırmacı, personellerin birbirine karşı güvenin, çalışanın iş yerindeki personellerin bilgi ve kabiliyetlerine, eylemlerinin etik-adil davranış sergilemelerine ve verdikleri sözlere sadık kalmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Korkut, 2019; Koyutürk, 2015). Örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına, kuruma ve yöneticiye güvenin birleşiminden oluşmaktadır (Nal, Bektaş & Kaya, 2020). Örgütle ve kendisi ile özdeşleşebilen liderler, adil ve dürüst bir davranış algısı sergilemektedir. Aynı zamanda gerekli yetkinlikler ile görevlerin, adil ve dürüst bir normda dağıtılması da önem arz etmektedir (Anshori, Karya, Muslihah & Herlambang, 2020; Northouse, 2021). Liderin adaleti uygulayabilmek için adil olunması, tutarlı ve güvenilir davranış sergilenmesi öncüldür. Aynı zamanda değer

temelli liderlikte, liderin adaleti harekete geçirebilmesi önemli görülmektedir (Hendrikz & Engelbrecht, 2019).

Değer temelli liderliğin alt bileşenleri olan ‘Evrensel değerler liderlik’, ‘Bireysel değerler liderlik’, ‘Manevi değerler liderlik’ ve ‘Milli değerler liderlik’in her birinin ‘‘Liderin adaleti’’ üzerindeki etkileri incelenmektedir.

H_1: Kamu kurumların da Değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1a}: Kamu kurumların da evrensel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1b}: Kamu kurumların da bireysel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

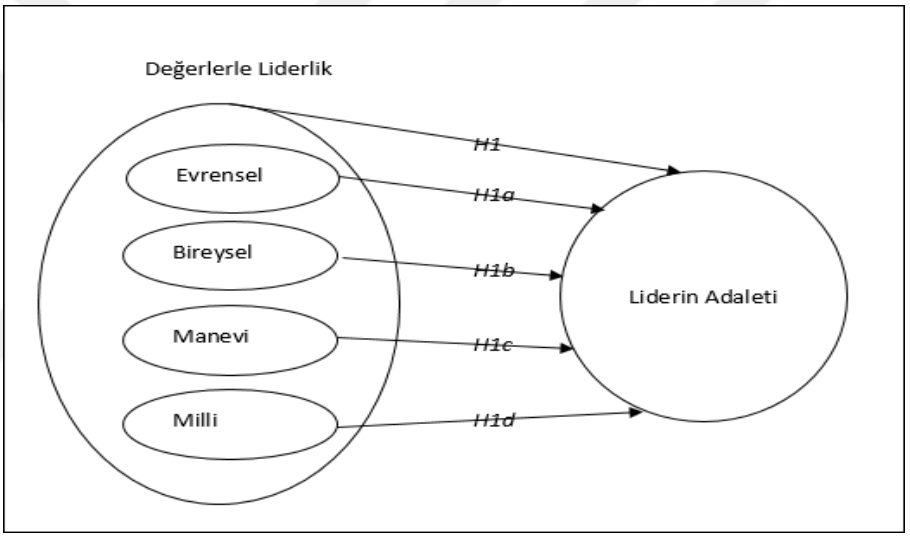
H_{1c}: Kamu kurumların da manevi değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1d}: Kamu kurumların da milli değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Araştırmanın temel sorunlarından yola çıkılarak ve literatür de yer alan çalışmaların modelleri incelenerek oluşturulan araştırma modeli, değer temelli liderlik algısının liderin adaleti üzerinde ki ilişkiye bağlıdır. Aşağıdaki çalışma modeli literatür çalışmaları ile birinci ve ikinci bölümde ayrıntılı bir şekilde araştırılmış ve açıklanmıştır.

4. YÖNTEM

Araştırma için veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Değer temelli liderlik ve değer temelli liderlik alt bileşenleri ölçekleri araştırmaya katılanlara cevaplandırılmak üzere verilmiştir. Aynı zamanda değişkenler arası ilişkiler ve etki düzeylerinin tespit edilmesi için nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve bu kapsamda frekans analizleri, Cronbach Alpha, normallik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacına ilişkin bilgiler, materyal ve yöntem kapsamında veri toplama araçları ve verilerin analizi yer almaktadır.



Şekil 5. Araştırma Model

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, kamu kurumlarının sürekliliği için son derece önem arz eden çalışanların işe yönelik davranışlarının şekillenmesinde belirleyici unsur olan değerlerle liderlik algısının adalet üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra katılımcıların değerlerle liderlik algısı ile demografik özellikleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi ise alt neden olarak araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kamu kurumlarında değer temelli liderlik algısının adalet üzerinde ki etkisinin çalışanlarca öneminin ortaya konulmasının hem

kamu kurumlarının yönetim ve başarısına, hem de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Son dönemlerde en büyük ihtiyaçlardan biri olan insanların değer görme talebi üzerine yönetici liderlerinden beklenilen, adil ve eşit davranıştır. Kamu kurumlarında uygulanan yönetim tarzı bürokratik davranış şeklinin yerine, liderlik tarzlarından değer temelli liderliğin çalışanların talebine cevap vereceği düşünülmektedir. Dolayısıyla yeni yönetim tarzlarından değer temelli liderlik, çalışana değer yükleyen, eğitimine, çalışmasına, gelişmesine öncülük eden bir yaklaşımdır. Değer temelli liderler ayrıca adil ve dürüst davranış sergilemesi nedeniyle, çalışanlar arasındaki kaygı ve endişenin giderilmesinde de öncüdür.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmaya, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ek 2'de Etik Kurulu onayı (6 Ekim 2022) alındıktan sonra başlanmıştır. Anket çalışmasının evreni İstanbul Anadolu yakası Sancaktepe, Ataşehir, Ümraniye ve Üsküdar ilçelerinde hizmet veren kamu kurumlarıdır. Örneklem ise bu ilçelerde önlisans ve üzeri eğitim seviyesinde kamu personelleridir. Burada anket araştırması kamu personeleriyle bireysel ve rızaları doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Google form ile hazırlanan ölçek maddelerinin, kamu kurumunda çalışan 285 kişi tarafından, dijital ortamda doldurulması istenmiştir. Dijital ortamda dağıtılan Google form, 251 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Verileri toplamada kişilerle bizzat görüşülüp yapılmıştır. Araştırmalarda ankete dönüş oranının %30'un altına düşülmemesi beklenilmektedir (Karasar, 2017). Araştırmada anketlerin geri dönüş oranı %85 üzerinde hesaplanmıştır. Ayrıca yönetimin duyacağı endişesi ve kaygısıyla katılımcılar forma cevap vermek istememiş, güvence verildikten sonra yanıt vermeyi kabul etmişlerdir.

4.4. Veri Toplama Araçları ve Veri Seti

Verilerin toplanmasında 36 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine dair 5 soru (öğrenim durumu, yaş, cinsiyet, kurumdaki çalışma süresi ve idari görevi bulunup

bulunmadığı) sorulmuştur. Buna göre, katılımcıların %25,9'u önlisans, %62,9'u lisans ile %10,8'i yüksek lisans eğitimli kamu çalışanlarından oluşmaktadır. Kamu çalışanlarının %2'si 18-25 yaş aralığı, %28,3'ü 26-35 yaş aralığı, %26,3'ü 36-45 yaş aralığı, %22,7'si 46-55 yaş aralığı ile %20,7'si 56 ve üzeri yaş aralığındadır. Kamu çalışanların %49,8'i kadın ve %50,2'si erkektir. Kamu çalışanlarının çalışma süresi %7,2'si 0-5 yıl aralığı, %24,7'si 6-10 yıl aralığı, %20,3'ü 11-15 yıl aralığı, %22,3'ü 16-20 yıl aralığı ile %25,5'i 21 yıl üzerinde hizmet eden kişilerdir. Katılımcıların idari görevi %23,9'u yönetici, %76,1'i çalışan kişilerdir.

İkinci bölümde Garg ve Krishnan (2003) tarafından geliştirilen değer temelli liderlik ölçeği kamu kurumu çalışanları üzerindeki etkiyi araştırmak üzere hazırlanan, Baloğlu ve Bulut (2017) tarafından da güvenilirlik analizleri yapılmış ölçekten yararlanılmıştır. 31 maddelik ölçeğin alt boyutlarını Inglehart (1997), Hofstede (1980), Rokeach (1973) ve Schwartz (1992)'ın değer temelli liderlik boyutlarını oluşturmuştur. . Değer temelli liderlik ölçeğinde 26 ifadesi kullanılmıştır. Bunların alt boyutları ise; 'evrensel' 7 ifade (DTL2, DTL4, DTL5, DTL6, DTL8, DTL10 ve DTL11), 'bireysel' 8 ifade (DTL12, DTL13, DTL14, DTL15, DTL17, DTL18, DTL19 ve DTL20), 'manevi' 8 ifade (DTL21, DTL22, DTL23, DTL24, DTL25, DTL26, DTL27 ve DTL28) ve 'milli' 3 ifade (DTL29, DTL30 ve DTL31) kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni liderin adaleti ölçeği için 5 ifade kullanılmıştır. Burada bağımlı değişken olan liderin adaleti ölçeği ise ölçekteki DTL1, DTL3, DTL7, DTL9 ve DTL16 ifadeleri seçilerek ölçüm yapılmıştır (Baloğlu, 2017).

Ölçeklere ilişkin katılım düzeylerini belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmış; ölçek, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar yorumlanırken Özdamar'ın (2003) da belirttiği üzere; 1-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 arası düşük, 2,60-3.39 arası orta, 3,40-4,19 arası yüksek, 4,20-5 arası çok yüksek olacak şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha değerleri açısından test edilmiştir. Ölçeğin model uyum iyilik değerleri ($\chi 2/sd = 1.48$; CFI = 0.966; NFI = 0.904; IFI = 0.966; TLI = 0.957 ve RMSEA=0.05) kabul edilebilen sınırlar içerisinde kalan değerlerdir (Baloğlu, 2017). Ayrıca alt boyutların Cronbach Alphaları sırasıyla 0.93, 0.92, 0.85 ve 0.71

değerindedir. Ayı zamanda liderin adaleti Cronbach Alpha değeri ise 0.94 değerindedir. Bu değerler kabul edilebilen sınırlardır (Brown, 2010; Baloğlu ve Bulut, 2017; Baloğlu, 2017).

5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların ulusal kültür eğilimlerine değer temelli liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisi pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca değer temelli liderliğin alt boyutlarının, liderin adaleti üzerindeki etkiler inceleme yapılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların analizi, katılımcıların demografik özelliklere ilişkin frekans analizi, normal dağılım ve T-testi analizleri, ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Hipotezlere ilişkin bulgular ifade edilmiştir.

5.1. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Değerlerle liderlik ölçeği ifadelerine Faktör Analizi yapılıp yapılmayacağına karar vermek amacı ile Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinden yararlanılmıştır. KMO değerinin 0.50'den düşük olduğunda Faktör Analizi yapılmayacağını savunmaktadır. Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan olup olmadığını tespit etmek için Bartlett'in Küresellik Testi kullanılmaktadır (Tavşancıl, 2005). Bu değerin ise 0.05 ten küçük olması gerekmekte ve değerin küçük olması durumunda korelasyon matrisinden faktör çıkacağı anlamına gelmektedir. Faktör Analizinden yararlanılırken Temel Bileşenler Analizi ile yapılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2001). Faktör yük katsayısı ifadelerin ilgili faktörle iç uyumunu izah eden katsayıdır. Faktör yük değeri 0.32'nin üzeri kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2001). Ayrıca ifadenin binişik olma durumunda birden fazla faktörde arasındaki farkın 0.1'den küçük olması ve 0.32'den yüksek yük değere sahip olması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2014; Baloğlu, 2017). Faktör yük değeri 0.50 ile üzeri için sınırlandırılma getirilerek faktör analizi yapılmıştır.

Temel Bileşenler Analizi neticesinde bileşen matrisinde binişik ifade sayısı fazla olması nedeniyle eksen döndürme işlemi yapılmıştır. Faktörler arasında herhangi bir ilişki olmadığı için Varimax dik döndürme tekniğinden yararlanılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2001).

Aşağıdaki tablo 5'de, kamu kurumunda görev yapan çalışanların ifadelere vermiş olduğu cevaplar neticesinde ölçeğe ilişkin faktör analizi verilmektedir.

Tablo 13. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analiz Sonuçları

		Faktörler Yükleri				Öz Değerler	Açıklama Oranları
		1	2	3	4		
Evrensel Değerler	DTL1					17,56	22,99%
	DTL2						
	DTL3	0,77					
	DTL4	0,8					
	DTL5	0,6					
	DTL6	0,9					
	DTL7	0,86					
	DTL8	0,83					
	DTL9	0,55					
	DTL10	0,62					
	DTL11						
Bireysel Değerler	DTL12		0,59			2,28	22,67%
	DTL13		0,54				
	DTL14						
	DTL15		0,59				
	DTL16		0,55				
	DTL17		0,56				
	DTL18		0,57				
	DTL19		0,56				
	DTL20		0,55				
Manevi Değerler	DTL21			0,75		1,71	19,89%
	DTL22			0,84			
	DTL23			0,84			
	DTL24						
	DTL25			0,6			
	DTL26			0,83			
	DTL27			0,54			
	DTL28			0,53			
Milli Değerler	DTL29				0,76	1,06	12,38%
	DTL30				0,9		
	DTL31				0,89		
						Toplam	77,93%
						Kaiser-Meyer-Olkin	0,960
						Bartlett Küresellik Testi Ki kare	11635,193
						sd	465
						p değeri	0,000

Değer temelli liderlik ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, Bartlett'in Küresellik Testi değeri ve p anlamlılık değerinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin toplam açıklanan varyansı % 77,93 değeri elde edilmiştir. Faktör sayısı için öz değeri 1'den büyük faktörler tercih edilmekte ve ölçek 4 faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki faktörler; "Milli Değerlerle Liderlik", "Manevi Değerlerle Liderlik", "Evrensel Değerlerle Liderlik" ve "Bireysel Değerlerle Liderlik" algılarının ''Liderin Adaleti'' üzerindeki etkisi incelenerek bulgular elde edilmiştir.

Değer temelli liderlik ölçeği maddelerinden milli değerler faktörü içerisinde yer alan 'Milli takımla gurur duyar' ibaresi düşük çıkmıştır. Bir diğeri ise 'Manevi değerler' faktörü içerisinde yer alan 'Takım ruhuna inanır' maddesi ortalama puanın altında kalmıştır. Ayrıca 'Evrensel değerler' faktörü içinde yer alan üç farklı madde; 'Tüm insanlara eşit davranır.', 'Dostluğun her şeyin üstünde olduğuna inanır', 'Geçmişi saygıyla anar' ortalamanın altında kalmış ve 0,5 ortalamasını geçememiştir. Bir diğeri 'Bireysel değerler' faktörleri içerisinde yer alan 'Sorumluluk sahibidir' maddesi ortalamanın altında kalmıştır.

Ek 1'de değer temelli liderlik ölçek faktörlerinin 'evrensel' öz değeri 17.56 ve toplam varyansın %22.99, 'bireysel' öz değeri 2.28 ve toplam varyansın %22.67, 'manevi' öz değeri 1.71 ve %19.89 ve 'milli' öz değeri 1.06 ve toplam varyansın %12.38 açıklamaktadır. Toplam varyans ise %77.93'ünü açıklamakta olup p=0.000 değerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

5.2. Güvenilirlik Analizi

Tablo 1'de değer temelli liderlik ve değer temelli liderliğin alt boyutları ile faktörlerinin ölçek güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği 0.98 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarının güvenilirlik değerleri ise 0.91, 0.90, 0.88 ve 0.70 olarak bulunmuştur. Ayrıca liderin adaleti Cronbach Alpha değeri 0.92 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha değerleri 0.7 ve üzerinde olan değerler güvenilir olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011).

Tablo 14. Güvenilirlik Analiz Sonucu

Faktörler	Cronbach Alpha Katsayısı	Soru Sayısı
Evrensel	0.91	7
Bireysel	0.90	8
Manevi	0.88	8
Milli	0.70	3
Liderin Adaleti	0.92	5
Genel Ölçek	0.98	31

5.3. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

Kamu kurumunda görev yapan çalışanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 15. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı Bilgileri		n	%
Eğitim	Önlisans	65	25.9
	Lisans	158	62.9
	Yükseklisans ve üzeri	27	10.8
Yaş	18-25	5	2
	26-35	70	28.3
	36-45	66	26.3
	46-55	57	22.7
	56 üzeri	52	20.7
Cinsiyet	K	125	49.8
	E	125	50.2
Çalışma süresi	0-5 Yıl	18	7.2
	6-10 Yıl	62	24.7
	11-15 Yıl	50	20.3
	16-20 Yıl	56	22.3
	21- üzeri Yıl	64	25.5
Görevi	Yönetici	60	23.9
	Çalışan	191	76.1
Toplam		250	100

5.4. Normallik Analizi ve T Testi

Araştırmada ortaya konulan problemlere çözüm bulmak için uygulanacak test tekniklerine karar verebilmek amacıyla ayrıca araştırmadaki katılımcı sayısının 30'dan fazla olması nedeniyle normallik testi uygulanmıştır. Ölçek çalışmalarında ortaya konulan verilerin normal dağılıp dağılmadığını saptamak için verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

Tablo 16. Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Evrensel	0.062	-0.526
Bireysel	0.144	-0.400
Manevi	0.307	-0.279
Milli	-0.874	0.608

Bir araştırmacılara göre çarpıklık ve basıklık değerleri, -1.5 ve +1.5 arasında (Tabachnick ve Fidell, 2013), -1 ve +1 arasında (Hair ve vd., 2009) ve -2 ve +2 arasında (George ve Mallery, 2010) dağılım gösteriyorsa verinin normal dağıldığı ifade edilmektedir. Tablo 16 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin tüm değer aralıkları için uygun olduğu saptanmış olup değer temelli liderlik alt boyutlarının (evrensel, bireysel, manevi ve milli) puanları normal dağılım sergilemektedir. Bu nedenle hipotezlerin test edilmesi için parametrik testler uygulamaya uygun olduğu ifade edilebilir.

Ölçeği oluşturan dört ana faktörün her birinin ayırt edicilik özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla, örneklemi 251 kişiden oluşan yönetici (aynı zamanda bir çalışan ve üst yönetimine karşı sorumlu olan kişi/ler) ve çalışan katılımcıların dönütleri alınmıştır. Ölçekten aldıkları toplam puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız grup T Testi Analizi yapılmıştır. Bu analizdeki amaç faktör üzerinde yönetim ve çalışan kişiler için 'evrensel', 'bireysel', 'manevi' ve 'milli' değerlerle liderlik algısının, liderin adalet anlayışı üzerindeki etkisi anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmektir.

Tablo 17. Göreve Göre T Testi Sonuçları

					T testi		
Değişkenler	**Gruplar**	**N**	**X**	**ss**	**t**	**sd**	**p**
Evrensel	Yönetici	60	3.41	0.71	4.63	249	0.000
	Çalışan	190	2.88	0.77	4.83		
Bireysel	Yönetici	60	3.36	0.76	4.57	249	0.000
	Çalışan	190	2.82	0.80	4.71		
Manevi	Yönetici	60	3.21	0.74	4.22	249	0.000
	Çalışan	190	2.73	0.75	4.26		
Milli	Yönetici	60	3.60	0.77	2.40	249	0.017
	Çalışan	190	3.28	0.91	2.62		0.010

Tablo 17 incelendiğinde evrensel, bireysel, manevi ve milli değerlerle liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisi anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evrensel değerlerle liderlik algısı yönetici ($t(249)= 4.63$, $p=0.000$; $p<0.05$) ve çalışan ($t(249)=4.83$, $p=0.000$; $p<0.05$) için değerlerinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bireysel değerlerle liderlik algısı yönetici ($t(249)= 4.57$, $p=0.000$; $p<0.05$) ve çalışan ($t(249)=4.71$, $p=0.000$; $p<0.05$) için değerlerinde anlamlı farklılık göstermektedir. Manevi değerlerle liderlik algısı yönetici ($t(249)= 4.22$, $p=0.000$; $p<0.05$) ve çalışan ($t(249)=4.26$, $p=0.000$; $p<0.05$) için değerlerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

Milli değerlerle liderlik algısı yönetici (t(249)= 2.40, p=0.017; p<0.05) ve çalışan (t(249)=2.62, p=0.010; p<0.05) için değerlerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

5.5. Kamu Kurumuna İlişkin Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisine Ait Korelasyon Analizleri

Değerlerle liderlik algısının adalet üzerindeki etkisi incelenmek için korelasyon katsayı değerleri ve p anlamlılık değerleri bulunmuştur.

Tablo 18. Değerlerle Liderlik Ölçeğinin Korelasyon Analiz Sonuçları

Betimleyici istatistikler			
	ORT.	**ss**	**N**
Değerlerle Liderlik	2.9879	0.74469	250
Liderin Adaleti	2.7809	0.94857	250

Korelasyonlar			
		Değerlerle Liderlik	**Liderin Adaleti**
Değerlerle Liderlik	Pearson Correlation	1	
	Sig. (1-tailed)		
Liderin Adaleti	Pearson Correlation	0.868**	1
	Sig. (1-tailed)	0.000	
	N	250	250

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

H_1 korelasyon sonucuna göre yüksek oranda değerlerle liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisi pozitif ve p=0.000 anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19. Değerlerle Liderlik Faktörlerinin Korelasyon Analiz Sonuçları

Betimleyici istatistikler			
	Ortalama	**Standart sapma**	**N**
Evrensel	3.0098	0.78994	250
Bireysel	2.9575	0.82574	250
Manevi	2.8516	0.77967	250
Milli	3.3625	0.88746	250
Liderin Adaleti	2.7809	0.94857	250

Korelasyonlar						
		Evrensel	Bireysel	Manevi	Milli	Liderin Adaleti
Evrensel	Pearson Correlation	1	-			
	Sig. (1-tailed)					
Bireysel	Pearson Correlation	0.916 **	1	-		
	Sig. (1-tailed)	0.000				
Manevi	Pearson Correlation	0.855 **	0.897**	1	-	
	Sig. (1-tailed)	0.000	0.000			
Milli	Pearson Correlation	0.462 **	0.534**	0.588**	1	-
	Sig. (1-tailed)	0.000	0.000	0.000		
Liderin Adaleti	Pearson Correlation	0.854 **	0.832**	0.811**	0.513**	1
	Sig. (1-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	250	250	250	250	250

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Korelasyon analiz tablosu incelendiğinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Evrensel değerlerle Liderlik algısının adalet üzerinde ki etkisinin korelasyon katsayısı 0.854 ve p=0.000 anlamlı bir ilişkisi vardır. Bireysel Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisinin korelasyon katsayısı 0.832 ve p=0.000 değerinde anlamlı bir ilişkisi vardır. Manevi Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisinin korelasyon katsayısı 0.811 ve p=0.000 değeri anlamlı bir ilişkisi vardır. Milli Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisinin korelasyon katsayısı 0.513 ve p=0.000 değerinde anlamlı ve bir ilişkisi vardır.

5.6. Kamu Kurumuna İlişkin Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerinde ki Etkisine Ait Regresyon Analizleri

Değerlerle liderlik algısının adalet üzerindeki etkisi incelenmek için Regresyon Analizi yapılmıştır.

Tablo 20. Regresyon Analiz Tabloları (a)

Model özeti				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.868a	0.753	0.752	0.47274

a. Predictors: (Constant), Değerlerle Liderlik

Coefficients a						
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.521	0.124		-4.214	0.000
	Değerlerle Liderlik	1.105	0.04	0.868	27.524	0.000

a. Dependent Variable: Liderin Adaleti

ANOVAb

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	169.301	1	169.301	757.563	0.000a
	Residual	55.647	249	0.223		
	Toplam	224.948	250			

a. Predictors: (Constant), Değerlerle Liderlik
b. Dependent Variable: Liderin Adaleti

Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, F(1,249)= 757,563, p<0,001 ve bağımlı değişkendeki varyansın %75'nin (R2=0,75) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre değerlerle liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisi olumlu ve anlamlıdır. ß= 0,868, t(249)=27,52, p<0,001, pr2= 0,75.

Tablo 21. Regresyon Analiz Tabloları (b)

Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.872a	0.76	0.756	0.46812

a. Predictors: (Constant), Milli, Evrensel, Manevi, Bireysel

Coefficients a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.554	0.136		-4.086	0.000
	Evrensel	0.651	0.096	0.542	6.78	0.000
	Bireysel	0.138	0.108	0.12	1.282	0.201
	Manevi	0.229	0.092	0.188	2.484	0.014
	Milli	0.093	0.042	0.087	2.243	0.026

a. Dependent Variable: Liderin Adaleti

ANOVAb

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	171.04	4	42.76	195.126	0.000a
	Residual	53.908	246	0.219		
	Total	224.948	250			

a. Predictors: (Constant), Milli, Evrensel, Manevi, Bireysel
b. Dependent Variable: Liderin Adaleti

Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, F(4,246)= 195,126, p=0.000; p<0,001 ve bağımlı değişkendeki varyansın %75'nin (R2=0,76) bağımsız değişkenler tarafından açıkladığı bulunmuştur. Değerlerle liderlik algısının, liderin

adaleti üzerindeki etkisi 0.760 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. (R=0.872; R2=0.760; p<0.05). Evrensel değerlerle liderlik algısı (t=6.780; p<0.05), manevi değerlerle liderlik algısı (t=2.484; p<0.05) ve milli değerlerle liderlik algısı (t=2.243; p<0.05) liderin adaleti üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır. Ayrıca bireysel değerlerle liderlik algısı (t=1.282; p>0.05) liderin adaleti üzerindeki etkisi anlamsız ve bir etkisi yoktur.

Tablo 22. Hipotez Sonuçları

H_1	Kamu kurumlarında değerlerle liderlik algısının, adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	**Kabul**
H_{1a}	Kamu kurumlarında evrensel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	**Kabul**
H_{1b}	Kamu kurumlarında bireysel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	**Red**
H_{1c}	Kamu kurumlarında manevi değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	**Kabul**
H_{1d}	Kamu kurumlarında milli değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	**Kabul**

SONUÇ VE TARTIŞMA

Kamu kurumu ve kurumsal şirketlerde üst, orta ve alt düzey yöneticileri genellikle görev yetkinliğine göre değil, üstten atanmaktadır. Ayrıca ilgili birim personelinin görüşü sorulmamakta ve dikkate alınmamaktadır. Göreve getirilen kişiler, kendilerini yalnızca üst yönetime karşı sorumlu hissetmekte ve yönetim politikalarını bu yönde uygulamaktadır. Üst/orta düzey yöneticiler ast ve vatandaşlara karşı kayıtsız ve ilgisiz kalmaktadır. Bu tarz yönetim şeklinde otoriter ve bürokratik tarz benimsenmektedir. Hali ile kararların gizli alındığı, kararlara katılımın olmadığı/olamadığı, hakkında karar alınan personele bu durumundan haber/bilgi verilmediği bilinmektedir (Northouse, 2021). Bürokratik yönetim sistemi nedeniyle lider kendi özelliklerini gösterememektedir.

Kamu kurumunda görev yapan yönetici liderlerin, yeni liderlik tarzı arayışı ortaya çıkmaktadır. Bu arayışın sadece Etik Yönetim Kanunu ile giderilmesi yeterli olmayacaktır. Zira refah olmayan, memnuniyetsiz bir personel ile vatandaşa gerekli ilgi ve alaka gösterilemeyecektir. Dolayısıyla hizmetlerde aksamalar ortaya çıkacaktır. Ayrıca personel ile kurum içi güven ve adil davranışlar sergilenemeyeceği gibi kaotik bir ortama sebep olacaktır. Aynı zamanda üst/orta yönetim ile ast ve personel arasında bilgi/haber paylaşımı aksayacaktır. Bu durum iletişimsizlikle birlikte hizmetin eksik ve kalitesiz sunulmasına sebep olacaktır (Nal, Bektaş & Kaya, 2020).

Kamu kurum ve kuruluşları vatandaşa hizmet vermek için kurulan işletmelerdir. Kamu kurumu ve kurumsal şirket işletmelerinde yeni yönetim liderlik tarzlarından değer temelli liderlik benimsenmelidir (Keller & Wilderom, 1992; Zeithaml & Bitner, 1996). Kamu kurum ve kuruluşları yönetim liderlerinin benimsedikleri Evrensel Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Bireysel Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisi anlamsızdır. Çünkü kamu kurumlarındaki yönetim tarzında kişisel veya bireysel algı etkisinin yetersiz veya eksik olduğu öne çıkmıştır. Kamu kurumlarındaki bu eksikliğin giderilmesi gerekir. Zira kamu çalışanlarında memnuniyetsizlik ve isteksizlik öne çıkabilir. Bu isteksizlik ve memnuniyetsizlikler ise, kamu hizmetlerinin aksaması ve kalitenin düşmesine sebep olabilir. Manevi Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlar

üzerindeki algının pozitif ve anlamlı olması süreci kolaylaştırır (Nal, Bektaş & Kaya, 2020). Milli değerlerle Liderlik algısının adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanın devlete hizmet etme gayesinde öncülük eder.

Araştırma sonucu elde edilen veriler değer temelli liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Liderin adaleti değerlerle liderlik algısını güçlendirmektedir. Çalışanlar adil, dürüst, açık sözlü, insani değerlere önem veren ve kolektifliği benimseyen lideri öncü olarak görmekte ve benimsemektedir. İşin verimliliği ile kalitesi kadar önemli olan, çalışanın memnuniyetiyle işte devamlılığını vurgulanmaktadır (Van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six, 2009; Dursun vd., 2019). Ayrıca bu sürünceme adil bir şekilde devam ettirilmelidir.

Araştırmada elde edilen veriler incelendiğinde, değerlerle liderlik algısının kamu kurumlarında ki yöneticilerin sergilediği davranışların, çalışanlar tarafından algılanan liderin adaleti üzerinde anlamlı bir ilişki etkisi vardır.

Değer temelli liderliğin alt bileşenleri olan ‘‘evrensel’’, ‘‘bireysel’’, ‘‘manevi’’ ve ‘‘milli’’ değerlerle liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisini incelendiğinde farklılık gösterir. Kamu kurumunda yöneticilerin evrensel değerlerle liderlik, manevi değerlerle liderlik ve milli değerlerle liderlik algıları ile liderin adaleti arasında anlamlı ilişki etkisi vardır. Fakat bireysel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde anlamlı bir ilişki etkisi yoktur.

Öncü liderler çalışanlarına, çalışanları da liderlerine saygı ve güven duygusu ile bağlanmaktadır (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997; Northouse, 2021). Bu duygu kamu kurumlarındaki hizmet kalitesini artıracağı gibi kurum içi refahı da sağlayacaktır.

Kamu kurumunda refahı sağlamak için yönetici liderlerin değerlerle liderlik tarzını benimsemelidir (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997; Northouse, 2021). Zira personel memnuniyeti, adil ortam aidiyet duygusu gelişmez.

KAYNAKLAR

Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: The role of work engagement. Journal of Management Development, 39 (7/8), 869-893.

Adewale, A. (2020). A model of virtuous leadership in Africa: Case study of a Nigerian firm. Journal of Business Ethics, 161 (4), 749-762.

Ahmadi, H. (2006). Value management. Tehran: Tolide Danesh, Persian.

Aka, S. (2015). *Lider ve Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan liderlik ve yöneticilik özellikleri (Mersin/Soil Örneği).* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akar, Y. (2021). Peyami Safa'nın Mahşer Romanında Değerler Aşınması. Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergisi, 49, 190-204.

Aktogan, S. (2019). *Sosyal zekâ ve kültürel zekânın dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilişkisine yönelik bir araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Anderson, J.C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103 (3), 411-423.

Anshori, M. Y., Karya, D. F., Muslihah, N., & Herlambang, T. (2020). Analysis of transformational leadership style for employee performance with job satisfaction as intervening variable. International Journal of Advanced Science and Technology, 29 (9s), 3967-3973.

Arslanoğlu, A. (2019). Etkili iletişimin hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi ve iç girişimcilik aracı rolü: bir özel hastane uygulaması. İnsan ve İnsan, 6 (21), 431-451.

Askeland, H. (2020). Values-reviewing the construct and drawing ımplications for values work in organisationand leadership. In H. Askeland, G. Espedal, B. J, Løvaas & S. Sirris (Ed.). Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership (15-34). Cham: Palgrave Macmillan.

Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J. & Sirris, S. (2020). Understanding values work in organisations and leadership. In H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Ed.). Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership (1-15). Cham: Palgrave Macmillan.

Aslan, Ş. (2013). *Liderlik kuramları (1.Baskı).* Konya: Eğitim Yayınevi.

Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22 (2). 260-274.

Bahar, B. ve Minga, R. (2019). Etik liderliğin çalışanın psikolojik iyi oluşu üzerindeki etkileri: etkileşimsel adaletin aracılık rolü. İzmir İktisat Dergisi, 34 (3), 399-411.

Bai, X., & Morris, N. (2014). Leadership and virtue ethics: A daoist approach, *Public Integrity*, 16 (2), 173-186.

Bakioğlu, A., Ala, Ş.N.D. ve Karsantık, İ. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.

Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baloğlu, N. ve Bulut B, M. (2017). Değer temelli liderlik ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10 (48), 378-388.

Baloğlu, N. (2017). Değer Temelli Liderlik Ölçeği; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Journal of International Social Research.

Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (58), 165-190.

Baltacı, A. & Balcı, A. (2017). Complexity leadership: A theoretical perspective. International Journal of Educational Leadership and Management, 5 (1), 30-59. doi: 10.17583/ijelm.2017.2435

Baykal, E. (2020). Effects of servant leadership on psychological capitals and productivities of employees. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *34*(2), 273-291.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). The bass handbook of leadership (11. cilt, 4. Baskı). New York: Freepress.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, 10 (2), 81-217.

Bauman, D. C. (2018). Plato on Virtuous Leadership: An ancient model for modern business. Business Ethics Quarterly, 28 (3), 251-274.

Bayer, N. ve Şahin, İ. (2020). The relationship between perceived ethical leadership, organizational justice, and turnover intention among general hospital nurses. International Journal of Health Management and Tourism, 5 (2), 123-144.

Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. International Journal of Business and Social Science, 3 (11), 228-236.

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 2021 (5), 3-5.

Bennis, W. (2016). Bir lider olabilmek. (U. Teksöz, Çev.). İstanbul: Aura Yayıncılık.

Besharov, M. L., & Khurana, R. (2015). Leading amidst competing tenhnical and Indstitutional Demands: Revisiting Selznick's Conception of leadership, In Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies (53-88) (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 44), Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

Bethel, S. (2004). Value based leadership essentials for the 21 century. 8 Eylül 2022. https://www.assessments24x7.com/article-pages/ValueBasedLeaderEssentials.html

Beugré, C.D., & Baron, R.A. (2001). Assessing systemic justice: The role of distributive, procedural, and interactional justice. Journal of Applied Social Psychology, 31(2), 324-339.

Beyaztepe, N. (2016). *Sağlık sektöründe iş etiği: hastanelerde çalışan sağlık personelinin iş etiği algısının belirlenmesi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beycioğlu, K. (2016). Liderlik psikolojisi. Eğitim yönetiminde liderlik içinde (17-40). Ankara: Pegem Akademi.

Bilsel, M. A. (2013). *Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının performans ve motivasyonlarına etkisi: Bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Boin, A., & Christensen, T. (2008). The development of public ınstitutions: reconsidering the role of leadership. Administration & Society, 40 (3), 271-297. doi: 10.1177/0095399707313700.

Bolman, L. G., & Heller, R. (1995). Research on school leadership. Samuel B. Bacarch and B Mundell (Ed.). Images of Schools, Corwin Press Inc.

Bolman, L., & Deal, T. (2008). Reframing organizations. Jossey-Bass.

Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2016). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. Journal of Business Ethics, 137 (4), 731-742.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. Business Ethics Quarterly, 20 (4), 583-616.

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17 (6), 595-616.

Browne, A. (2020). Lighting the way: The case for ethical leadership in schools. London, UK: Bloomsbury Education.

Brumby, D. (2006). Values-Based Leadership" (presentation at National Computing Centre annual conference, October 17–18, 2006, Croyden, Surrey, UK), 15 September 2022. From www.nccconference.co.uk/presentations/18th%20October/Darin_Brumby.pdf.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. International Journal of Hospitality Management, 77, 64-75.

Burwash, P. (1997). Liderliğin anahtarı, farklı hizmet sektörünün yeniden keşfedilen ilkeleri. (H. Aydın Çev.). İstanbul: Timaş Yayınları.

Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz).* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cavagnora, E., & Van Der Zande, I. S. (2021). Reflecting on responsıble leadership in the context of higher education. *Journal of Leadership Education*, 20 (3), 139-151.

Cha, S. E. & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution and disenchantment in a values-driven organization, The Leadership Quarterly, 17 (1) 57-78.

Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. Journal of Applied Psychology, 100 (2), 511.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. Journal of Leadership& Organizational Studies, 13 (1), 24-43

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the Workplace (Fourth Edition). New York, US: McGraw-Hill Education.

Coşkun, B. ve Balcı, A. (2020). Teachers' work place aggression behaviors and their relationship with organizational justice. MANAS Journal of Social Studies, 9 (3), 1391-1409.

Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki: Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çevik Kılıç, D.B. (2016). ADAMS'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (36), 193-235.

Çevik, S. ve Kozak, A. M. (2010). Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik. Osman Eralp Çolakoğlu (Eds.), 11, 80-88.

Çolak, U. (2018). *Liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Davis J. W. (2011). Sacred leadership: Leading for the greatest good. November 18, 2011 from http://www.davisgroupltd.net/?page_id=10 .

Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. Administrative Science Quarterly, 56 (2), 159-201.

De Bono, E. (2007). Değer madalyası. (Selen Y. Kölay, Çev.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (1), 52-69.

Demirtaş, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. Journal of Business Ethics, 126 (2), 273-284.

Dereli, M., (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları,* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deniz, D., Aykaya, M. ve Akan, T. S. (2021). İlkokul yöneticilerinin liderlik yeteneklerine ilişkin öğretmen görüşleri. 21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10 (30), 799-824.

Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. The Journal of Management Development, 21 (2), 101–117.

Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). Globe: A twenty year jouney into the intriguing World of culture and leadership. Journal of World Business, 47 (4), 504-518. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004

Dumond, E. J. (2000). Value management: An underlying framework. International Journal of Operations & Production Management. 20 (9), 1062-1077. https://doi.org/10.1108/01443570010339154

Dursun, M., Arı, Ç., Kocamaz Adaş, S. ve Ulun, N, C. (2019). Spor örgütlerinde çalışan bireylerin lider kavramına ilişkin metaforik algıları. O. Kızar (Ed.) Spor bilimleri alanında araştırma makaleleri, içinde (199-214). Ankara: Gece Akademi.

Edvinsson, L. (1992). Service leadership-some critical roles. International Journal of Service Industry Management, 3 (2).

Efil, İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.

Eisenbeiss, S. A., & Van Knippenberg, D. (2014). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions, Journal of Organizational Behavior, 36 (2), 182-195. https://doi.org/10.1002/job.1968.

Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. European Research on Management and Business Economics, 25 (3), 144-150.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: an exploratory study: Original research, SA Journal of Industrial Psychology, 40 (1).

Eren, E., (2020). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (12.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Erol, Y. C., & Turhan, M. (2018). The relationship between distributed leadership and family ınvolvement from parents' perspective. Educational Sciences: Theory and Practice, 18 (3), 525-540.

Faith, K. E. (2013). The role of values-based leadership in sustaining a culture of caring. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 26, No. 1, pp. 6-10). Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Fernandez, J. E., & Hogan, R. T. (2002). Values based leadership. The Journal for Quality and Participation, 25 (4), 25-26.

Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, Journal of Applied Psychology, 87 (4), 611-628.

French, J. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In Dorwin Cartwright (Ed.), Studies in social power (150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: The pivotal roles of ethical leadership and

organizational justice. Management Decision, 55 (2), 294-309. https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0284

Garg, G., & Krishnan, V. R. (2003). Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership. In S. Bhargava (Ed.), Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations (82-100). New Delhi: Response Books (Sage Publications).

Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. Academy of Management Journal, 56 (1), 84-112.

Gentile, M. C. (2013). Educating for values-driven leadership: Giving voice to values across the curriculum. Business Expert Press.

Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A., & Hu-Chan, M. (2003). Global leadership: The next generation. Ft Press.

Goleman, D. (2004). What makes a leader? Harvard Business Review, 82 (1), 82–97.

Goleman, D., Boyatsız, R., & Mckee, A. (2017). Yeni lider. (F. Nayır ve O. Deniztekin, Çev.). 14.baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.

Graber, D. R., & Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. Journal of Health and Human Services Administration, 31 (2), 179-197.

Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles Impact on relationship quality, International Journal of Conflict Management, 19 (2), 92–111.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership-A journey ınto the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Greenwood, R., Hinings, C. R. & Whetten, D. (2014). Rethinking Institutions and Organizations. Journal of Management Studies, 51 (7), 1206-1220.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, *96*(1), 44-52.

Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik, Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi, 5 (3), 217-226.

Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (1), 95-104.

Güven, M. (2018). Örgütsel liderliğin örgütsel performansa etkileri bingöl özel ve kamu kurumları örneği, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED), 8(15), 261-280.

Hansen, P. Ø., Chroni, S., Skille, E. Å., & Abrahamsen, F. E. (2021). Leading and organising national teams: Functions of institutional leadership. Sports Coaching Review, 10 (3), 274-294.

Heinze, K. L., & Heinze, J. E. (2020). Individual innovation adoption and the role of organizational culture. Review of Managerial Science, 14 (3), 561-586.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, 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.

Ilgın, Ş. (2017). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve örgüt kültürü ilişkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. Journal of Business Ethics, 82 (1), 251-272.

Indra, R., & Kustati, M. (2019). Ethical leadership assessment for the ıslamic secondary school principals, Jurnal Pendidikan Islam, 5 (1), 11-24.

Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü.

İlğan, A. (2017). Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve denetimi: Öğrenen öğretmenler, başaran öğrenciler. Ankara: Anı Yayıncılık.

Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. Equal opportunities international, 25 (4), 236-250.

Jorgensen, T.B., & Bozeman, B. (2007), Public values: An inventory. Administration and Society, 39 (3), 354-381.

Jung, K., & Choi, J. (2011). İnstitutional leadership and perceived performance: evidence from the korean minister survey. Journal of Policy Studies, 26, 45-75.

Kahveci, E., & Wolfs, B. (2019). Family business, firm efficiencyand corporate governance relation: the case of corporate governance index firms in turkey. Academy of Strategic Management Journal, 18 (1), 1-12.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The leadership Quarterly, 22 (1), 51-69.

Kaplanhan, Ö. Ü. F. (2020). Ahlak, kurumsal değer, ideoloji ve kalkınma. I. Uluslararası Ankara sempozyumu (28-29 Kasım 2020), 192.

Kara, E., & Kaya, A. (2020). Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü1. *Third Sector Social Economic Review*, *55*(2), 1202-1216.

Karasar, N. (2017). Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler. Nobel Yayınevi, Ankara.

Keçecioglu, T. (1998). *Lider ve liderlik. İstanbul*: Kalder Yayınları.

Keller, N., & Wilderom, C. (1992). What the service world needs now: Leadership lessons from the 1980s to the 1990s. *International Journal of Service Industry Management*, *3*(2).

Kernaghan, K. (2003). Değerleri kamu hizmetine entegre etmek: Merkez olarak değerler ifadesi. Kamu yönetimi incelemesi, 63 (6), 711-719.

Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. Future Business Journal, 6 (1), 1-13.

Kızanlıklı, M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. Journal of Business Research Turk, 8 (4), 488-504.

Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T. (2020). İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Korkut, U. (2019). The discursive governance of forced-migration management: The Turkish shift from reticence to activism in Asia. Journal of Refugee Studies, 32 (4), 664-682.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). Credibility: How leadership gain and lose it, why people demand it. San Francisco: Jossey-Bass.

Koyutürk, A. (2015). *Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet ve iş doyumu bir kamu hastanesi örneği.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Kraatz, M. & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Ed.). Handbook of organizational institutionalism (243-275). London: Sage Publication.

Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Ed.). Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations, (59-91). Cambridge: Cambridge University Press.

Kraatz, S. M., Flores, R. & Chandler, D. (2020). The value of values for ınstitutional analysis. Academy of Management Annals, 14 (2), 1-91. doi: 10.5465/annals.2018.0074.

Kraemer, H. M. (2011). From values to action: The four principles of values-basedleadership. New York: John Wiley & Sons.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (2), 86-115.

Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan G. A. (2005). SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. Journal of Organizational Change Management, 29 (5), 732-750.

Malik, M.A., & Azmat, S. (2019). Leader and leadership: historical development of the terms and critical review of literature, Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management, 5 (1), 16-32.

Mamacı, M. Şişlioğlu, M. H. ve Altun, S. (2020). Perakende sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 6 (9), 20-41.

Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Hizmetkar liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olur mu? Örgütsel adalet perspektifi, Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Dergisi, 17 (2), 180-197, doi: 10.1080/13594320701743558

McSween, T. E. (2003). Values-based safety process: ımproving your safety culture with behavior-based safety. Hoboken, NJ: Wiley.

Memişoğlu, S. P. ve Yılmaz, Ö. (2019). Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının lider ve liderlik kavramlarına ilişkin metaforik algıları. Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies, 75, 1-15. doi: 10.9761/JASSS8022.

Metcalfe, B. D. (2008). Ortadoğu'da kadın, yönetim ve küreselleşme. *İş Ahlakı Dergisi*, 83 (1), 85-100.

Mıhcı, H., & Uzun, T. (2020). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational justice and organizational identification in schools. International Online Journal of Educational Sciences, 12 (3), 29-39.

Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). *Ethical Leadership*. International Journal of Management & Information Systems (IJMIS), 14 (5). https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11.

Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2015). Responsible leadership: a mapping of extant research and future directions. Journal of Business Ethics, 148 (1), 117-134.

Meyer, M., Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2019). How positive and neo-Aristotelian leadership can contribute to ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *36*(3), 390-403.

Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. Journal of Business Ethics, 144 (2), 293-303. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z

Moalim, M. A. (2020). *Liderlik tarzının çalışan performansına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Muthia, A., & Krishnan, V. R. (2015). Servant leadership and commitment: Role of transformational leadership. International Journal on Leadership, 3 (1), 9-20.

Nal, M., Bektaş, G. ve Kaya, E. (2020). Hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (3), 842-858.

Nebel, E.C., III. (1991). Managing hotels effectively: Lessons from outstanding hotel managers. New York: Van Nostrand Reinhold.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership ınfluences organizational citizenship behavior: The roles of lmx, empowerment, and proactive personality. Journal of Business Ethics, 145 (1), 49-62.

Nikoloski, K. (2015). Leadership and management: practice of the art of influence. Annals of the "Constantin Brâncu ş i" University of Târgu Jiu, Economy Series, 1 (2), 31-39.

Normann, R. (1984). Service management: strategy and leadership in service business, UK, Chichester: John Wiley & Sons.

Northouse, P. G. (2019). Leadership theory and practice, Thousand Oaks California: Sage Publishing.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications.

Nye, N. S. (2000) .Value based management in learning organization through hard and soft managerial approaches: The case of Hewlett-Packard. Denmark: Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.

O'connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. Behavior Research Methods, İnstruments, & Computers, 32 (3), 396-402.

Omanwar, S. P., & Agrawal, R. K. (2021). Servant leadership, organizational identification and turnover intention: an empirical study in hospitals. International Journal of Organizational Analysis, 30 (2), 239-258.

Özdemir, F., Tekeş, B. ve Öner Özkan, B. (2019). Birey düzeyinde göreli yoksunluk ve öznel esenlik arasındaki dolaylı ilişki, Bursa Uludağ Üniversitesi, Türk Psikoloji Dergisi, 34 (84), 37-49.

Özhan, M. (2021). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin seçmen davranışına etkisi. Avrasya Dosyası, 12 (2), 115-136.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Palta, A. (2019). Examination of teachers' perceptions about servant leadership and organizational commitment. International Education Studies, 12 (4), 36-41.

Patterson K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model, servant leadership roundtable.* Unpublished doctotare thesis. Regent University.

Pazarcık, S. F. (2010). *Beyin göçü olgusu ve Amerika Birleşik Devletleri üniversitelerinde çalışan Türk sosyal bilimciler üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationshipbetween etnical leadership and core job characteristics, Jounal of Organizational Behavior, 31, 259-278.

Pishchik, V., & Spivachuk, Z. (2020). The uniqueness of values and personal traits of Generation Z students in the innovative educational space of the southern region of Russia. In E3S Web of Conferences (Vol. 210, p. 18035). EDP Sciences.

Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14 (1), 21-32.

Preziosi, Robert E. (1996). Value based leadership for the 21 century. 10 September 2022. from www.leader –values.com (1-18).

Radwan, H. R. I. (2020). Leadership styles in the hotel sector and its effect on employees' creativity and organizational commitment. International Journal of Social and Business Sciences, 14 (3), 169-179.

Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2015). What's so institutional about leadership? Leadership mechanisms of value infusion. In Institutions and ideals: Philip

Selznick's legacy for organizational studies. Emerald Group Publishing Limited.

Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. International Journal of Law and Management, 60 (4), 953-964.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). Essentials of organizational behavior. Pearson Education Inc.

Rokeach, M. J. (1968). A theory of organization and change within value attitude system, Journal of Social Issues, 24, 13-22.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadykova, G. ve Tutar H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, İşletme Bilimi Dergisi, 2 (1), 1-16.

Sarid, A. (2016). Integrating leadership constructs into the Schwartz Value Scale: Methodological implications for research. Journal of Leadership Studies, 10 (1), 8-17.

Saruhan, S. ve Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş yönetim bilimi, Ankara: Beta Basım A.Ş.

Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Scarbrough, E., & van Deth J. (1995). The Impact of values, Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198279570.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoreticaladvances and empirical tests in 20 countries. Advances in Experimental Social Psychology, 25, 1-65.

Schwartz, S. H. (1996). Value Priorities and Behavior: Applying a theory of ıntegrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Ed.), The Psychology of values (Vol. 8). The Ontario Symposium. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some ımplications for work. applied psychology: An International Review, 48, 23-47.

Searing, D. D. (1978). Measuring politicians' values: Administration and assessment of a ranking technique in the british house of commons. American Political Science Review, 72 (01), 65-79. doi: 10.2307/1953599

Selznick, P. (1957). Leadership in administration: A sociological interpretation. New York: Harper & Row.

Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. Administrative Science Quarterly, 41 (2), 270-277.

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9 (2), 57-64.

Sezgin, Z. (2019). Islam and Muslim minorities in Austria: Historical context and current challenges of integration. Journal of International Migration and Integration, 20 (3), 869-886.

Shatalebi, B., & Yarmohammadian, M. H. (2011). Value based leadership paradigm, Procedia Social and Behavioral Sciences, 15 (2011), 3703–3707.

Sığrı, Ü. (2017). Gruplarda bağlılık ve performans ilişkisi üzerinde nitel bir çalışma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2017 (Özel Sayı), 481-490.

Sığrı, Ü. (2018). Nitel araştırma yöntemleri (1. Baskı). Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Siegel, D. S. (2014). Responsible leadership. Academi of Management Perrspectives, 28 (3), 221-223.

Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. Global Business Review, 17 (3), 594-609.

Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporatemanagers: A model and preliminary field study. The Leadership Quarterly, 16, 221-244.

Soy, S. (2018). *Kriz yönetiminde karizmatik liderliğin önemi: Recep Tayyip Erdoğan örnekliğinde teorik ve uygulamalı bir çalışma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Spears, L. (1995). Reflections on leadership, New York: John Wiley & Sons.

Su, S., & Baird, K. (2017). The role of leaders in achieving organisational outcomes. Personnel Review, 46 (3), 593-607.

Suryana, A. (2010). Personal values and commitment in achieving goals through the cultural organization of work. The Journal of Values-Based Leadership, 3 (2), 7.

Sürücü, L., & Sağbaş, M. (2021). The impact of leadership styles on job satisfaction: A study of the hospitality industry. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *19*(40), 323-346.

Şahin, R. ve Liu, P. (2016). Eksik ağırlık bilgisi ile nötrozofik çoklu öznitelik karar verme için maksimum sapma yöntemi. Sinirsel Hesaplama ve Uygulamalar, 27 (7), 2017-2029.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). Yönetim ve organizasyon. Konya Eğitim Yayınları.

Tabachnick, B. G, & Fideli, L. S. (2001). Using multivariate statistics (Fourth Edition). Boston: Ally and Bacon.

Tavşancıl, E. (2005). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi (2. bs). Ankara: Nobel Yayınları.

Tok, T. N. ve Doğan, H. (2020). Etik lider olarak okul müdürü. In A. İlğan (Ed.), Eğitimde ahlak ve etik (297–323). Ankara: Pegem Akademi.

Topaktaş, G. (2020). *Sağlık kurumları yöneticilerinin algılanan hizmetkâr liderlik özelliklerinin, lider etkililiği ve kurum performans göstergeleri üzerindeki etkisi.* Yayımlanmaış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Torlak, O., & Koc, U. (2007). Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior. *Management Research News*, 30 (8), 581-596.

Ulusoy, Z. K. (2020). *Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi (İzmir örneği).* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Uranbey, E. (2018). *Etik liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uysal, B. (2018). *Örgütsel adalet üzerinde yansızlık ilkesinin etkisini belirlemeye yönelik özel hastanelerde yapılan bir araştırma.* Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. M., & Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. International Journal of Leadership Studies, 5 (2), 102-122.

Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. The Leadership Quarterly, 26 (2), 190-203.

Vickers, M. (2005). Business Ethics and the HR Role: Past, Present and Future. Human Resource Planning Journal, 28 (1), 26-32.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16 (3), 217-230.

Waddell, J. T. (2006, August). Servant leadership. In Proceedings of the servant leadership research roundtable (1-9). Regent University.

Wagen, L. V. D. (2007). Human Resource Management for Events: Managing the event workforce.

Waldman-Brown, A., Rolnick, D., Donti, PL, Kaack, LH, Kochanski, K., Lacoste, A., et al. (2022). Makine öğrenimi ile iklim değişikliğiyle mücadele. ACM Hesaplama Anketleri (CSUR), 55 (2), 1-96.

Walker, W. G. (1989). Leadership in an age of ambiguity and risk, Journal of Educational Administration, 27 (1). https://doi.org/10.1108/EUM0000000002460.

Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1727.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. Journal of Applied Psychology, 94 (5), 1275-1286. https://doi.org/10.1037/a0015848.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. Journal of Business Research, 72, 14-23.

Washington, M., Boal, K., & Davis, J. (2008). Institutional leadership: Past, present and future, The SAGE handbook of organizational institutionalism.

Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. Business Ethics: A European Review, 11 (4), 385-392.

Williams, J.J. (1967). Batı Afrika İbranilikleri, Yahudilerle Nil'den Nijer'e. Biblo & Tannen Yayıncılar.

Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. R., & Hua, N. (2019). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. International Journal of Contemporary Hospitality Management. doi:10.1108/ijchm-03-2019-0244

Yıldız, A., Uzunbacak, H. H. ve Akçakanat, T. (2021). Otantik yaşamın iş çıktıları üzerine etkisi: işe adanmışlığın aracılık rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (4), 489-507.

Yıldız, K. ve Ertürk, R. (2019). Yönetici ve lider kavramlarına ilişkin öğretmen görüşleri: bir metafor çalışması. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19 (4), 1190-1216.

Yıldız, M. L. (2019). Ethical leadership and organizational justice: The mediating effect of communication satisfaction. Is Ahlakı Dergisi, 12 (1), 101-112.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2011). Development of leadership performance in the firms and impact to managerial success. İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (2), 105-120.

Yoğurtcu, B. ve Güngör, S. K. (2021). Bir yükseköğretim kurumunda örgütsel gücün etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25 (3), 1151-1170.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. The Leadership Quarterly, 10 (2), 285-305.

Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2018). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors, Article in Personnel Review. doi: 10.1108/PR-03-2018-0100.

Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of extended ınfluence behaviour questionnaire. The Leadership Quarterly, 19, 609-621.

Zaifoğlu, B. O., Kıngır, S. ve Şahin, A. E. (2020). Homework practices of elementary school teachers in 4th grade turkish course. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35 (2), 254-269.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). Services marketing. New York: McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Service leadership spells profits. Delivering quality service; balancing customer perceptions and expectations. USA: The Free Press A Division of Simon & Schuster Inc.

Zel, U. (2001). Kişilik ve liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ek 1: Değer Temelli Liderlik Ölçeği (Baloğlu, 2017)

	İfadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar "**KESİNLİKLE KATILMIYORUM**" seçeneğinden "**KESİNLİKLE KATILIYORUM**" seçeneğine doğru sıralanmıştır. Not: Liderler (Kamu personeli çalışan ve yöneticilerinden oluşmaktadır)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Evrensel	1.Tüm insanlara eşit davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2.Dostluğun her şeyin üstünde olduğuna inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3.Tüm insanlara saygılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4.Tüm insanlara hoşgörülüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5.Farklılıklara saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6. Çalışma ahlakına önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7. Etik bilinci vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8. İnsan haklarını savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9. Adaletlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10. Demokrasiye inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11. Geçmişi saygıyla anar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bireysel	12. Kendine saygısı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	13. Açık fikirlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14. Sorumluluk sahibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15. Yaratıcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16. Dürüsttür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	17. Yeniliğe açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18. Bağışlayıcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19. Yardımseverdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20. Paylaşmayı sever.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Manevi	21. Bizi manevi yönden destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	22. İnandıklarımızı yaşamamızı ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	23. İnancımızı yaşamamızda bize rehberlik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	24. Takım ruhuna inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	25. Bizde aidiyet duygusu oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	26. İnancımıza bağlanmamızı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	27. Bize umut verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	28. Bize yaşamın anlamını fark ettirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Milli	29. Milli takımla gurur duyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	30. Milli değerleri önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	31. Milli kültürü benimser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 2: Etik Kurul Onay Belgesi

HİZMET E ÖZEL

Tarih:06/10/2022 15:47
Sayı: E-65836846-044-265385
REKTÖRLÜK

265385

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-65836846-044-265385 6.10.2022
Konu : Etik Onayı

Sayın Selime DÖĞER

İlgi : 22.09.2022 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi" isimli çalışmanın anket sorularına Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket soruları, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenerek etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir duzenleme tespit edilmediği, onerilen anket sorularının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Onaylı Anket Soruları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 496CD02D-A126-435C-B4E2-164B4AB15DD1 Belge Doğrulama Adresi: http://e-belge.ticaret.edu.tr

Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Telefon No: 444 04 13 / 4580 Faks No: 0212 320 70 11
E-Posta: boz@ticaret.edu.tr İnternet Adresi: www.ticaret.edu.tr
KEP Adresi: ticaretuniversitesi@hs02.kep.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: Bahadır ÖZ
Büro Personeli
Telefon No: 444 0 413 - 4580

1 / 1