

ÇALIŞANLARIN OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILAMALARININ, PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR İŞLETME UYGULAMASI*

Korhan KARACAOĞLU**

Fatma SATIR***

ÖZ

Liderlik geçmişten bugüne bireylerin, örgütlerin ve toplumların ilgisini çeken önemli bir konudur. Değişen ve gelişen koşullara göre şekil alan liderlik türleri arasında yer alan ve son zamanlarda daha çok incelenen otantik ve hizmetkâr liderlik konuları bu çalışmanın odağını oluşturmaktadır. İşletmenin devamlılığı için lider kadar önemli bir diğer unsur da işletmenin çalışanları ve onların performanslarıdır. Algılanan liderlik tarzı ile çalışanların ortaya koyacakları performans arasındaki ilişkilerden hareketle kurgulanan bu çalışmanın amacı, çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının onların performansları üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır. Çalışma saha araştırması yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma, Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesindeki bir işletmede çalışan 159 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının onların; görev ve bağlamsal performansları ile anlamlı bir etkileşime sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkileşimde demografik değişkenlerden eğitim seviyesinin düzenleyicilik rolü oynadığı tespit edilmiştir. Otantik liderlik algılamalarının ise görev performansı ile herhangi bir anlamlı ilişkisinin olmadığı, bağlamsal performans ile ise sadece etik boyutu kapsamında anlamlı etkileşime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Otantik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Çalışan Performansı, Görev Performansı, Bağlamsal Performans.

THE EFFECTS OF EMPLOYEES ON THE PERFORMANCE OF AUTHENTIC AND SERVANT LEADERSHIP PERCEPTIONS: IMPLEMENTATION OF A BUSINESS IN KAYSERİ ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

ABSTRACT

Leadership from the past to the present has played an important role for individuals within organizations and society as a whole. In the face of changing conditions, various types of leadership styles have emerged and in recent times, authentic and servant types of leadership have received a lot of attention. This study focused on both authentic and servant types of leadership along with the performance of employees which are all essential factors for the success of any business. Assuming that there is a relationship between perceived leadership and employee performance, this study aims to determine the effects of the employees' authentic and servant leadership perception on their performance. The study was carried out by field survey method. Surveys were used as data collection techniques. The sample of the study consists of 159 employees in a factory in the Kayseri Organized

* Bu çalışma, 2017 yılında Fatma SATIR tarafından yazılan “İşgörenlerin Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Doç. Dr. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kkaracaoğlu@nevsehir.edu.tr

*** Bilim Uzmanı Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, fs_satir89@hotmail.com

Makalenin kabul tarihi: Ocak 2019.

Industrial Zone. The findings show that 'the employees' authentic and servant leadership perception' has an effect on the employees' performance. According to the data inquired, that task and contextual performance have a meaningful interaction with the employee's servant leadership perception has seen as a result. The education level has played a role of moderator in the influence of the servant leadership on the performance of the employee. Authentic leadership perceptions were found to have no meaningful relationship with task performance and contextual performance had a significant interaction with ethical dimension only.

Keywords: Authentic Leadership, Servant Leadership, Employing Performance Task Performance, Contextual Performance.

GİRİŞ

Özellikle sanayi devrimi sonrasında şekillenen endüstri toplumu ve buna bağlı ortaya çıkan işletmecilik devriminden bu yana yeni bir kesim olarak beliren işçi sınıfı ve onların sevk ve idare edilmesini de içeren liderlik konusu alanyazında önemle üzerinde durulan konu başlıkları arasındaki yerini almıştır. Rekabetin artması, çalışanların moral ve motivasyonlarının bireysel ve örgütsel verimliliğe doğrudan yansımaları, özellikle yöneticilerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin astları ile olan ilişkisini basit bir lider-izleyici ilişkisinin ötesine taşımış ve lider kavramının önemini daha da artmasına neden olmuştur. Liderlik konusunda son yüz yılda çok sayıda (350’den fazla) tanım yapılmıştır (Coşar, 2011; Erçetin, 2000). Yapılan çalışmalarda liderlik; kitlelere ulaşım, onları etkileyebilme, yön verebilme ve emir verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2001). Liderliğin güce dayalı bir kavram olduğu düşüncesiyle, liderlik kişilerarası iletişimi temin ederek sahip olunan bu gücü belli bir sürede kullanmak şeklinde tanımlanabilmekte ve bu kabiliyete sahip bireye de lider denilmektedir. İlgili alanyazında liderlik pek çok açıdan değerlendirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Bunlar arasında; karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, pozitif liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, güçlendirici liderlik, dönüştürücü liderlik, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik türleri sayılabilir.

Bu çalışmada, son yıllarda giderek önem kazanan ve üzerinde durulmaya başlanan ve kökeni pozitif psikolojik sermaye kavramına dayanan, bu bağlamda liderlik çalışmalarında olumlu duyguların geliştirilmesi ve açığa çıkarılması, hedeflere ulaşabilme ile psikolojik sermaye unsurları üzerine odaklanan, pozitif liderlik türleri başlığı altında yer alan, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik konuları incelenmeye çalışılmıştır. Öyle ki, liderlik konusu son zamanlarda ahlaki ve etik boyutlara ilişkin gerçekleştirilen çalışmalardan ve pozitif psikolojik sermaye gibi olumlu yaklaşımlardan etkilenmektedir. Bu gayretler ve olumlu yaklaşımlar pozitif liderlik tarzları olan spiritüel, dönüştürücü ve otantik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Avolio ve Gardner, 2005). Bu noktada “oldukları gibi görünüp, göründükleri gibi olan”, sadece başkalarına karşı değil “kendilerine karşı da dürüst” olan ve pozitif liderlik tarzlarının kökenini oluşturan otantik liderlere gereksinim duyulmaya başlanmıştır. Spiritüel liderin itici unsuru olan hizmetkâr liderlik ise sosyal pazarlama anlayışının önemini artmasına paralel olarak çalışanlara en iyi hizmetin sunulması ihtiyacını eyleme dönüştüren liderlik tarzıdır (Adair,2002; Blanchard,1999; Greenleaf,1998).

Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalara bakıldığında otantik liderlerin, izleyicilerin performanslarını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s. 273). Avolio (2004) otantik liderliğin, izleyicilerin tutum ve davranışları üzerinde büyük etkisi olduğunu belirtmekte ve performansı da olumlu davranışlar arasında göstermektedir. Yerli literatürdeki çalışmalara bakıldığında ise Gül ve Alacalar’ın (2014) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, otantik liderlik bileşenleri ile izleyicilerin performansları arasında ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderlik bileşenleri olan; öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının tamamı

ile izleyicilerin performansları arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Gül ve Alacalar, 2014, s. 547). Yılmaz ve Karahan'ın tekstil sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, genel anlamda liderlik davranışının ve dolayısıyla liderliğin, işgören performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 156). Hizmetkar liderlik ve performans ile ilgili yapılan bir çalışmada ise üniversite öğrencilerinin akademik performanslarının artmasında, hizmetkar liderlerin daha çok kavramsal becerilerinin, fazladan rol davranışları sergilemelerinde de öğrenciyi destekleyici ve yardımsever davranışların daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sanı, Oben, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013, s.79).

Yukarıda genel hatları ile farklı örneklem kitleleri üzerinde yapılan çalışmalarda otantik liderliğin çalışan performansı üzerinde yine hizmetkar liderliğin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğundan söz edilebilir. Bu çalışmada bahse konu ilişkinin Kayseri ilindeki imalat sanayiinde faaliyet gösteren bir mobilya fabrikasındaki mavi yakalı çalışanlar üzerinde de geçerli olup olmadığına cevap aranmaya çalışılmaktadır. Türk Mobilya sektörünün Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) 2015 verilerine göre ihracatta dünyada 12. sırada yer alması ve sektörde 10000 ihracatçı firma bulunması bunların içinden de 570 firmanın da 1 milyon dolar ve üzerinde ihracat yapması sektörün Türkiye için değerini ortaya koymaktadır. Bu noktada Ankara, İstanbul, İzmir, İnegöl gibi Türkiye'nin mobilyada önemli kümelenme merkezlerinden birisi de Kayseridir. Kayseri mobilya sektörü Organize Sanayi Bölgesinin lokomotif sektörlerinin başında gelmektedir. Sektörün ülke ve yerel ekonomi açısından taşıdığı bu önem nedeniyle sektördeki firmalar için lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler de bir o kadar önemli hale gelmektedir. Buradan hareketle çalışmada ele alınan ve son yıllarda öne çıkan pozitif liderlik uygulamalarından olan otantik ve hizmetkâr liderlik algısı mavi yakalı çalışanlarda ne düzeyde ve bu algı çalışanların performanslarına ne şekilde yansıyor şeklindeki araştırma sorusu çalışmanın hareket noktasını oluşturmuştur. Zira yukarıda kısa bir şekilde vurgulanan otantik liderlik ve hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin yabancı ve yerli alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında bunların imalat sanayiini ve çalışanlarını kapsamadığı daha çok hizmet sektörü ağırlıklı gerçekleştirildiği görülmüştür. Bu çalışmanın, Kayseri sanayi açısından önemli ve başat sektörlerden olan mobilya sanayinde yer alan büyük ölçekli bir firmada gerçekleştirilmesi ve bu iki liderlik türünün çalışanlarca sorulacak sorular üzerinden nasıl algılandığının ve bunun çalışan performansını nasıl etkilediğinin gözlemlenmesi açısından değer ifade ettiği düşünülmektedir. Ayrıca bu etkide çalışanların eğitim düzeyleri bir düzenleyici rol oynuyor mu? Yani eğitim düzeyi arttıkça veya azaldıkça bunun çalışanların görev ve bağlamsal performanslarına etkisi nasıl değişiyor buna da cevap aranmaya çalışılmıştır.

Yukarıda vurgulanan literatür ve çalışmanın yapılma gerekçesinden hareketle araştırmanın amacı, mobilya sektöründe çalışan iş görenlerin, otantik ve hizmetkar liderlik algılamalarının onların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu etkide demografik değişkenlerden eğitim düzeyinin kontrol değişkeni olarak düzenleyici bir etkisinin olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma; biri kuramsal çerçeve diğeri ise görgül araştırma ve sonuçlarının yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otantik ve hizmetkâr liderlik hakkında kuramsal bilgilere, çalışan performansı ve boyutlarına ve otantik ve hizmetkar liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkilere değinilmiştir. İkinci bölümde ise otantik ve hizmetkar liderliğin çalışanların görev ve bağlamsal performanslarını nasıl etkilediğinin belirlenmesi amacıyla Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir imalat sanayi işletmesinde gerçekleştirilen ampirik çalışmanın sonuç ve bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise elde edilen bulgular değerlendirilmiş, tartışılmış, sektör ve araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

I. KURAMSAL ÇERÇEVE

A. OTANTİK LİDERLİK

Otantik kavramının kökleri Yunan Felsefesinden gelmektedir. “Kendi kendine de doğru olmak” demektir. Nitekim otantik sözcüğünün kökü olan otant “tam güç için “ anlamındadır (Avalio ve Gardner, 2005, s. 320; Gardner, Cogliser, Davis ve Dickens, 2011, s. 1121). Otantik, kelime anlamı olarak gerçek olan gerçeğe dayanan orijinal gibi anlamlara sahiptir. Otantiklik kendini bilmek, kendini doğru olarak ifade edebilmektir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004). Otantikliğin özü insanın kendini bilmesi, kabul etmesi, kendine karşı daima net ve doğru olabilmesidir. Diğer bir deyişle ‘Birey, kendi öz değerlerine, kişiliğine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 748). Kernis (2003) çalışmasında otantikliği; bireyin gerçekteki benliği ve çevresel baskılarla davranış seçeneklerinin olası etkileri arasındaki uyumu ya da uyumsuzluğunu yansıtan duyarlılık şekli olarak belirtmişlerdir. Farklı bir ifadeyle otantik bakış açısı psiko-uyum ve refah içinde kendini bilebilmektir (Kernis, 2003, s. 13-18). Kumar (2007) otantikliği; dış görünüş ile içsel yapının tutarsızlığının minimum olduğu sosyal bir durum olarak ifade etmiştir. Bireyin içindeki duygu ve düşüncelerine paralel olarak bireyin özüne uygun hareketi ve kendisini ifade etmesidir (Kumar, 2007, s. 9-10). Heidegger (1995) otantikliği “var ya da yok” şeklinde değil de seviyelendirmenin daha doğru olacağına inanmaktadır. Yani insanları hiçbir zaman tam “otantiktir ya da otantik değildir” şeklinde nitelendirmenin doğru olmadığını ifade etmektedir (Yaşbay, 2011, s. 34).

Günümüzde güven duyulabilen liderlere olan ihtiyacın sebebi olarak, astların liderlerinden beklentilerinin değişmesi ve genel anlamda çıkarlara verilen önemdeki artışın etkili olduğu ifade edilebilir. Bu değişim ile birlikte; umut, iyimserlik, öz-bilinç ve esneklik özelliklerine sahip liderlere eğilim artmıştır. Bu noktada liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının dikkate alındığı liderlik tarzları ön plana çıkmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 730).

Otantik liderlik ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Tanımlar genel olarak otantik liderliğin, öz farkındalık, şeffaflık, davranışsal bütünlük, dürüstlük ve tutarlılık gibi ifadelerle açıklanan, daha çok pozitif ilişkilere odaklı bir liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadır (Öcal ve Barın, 2016, s. 71). Otantik liderler, yol gösteren zaman zaman katılımcı ya da otoriter olabilirler. Otantik liderler kişisel değerleri ve inançlarıyla uyumlu hareket ederler, güven inşa etmek, saygınlık

kazanmak ve çalışanlarının güvenini kazanmak için çalışanları ile çeşitli bakış açıları ve ortak ilişkilerin ağlarını inşa ederler ve bu sayede çalışanların liderlerini otantik olarak algılamaları sağlanmış olur (Avolio vd., 2004, s. 806). Otantik lider; umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki (etik), geleceğe yönelik, kendinden emin ve kendi kendilerinin gelişmesine öncelik verir. Otantik liderler çalışanlarını hiçbir şeye zorlamazlar bununla birlikte ortakların ve çalışanların değerleri, inançları ve onların davranışları çok daha önemlidir (Luthans ve Avolio, 2003, s. 243). George (2003)'e göre otantik liderler, liderlikleri aracılığıyla diğerlerine hizmet etmeye daha isteklidirler. Çok daha ilginç olanı ise otantik liderler, farklılık oluşturan insanları güçlendirmekle ilgilenirler ve otantik liderler bu insanlara rehberlik ederler (Avolio vd, 2004, s. 805). Otantik liderlik, profesyonel bakımdan etkili, etik açıdan kuvvetli ve bilinçli bir şekilde yansıtıcı eğitim uygulamaları için güzel bir örnek teşkil eder. Bu bilgiye dayanarak, değer yargılarından güç alan ve beceriyle uygulanan bir liderlik şeklidir (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2010, s. 93).

1. Otantik Liderliğin Boyutları

Otantik liderlik alanyazında Gardner vd.'nin yapmış oldukları boyutlandırma bağlamında; öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve etik olmak üzere dört boyutta incelenmiştir (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005, s. 364-365).

a) Öz-Farkındalık

Bu bileşen bir bireyin kendi güduları, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesini kapsamaktadır. İçeriğinde kişinin kendi yetenekleri ve zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır ve sadece bununla sınırlı değildir. Kişinin ihtiyaçları, değer yargıları, hisleri, kişisel yönleri ve bunların tavırlarındaki yerini de içermektedir. Farkındalık, psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisidir. Çünkü öz farkındalık kişinin güçlü ve zayıf noktalarının yanında, kendisinin çok farklı yönlerinin farkında olmasını da kapsar (Tabak vd., 2012: 94).

b) Önyargısız Değerlendirme

Objektif karar verme, bireysel dürüstlüğün ve karakterin en önemli noktasıdır. Karakter ve dürüstlük yalnızca liderin kararlarını ve hareketlerini değil aynı zamanda liderin kendisi için iyi olan şey hakkındaki akıbetini de etkilemektedir (Illies, Morgeson ve Nahrgang, 2005, s. 380). Kendisi hakkındaki bilgisini objektif olarak değerlendiren (kişiler) liderler, elde ettiği bilgileri hata oranı düşük şekilde yorumlayabilmeli ve beceri seviyesini daha üst düzeyde değerlendirebilmelidir ki bunlar tecrübe edinme sürecinin iki önemli unsurdur (Csikszentmihalyi, 2003, s. 55). Daha dürüst liderler daha objektif değerlendirme yapmaktadırlar. Daha objektif değerlendirme yapabilen liderler elde edilen bu bilgileri daha az hata ile yorumlamakta, becerilerini daha iyi değerlendirebilmekte

aynı zamanda öğrenme potansiyelindeki kendisini zorlayan noktaları tespit etmeye çalışmaktadır (Illies vd., 2005, s. 379).

c) İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Etik)

Luthans ve Avolio (2003), May, Chan, Hodges ve Avolio (2003) ve Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlik yapısının olumlu bir ahlaki / etik bileşene ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle ahlaki ikilemleri çözebilmek için otantik liderlerin doğasında; üst düzey ahlaki standartlar ve yetenekler olduğunu ifade etmektedirler. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin değer kalıpları, seçimleri ve gereksinimleri ile uyum içinde davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (Tabak vd., 2012, s. 94).

d) İlişkilerde Şeffaflık

İlişkilerde şeffaflık, liderin açık olması gerekliliğinden hareketle temel özelliği olması sebebiyle, kendini açabilmesi ve yakın ilişkilerinde güven duyulabilmesi anlamına gelmektedir (Gardner vd., 2005, s. 365). İlişkilerde şeffaflık, temelde liderin gerçekte olan kişiliğinin astları tarafından görülmesine yardımcı olan bir unsurdur. Lider, kendisini en uygun şekilde ifade ederek, farklı ve önemli olan unsurların yanı sıra nihai amacı olan güveni sağlamaya çaba göstermektedir. Sonuç olarak, ilişkisel şeffaflık kendini açıkça ifade ederek, uygunsuz eylem ihtimallerini veya zarar verebilme ihtimali bulunan etkileri en aza indirmeyi hedefleyebilen bir unsurdur.

B. HİZMETKÂR LİDERLİK

Hizmetkâr Liderlik terimi ilk olarak 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından kullanılmıştır. Büyük lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiğini vurgulayarak, birçok anahtar özellik tanımlamıştır. Bunlar; girişken olma, dinleme ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve empati kurma, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık (takım) kurmadır (Akyüz ve Eren, 2013, s. 194). Page ve Wong (1998) hizmetkâr liderlik kavramını, ortaklaşa iyilik sağlamak, amaca erişmek ve astlarının gelişimlerini sağlamada ilk olarak hedefin astlarına hizmet etmek olduğu bir liderlik yaklaşımı şeklinde tanımlamaktadırlar. Hizmetkâr liderler, çalışanlarına bencil olmaktan uzaklaşan ve karşılık beklemeden hizmet etmeyi ilke edinen bir anlayışla yaklaşmaktadır (Sanı vd., 2013, s. 64). Yukl (2002)'e göre hizmet yönelimli liderler; insanları dinlerler, onları över, destekler ve onların ihtiyaçları ile ilgili olduklarını belli ederler. Bir başka tanıma göre hizmetkâr liderlik davranışı; insanlara değer verme ve geliştirme, takım kurma, liderlik yapma ve liderliği paylaşmaktır (Cerit, 2007, s. 89). Hizmetkâr lider, ortaklarıyla takipçileri için bir ortam oluşturmali, her şeyin ve herkesin hedefe doğru uyum içinde ilerlemesini sağlamalıdır. Hizmetkâr liderin sahip olması gereken başka bir önemli özellik de kendisini hizmet bilinciyle grubun en altında konumlandırmasıdır (Özmutlu, 2011, s. 16). Hizmetkâr liderler takipçilerinin; istek, ihtiyaç, amaç, kabiliyet ve potansiyelini onlarla bire bir iletişikle ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Hizmetkâr liderler başkalarına hizmet ederken öncelikle kendi çıkarlarını dışında güven oluştururlar. Kendinden önce başkalarına hizmet teması işyerinden ev ve topluma kadar uzanır. Hayatının her alanında hizmetkâr liderler hizmet

yönlendirmesini uygularlar. Belki de en önemlisi takipçilerine özgüven ve kendi kendilerine hizmetkâr lider olmayı aşılamalardır. Böylece kendi kültürlerini oluşturabilirler (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008, s. 162). Başka bir deyişle hizmetkâr liderler topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütün müşterileri ve diğer paydaşlarını da içine alan bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedeflerler. Spears (2004)'e göre de hizmetkâr liderlik yaklaşımı sadece bir kişiyle ilgili değil, tüm organizasyonu kapsayan bir kültür şeklinde algılanmalıdır (Sanı vd., 2013, s. 64). Hizmetkâr liderler, çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir. Bu yüzden örgütten çok iş görenlerle ilgilenirler (Özmutlu, 2011, s. 16).

1.Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımları

Başta Greenleaf olmak üzere bu konuda çalışan bilim insanları hizmetkâr liderin bazı özelliklere sahip olması gerektiğini savunmuşlardır. Araştırmacılar farklı sınıflamalar çerçevesinde bu lider tipinin kişisel özelliklerini ortaya koymuşlardır. Aşağıda bu sınıflandırmaların yer aldığı bazı yaklaşımlar ele alınmıştır:

a) Greenleaf'in Hizmetkâr Liderliğe Yaklaşımı

Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 1977, s. 22). Greenleaf (1977) hizmet etmenin yanı sıra, diğer birtakım önemli hizmetkâr liderlik özelliklerinden söz etmiştir. Bunlar; inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisini içermektedir (Çevik ve Kozak, 2010, s. 82).

Greenleaf yukarıda bahsi geçen özellikler çerçevesinde hizmetkâr liderliği tanımlamıştır. Genel anlamda bakıldığında Greenleaf'in hizmetkâr lideri diğer liderlik türlerine kıyasla daha duyarlı kısacası bireyin; duygu, düşünce ve yeteneklerine odaklı yaklaşım sergilediği biçiminde açıkladığı görülmektedir.

b) Liden ve Arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Liden ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmayla mevcut sınıflandırmalara farklı bir yorum getirilmiştir. Liden boyutlandırmayı dokuz madde halinde sıralamıştır (Liden vd., 2008, s. 162). Bunlar; duygusal iyileştirme, topluma değer yaratmak, kavramsal yetenek ve destek, güçlendirme/yetkilendirme, astlarına kişisel gelişim ve başarı için destek olma, takipçileri öncelikli tutma, etik davranmak, takipçileri ile iyi ilişkiler kurma ve hizmet etmedir.

Liden ve arkadaşlarının yapmış olduğu hizmetkâr liderlik tasnifinin bireyi hem ahlaki yönden hem de kabiliyeti açısından değerlendirmek ve güçlendirmek yönünde olduğu gözlemlenmektedir.

c) Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan sınıflandırmaların diğeri de Patterson (2005)'a aittir. Patterson, hizmetkâr liderlik teorisini dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak belirlemiş bu liderlik yaklaşımını öncelikle izleyenlere ardından ise örgüte odaklanan liderlik şeklinde tanımlamıştır (Samı vd., 2013, s. 65).

Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde, sosyal ve ahlaki sevginin kanıtlanması, alçakgönüllü davranma, mütevazı olmak, fedakârlık, vizyoner olma, güven verme, yetkilendirme ve hizmet gibi davranışların öne plana çıktığı görülmektedir (Samı vd., 2013, s. 65):

C. İŞGÖREN PERFORMANSI VE TÜRLERİ

Performansa ilişkin olarak çeşitli araştırmacıların farklı tanımlamalarının ortaya çıkması sonucunda bu kavram çeşitli açılardan incelenir hale gelmiştir. Sorumluluğun ve beklentilerin arttığı günümüz iş dünyasında performans ölçümü tek boyutlu olmaktan çıkmış durumdadır. Performans tanımı içinde çok sayıda iş faaliyeti ve davranışı yer almaktadır ve bunlardan bazıları çalışanların görev ve sorumlulukları kapsamında iken, bazıları da örgüt amaçlarını etkilemelerine rağmen çalışanın görev ve sorumlulukları altında yer almamaktadır (Rotundo ve Sacket, 2002, s. 72).

Motowidlo; performans kavramını görev ve bağlamsal performans olarak iki başlık halinde ele almıştır (Motowidlo, Borman ve Schrnit, 1997, s. 75).

1. Görev Performansı

Görev performansı, resmi iş tanımlaması içerisinde yer alan temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili performans türüdür (Befort ve Hattrup, 2003, s. 23). Görev performansı bir işin yerine getirilmesi için gerekli temel sorumluluklar olarak tanımlanırken aynı zamanda söz konusu sorumluluklar her bir iş için değişmektedir (Jawahar ve Carr, 2006). Her resmi iş tanımında yer alan fonksiyonları içeren (Bess, 2001), organizasyondaki temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin (örneğin ürünlerin üretimi, satın alma faaliyetleri, astların yönetimi, muhasebe kayıtlarının tutulması veya hizmetlerin sunulması gibi) gerçekleştirilmesine ilişkin performansı ifade etmektedir (Befort ve Hattrup, 2003, s. 25).

2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından organizasyondaki bütün işlere katkı sağlayabilmekte ve net bir şekilde iş tanımında yer almasına gerek olmayan, fakat organizasyonun sosyo-psikolojik ortamına katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67) .

Bağlamsal performans, iş ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal ilişkileri açıklayan davranış kalıplarını içeren performans türüdür (Oflazer, 2006, s. 10). Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performansın kapsadığı beş unsuru tespit etmişlerdir. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 73):

- İşin parçası olmayan görevlerin yapılmasında kendiliğinden yapma gayreti göstermek,
- Bireyin iş aktivitesini başarılı olarak bitirmesi gerektiği durumda heves ile yüksek derecede sebat etme ya da gayret göstermek,
- İş arkadaşlarına yardım etme, sürekli işbirliği içinde olmak,
- Bireysel olarak meşakkatli de olsa, örgüt içi kurallara uyum sağlamak,
- Örgüt içi (belirlemiş) hedefleri desteklemek aynı zamanda müdafaa etmekten oluşmaktadır.

Bağlamsal performans özetlenecek olursa, tam olarak işe özgülünen bir parça olarak değil de daha çok bireyin kendi istek ve iradesiyle işin bitmesinde etkili olan motivasyon, uyumlu olmak ve fedakarlık gibi duygularla perçinlenen performans türüdür.

D. OTANTİK LİDERLİK, HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalara bakıldığında otantik liderlerin, izleyicilerin performanslarını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s. 273). Bir başka çalışmada Avolio (2004) otantik liderliğin, izleyicilerin tutum ve davranışları üzerinde büyük etkisi olduğunu belirtmekte ve performansı da olumlu davranışlar arasında göstermektedir. Wong ve Laschinger (2012) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada otantik liderlik algısının çalışan performansını artırdığı ileri sürülmüştür. Avolio ve Bass (1995) tarafından yapılan araştırmada hizmetkar liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Liden vd. (2014) ile Chouldhary, Akhtar ve Zaheer (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da hizmetkar liderlik algısı ile çalışanların performansları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yerel literatürdeki çalışmalara bakıldığında ise; Gül ve Alacalar'ın (2014) yaptıkları araştırmaya göre, otantik liderlik bileşenleri ile izleyicilerin performansları arasında ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderlik bileşenleri olan; öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının tamamı ile izleyicilerin performansları arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Gül ve Alacalar, 2014, s. 547). Topaloğlu ve Özer (2014) tarafından yapılan araştırmada otantik liderlik ile özellikle bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yılmaz ve Karahan'ın yaptıkları araştırmada ulaşılan sonuca göre, genel anlamda liderlik davranışının ve dolayısıyla liderliğin, işgören performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 156). Bu çalışmalardan Gül ve Alacalar (2014) tarafından yapılan çalışma, eğitim hizmeti sunan öğretmenler üzerinde Yılmaz ve Karahan'ın (2010) çalışması ise tekstil sektöründe çalışan farklı pozisyonlarda yer alan personelle yapılmıştır. Hizmetkar liderlik ve performans ile ilgili yapılan bir çalışmada ise İstanbul'da bulunan 2 devlet ve 8 vakıf üniversitesinin işletme bölümü 3. ve 4. sınıflarda öğrenim gören 818 öğrenciden elde edilen verilere göre; öğrencilerinin

akademik performanslarının artmasında, hizmetkar liderlerin daha çok kavramsal becerilerinin, bağlamsal performans ile yakından ilişkili fazladan rol davranışları sergilemelerinde de öğrenciyi destekleyici ve yardımsever davranışların daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Samı vd., 2013: 79).

II. ÇALIŞANLARIN OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILAMALARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki bir firmadaki çalışanlar açısından, otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının onların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi ve bu etkide eğitim düzeyinin kontrol değişkeni olarak düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Literatür incelendiğinde, daha önce de ifade edildiği gibi, liderliğin diğer türleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak bu araştırmalar içinde Türkiye’de yapılanlarda; otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik ile çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışma ile liderlerin sergiledikleri otantik ve hizmetkâr liderlik davranışları ve bu davranışların işletmede çalışanların performansları üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa bu etkinin derecesi, otantik liderlik algısı ile hizmetkâr liderlik algısı ve performansın belirli demografik değişkenlerle ilişkisi ve liderlerin kendilerini ne kadar otantik ne kadar hizmetkar olarak algıladıkları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca çalışmada demografik değişkenlerden eğitim düzeyinin otantik ve hizmetkar liderlik algılamasını etkileyebileceğinden ve bu durumun da performans düzeyi üzerinde bir farklılık oluşturabileceğinden hareketle eğitim düzeyi kontrol/düzenleyici değişken olarak alınmış ve buna göre değişkenler arasındaki etkileşime bakılmıştır. Eğitim düzeyi dışındaki demografik değişkenlerden; cinsiyet değişkeninin, katılımcıların neredeyse tamamı erkek olduğu için, medeni durumun, liderlik algısında bir farklılık yaratma gücü zayıf olduğundan ve diğer bir demografik değişken olan hizmet süresinin de analiz sonuçlarına göre anlamlı sonuçlar vermemesinden dolayı çalışmada kontrol değişkeni olarak kullanılmamasına karar verilmiştir.

Çalışmanın, liderlik literatürü açısından görece yeni konular arasında yer alan otantik ve hizmetkâr liderlik kavramlarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları ile ilişkisinin ne düzeyde olduğunu ele alması ve bu ilişkinin Türkiye’nin önde gelen mobilya sektör kümelenmeleri arasında yer alan Kayseri’deki bir büyük imalat sanayi işletmesinde yapılması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir. Öyleki imalat sanayiindeki çalışanların görece düşük nitelikli çalışanlardan oluşması ve liderin izleyicileri olarak onlarla kurduğu etkileşim çalışanların performanslarını doğrudan etkileyebilecek niteliktedir. Bu noktada çalışanların demografik niteliklerinden eğitim düzeyi bir kontrol değişkeni olarak dikkate alınmıştır. Gerek ülkemizdeki genel çalışan profili ve gerekse

Kayseri'deki mobilya sanayiindeki firma çalışanları açısından özü ile sözü bir, olduğu gibi görünen ve samimi özellikleri ile öne çıkan otantik liderlik tarzına diğer yandan alışılmış geleneksel liderlik tarzının dışında hizmet etme yönlü bir liderlik tarzının daha beklenen ve arzu edilen bir liderlik türü olabileceği için bu çalışmada incelenme ihtiyacı duyulmuştur. Bu liderlik tarzlarının ilgili sektördeki çalışanların hem görev hem de bağlamsal performanslarına da olumlu yönde etki edeceği varsayımından yola çıkılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın ulaşılabilecek sonuçlarından hareketle, ülkemizde daha önceleri hizmet sektörü ağırlıklı olarak ele alınan çalışmalardan oluşan literatürün imalat sanayiinden elde edilecek bulgularla desteklenmesi ile daha da derinlik ve zenginlik kazanmasına katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.

B. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde; örneklem, veri toplama aracı, araştırma modeli, hipotez geliştirme ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

1.Örneklem, Veri Toplama Aracı ve Pilot Araştırma

Araştırmanın örneklemini Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde mobilya imalatı yapan bir firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Yaklaşık 500 kişi çalışması bulunan firmaya 350 adet anket gönderilmiş olup 159 adet anket geri dönmüştür. Anket metni; otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, görev ve bağlamsal performans ölçeği ile demografik soruların yer aldığı toplam dört alt bölümden oluşmaktadır. Çalışmada liderlerin ve iş görenlerin otantik liderlik algısını ortaya koymada Gardner vd.'nin (2005) geliştirdiği ve öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, önyargısız değerlendirme ve etik (içselleştirilmiş ahlaki perspektif) boyutlarından oluşan 16 soruluk otantik liderlik ölçeğinden faydalanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise iş görenlerin hizmetkar liderlik algılarını belirlemek amacıyla Patterson'ın (2003) modelinde yer alan toplam 27 maddeden oluşan Dennis ve Bocarnea'nın (2005) hizmetkar liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan bu ölçek araştırma modelinin daha da karmaşık hale gelmesini önlemek ve hipotez sayısının daha da artmasının önüne geçmek için tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Çalışmada, çalışan performansı; görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Görev performansı altı soru ile ölçülmüş olup bu maddelerin dördü Befort ve Hatrup tarafından geliştirilen ölçekten, ikisi ise Karakurum tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır (Karakurum, 2005). Ölçekte bağlamsal performans Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen beş soru ile ölçülmüştür. Toplamda performans dokuz soru ile ölçülmüştür. Performans ölçeğinin orijinal hali yedili likert tipi olan şekliyle ölçülmüş ve beşli likert tipine çevrilerek analiz edilmiştir. Araştırmada anket metninde yer alan soruların anlaşılabilir olup olmadığını denetlemek ve anket metnine son şeklini vermek amacıyla toplam 25 çalışan ile bir ön test yapılmıştır.

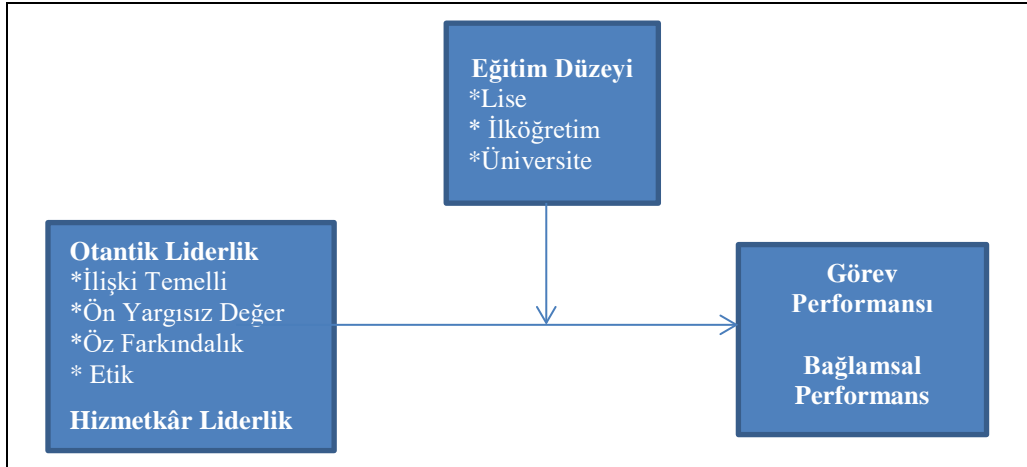
2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modelinde otantik ve hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Araştırmada, değişkenler ve değişkenlerin birbirleri

ile ilişkileri incelenmiştir. Modelde, görev ve bağlamsal performans bağımlı değişkenler, otantik ve hizmetkâr liderlik bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi açıklanmaktadır.

Liderlik davranışına mevcut ilginin arttığı gözlemlenmektedir, bunun en önemli sebeplerinden birisinin de liderin davranışlarının örgüt performansını etkilediğine dair oluşan yaygın düşüncedir. Literatürde yer alan pek çok çalışmada otantik liderlerin, izleyicilerin performanslarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s. 273). Gül ve Alacalar'ın (2014) yaptıkları araştırmaya göre, otantik liderlik bileşenleri ile izleyicilerin performansları arasında ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderlik bileşenleri olan öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının tamamı ile izleyicilerin performansları arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Gül ve Alacalar, 2014, s. 547). Bu araştırmalara göre otantik liderliğin, izleyicilerin tutum ve davranışları üzerinde büyük etkisi olduğu belirtmekte ve performansı da olumlu davranışlar arasında göstermektedir (Avolio, vd, 2004, s. 815). Yılmaz ve Karahan'ın yaptıkları araştırmada ulaşılan sonuca göre, genel anlamda liderlik davranışının ve dolayısıyla liderliğin, işgören performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 156). Bu durum daha evvel Avalio ve Bass (1995) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır. Yukarıdaki literatürden hareketle araştırma için geliştirilen model aşağıdaki gibidir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Yukarıda Şekil 1'de belirtilen literatür ve araştırma modelinden de anlaşılacağı üzere otantik ve hizmetkâr liderliğin çalışanların performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu araştırmanın temel hipotezlerini oluşturmaktadır. Buna göre:

Hipotez 1: Çalışanların otantik liderlik algılamaları, onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1a: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, ilişki temelli boyut onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1b: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, etik temelli boyut onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1c: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, önyargı boyutu onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1d: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, öz farkındalık boyutu onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Çalışanların otantik liderlik algılamaları, onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2a: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, ilişki temelli boyut onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2b: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, etik temelli boyut onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2c: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, önyargı boyutu onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2d: Çalışanların otantik liderlik algılamalarının alt boyutlarından, öz farkındalık boyutu onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılamaları, onların görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılamaları, onların bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Yukarıdaki hipotezlerde demografik değişkenlerden eğitim düzeyi kontrol değişkeni olarak düzenleyici rol oynamaktadır.

C. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Bu başlık altında tanımlayıcı istatistiklere ve değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle kurulmuş hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların demografik özellikleri bakımından önemli bir kısmı %99,4'lük payla erkeklerden oluşurken, sadece bir kişi ile temsil edilen %0,6'lık kısmı ise kadındır. İlgili şirkette yapılan işin gereği olarak erkek çalışanlara ihtiyaç duyulması ve bu yüzden çalışanların genellikle erkeklerden seçilmesinden dolayı böyle bir dağılımın beklentilere uygun olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık %84 ile büyük bir çoğunluğunun evlilerden oluşmaktadır. Çalışanların yaşları itibarıyla dağılımlarına bakıldığında da çoğunluğunun 20-40 yaş arasında olduğunu yani genç kabul

edilebilecek bir çoğunluğun araştırmanın örneklemini oluşturduğu söylenebilir. Çalışanların %50,3'lük oran ile çoğunlukla lise mezunlarından oluştuğu tespit edilmiştir. İlköğretim mezunlarının da dağılımda % 34,6 ile yüksek bir orana sahip olduğu dikkatleri çekmektedir. Bu durumun, görece vasıfsız işgücüne sahip ve emek yoğun bir sektör özelliği gösteren mobilya kanepeler sektörünün ortalamasını yansıtmakta olduğundan söz edilebilir. Katılımcıların örgütte çalışma süreleri itibarıyla dağılımı incelendiğinde de %26,4'lük bölümünün 1-3 yıldır ilgili firmada çalıştıkları görülmektedir. Bu oranı %23,4 ile 6-10 yıldır çalışanlar izlemektedir, 10 yıldan fazla çalışan sayısının az olmasının nedeni ise firmanın işgücünün sürekli yenilemesine yani personel devir hızının yüksekliğine bağlanabilir. Genel olarak bakıldığında, şirkette 1 ile 10 yıl arası çalışanların sayıca büyük bir çoğunluğa sahip olduğundan söz edilebilir.

Çalışanların otantik liderlik algılarının ortalaması 3,34'tür. Bu sonuca göre çalışanlar liderlerini ara sıra otantik liderlik davranışı sergiler şeklinde yorumlamaktadırlar. Hizmetkar liderlik algısına bakıldığında 3,20 ortalama değeri ile çalışanların liderlerini ne hizmetkar ne de hizmetkar değil şeklinde algıladıkları tespit edilmiştir. Çalışanların performansları ile ilgili sorulardan görev performansına 3,46 ve bağlamsal performansa 3,55 ortalama değerleri ile ortalamanın üzerinde bir yanıt verme eğiliminde oldukları görülmüştür.

1. Çalışanların Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkilerinin Analizi

Çalışma kapsamındaki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar analizine ilişkin bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8
1) Hizmetkar	1							
2) Otantik	,514(**)	1						
3) İlişki Tem.	,859(**)	,382(**)	1					
4) Etik	,881(**)	,427(**)	,695(**)	1				
5) Önyargısız	,883(**)	,499(**)	,652(**)	,707(**)	1			
6) Özfarındal	,870(**)	,506(**)	,589(**)	,674(**)	,794(**)	1		
7) Gör. Perfor	,264(*)	,145	,260(*)	,269(*)	,230(*)	,160(*)	1	
8) Bağl Perfor	,331(*)	,311(*)	,238(*)	,343(*)	,279(*)	,299(*)	,784(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik genel ortalama değerleri ile görev performansı arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu ($r = 0,257$; $p < 0,01$), sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik genel ortalaması ile bağlamsal performans arasında da pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r = 0,331$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Otantik liderlik genel

ortalaması ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($r = 0,145$; $p < 0,06$), otantik liderlik genel ortalaması ile bağlamsal performans arasında da pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r = 0,311$; $p < 0,01$) sonucuna varılmıştır. Yani hizmetkâr ve otantik liderlik algısının arttığı durumlarda çalışanların bağlamsal performansları da artmaktadır. Çalışanların görev performansları ise yalnızca hizmetkâr liderlik arttıkça artarken otantik liderlik ile böyle bir ilişkinin olduğundan söz edilememektedir. Otantik liderliğin, ilişkişel şeffaflık, etik, önyargısız değerlendirme ve öz farkındalıktan oluşan alt boyutları bakımından da görev ve bağlamsal performans ile ilişkisine bakıldığında da yine pozitif yönlü ve genelde zayıf ve yer yer de orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Tablo 2: Hizmetkar Liderliğin Çalışanların Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü (Hiyerarşik Regresyon Analizi)

Adım	Bağımsız değişken	Beta (β)	t	p	F	(p)	R2	Düz. R2
1	Hizmetkar Liderlik	0,257	0,331	0,000	11,092	0,001	0,066	0,06
	Eğitim Düzeyi	0,022	0,413	0,845				
2	Hizm.Lidr*Eğitim	0,268	1,390	0,045	10,282	0,000	0,071	0,07

Bağımlı Değişken: Görev Performans

Tablo 2’de hizmetkâr liderliğin çalışanların görev performansı üzerindeki etkisine ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi sadece hizmetkâr liderliğin bağımsız değişken olduğu ve görev performansının bağımlı değişken olduğu model istatistiksel olarak anlamlıdır ($Düz-R^2 = 0,060$; $F = 11,092$; $p < 0,01$). Bu modele göre hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken olan görev performansı üzerindeki değişimin % 6’sını açıklamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle hizmetkâr liderliğin, çalışanların görev performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($Beta = 0,257$; $p < 0,01$). Bu sonuca göre H3 hipotezi kabul edilmektedir. Tablo 2’ye bakıldığında bu ilişkide eğitim düzeyi kontrol değişkeni olarak alındığında bağımsız değişkeninin bağımlı değişkeni açıklayıcılık düzeyinin ($Düz-R^2 = 0,07$; $F = 10,282$; $p < 0,00$) yükseldiği görülmektedir. Buradan hareketle eğitim düzeyinin yükselmesinin çalışanlarda hizmetkar liderlik algısını yükselttiği ve bunun da çalışanların görev performanslarına olumlu yönde etki ettiği söylenebilir.

Tablo 3: Hizmetkar Liderliğin Çalışanların Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkisinde Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Etkisi (Hiyerarşik Regresyon Analizi)

Adım	Bağımsız değişken	Beta (β)	t	p	F	(p)	R2	Düz. R2
1	Hizmetkar Liderlik	0,331	0,394	0,000	19,311	0,000	0,110	0,104
	Eğitim Düzeyi	0,038	0,313	0,045				

2 **Hizm.Lidr*Eğitim** 0,297 1,120 0,045 12,582 0,000 0,126 0,121

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Tablo 3'te hizmetkâr liderliğin çalışanların bağlamsal performansı üzerindeki etkisine ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi sadece hizmetkâr liderliğin bağımsız değişken olduğu ve çalışanların bağlamsal performansının bağımlı değişken olduğu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (Düz-R² = 0,104; Beta = 0,331; F = 19,311; p < 0,00). Bu modele göre hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken olan çalışanların bağlamsal performansı üzerindeki değişimin % 10,4'sını açıklamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle hizmetkâr liderliğin, çalışanların bağlamsal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre H4 hipotezi kabul edilmektedir. Tablo 3'te eğitim düzeyi kontrol değişkeni olarak alındığında bağımsız değişkeninin bağımlı değişkeni açıklayıcılık düzeyinin (Düz-R² = 0,121; F = 12,582; p < 0,00) yükseldiği görülmektedir. Buradan hareketle eğitim düzeyinin yükselmesinin çalışanlarda hizmetkâr liderlik algısını yükselttiği ve bunun da çalışanların bağlamsal performanslarına olumlu yönde etki ettiği söylenebilir.

Tablo 4: Otantik Liderliğin Boyutlarının Çalışanların Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü (Hiyerarşik Regresyon Analizi)

Adım	Bağımsız değişken	Beta (β)	t	p	F	(p)	R2	DüzR2																																																																										
1	İlişkisel Şeffaflık	0,146	3,737	0,206	3,515	0,404	0,084	0,060																																																																										
	Eğitim Düzeyi	0,036	0,075	0,347					2	İlişkisel*Eğitim	0,135	2,234	0,194	3,372	0,367	0,480	0,218	1	Etik	0,149	2,678	0,123	3,331	0,233	0,037	0,034		Eğitim Düzeyi	0,023	0,210	0,324	2	Etik*Eğitim	0,121	1,236	0,467	5,560	0,258	0,524	0,035	1	Ön Yargısız Değer.	0,130	1,985	0,362	7,345	0,360	0,023	0,018		Eğitim Düzeyi	0,026	0,479	0,632	2	Ön Yargısız*Eğitim	-0,275	-1,011	0,013	11,101	0,387	0,567	0,037	1	Öz Farkındalık	-0,131	-5,653	0,235	2,891	0,322	0,015	0,034		Eğitim	-0,019	-0,291	0,772	2	Öz farkındalık*Eğitim	-0,167	-2,194	0,229
2	İlişkisel*Eğitim	0,135	2,234	0,194	3,372	0,367	0,480	0,218																																																																										
1	Etik	0,149	2,678	0,123	3,331	0,233	0,037	0,034																																																																										
	Eğitim Düzeyi	0,023	0,210	0,324					2	Etik*Eğitim	0,121	1,236	0,467	5,560	0,258	0,524	0,035	1	Ön Yargısız Değer.	0,130	1,985	0,362	7,345	0,360	0,023	0,018		Eğitim Düzeyi	0,026	0,479	0,632	2	Ön Yargısız*Eğitim	-0,275	-1,011	0,013	11,101	0,387	0,567	0,037	1	Öz Farkındalık	-0,131	-5,653	0,235	2,891	0,322	0,015	0,034		Eğitim	-0,019	-0,291	0,772	2	Öz farkındalık*Eğitim	-0,167	-2,194	0,229	3,204	0,348	0,192	0,029																			
2	Etik*Eğitim	0,121	1,236	0,467	5,560	0,258	0,524	0,035																																																																										
1	Ön Yargısız Değer.	0,130	1,985	0,362	7,345	0,360	0,023	0,018																																																																										
	Eğitim Düzeyi	0,026	0,479	0,632					2	Ön Yargısız*Eğitim	-0,275	-1,011	0,013	11,101	0,387	0,567	0,037	1	Öz Farkındalık	-0,131	-5,653	0,235	2,891	0,322	0,015	0,034		Eğitim	-0,019	-0,291	0,772	2	Öz farkındalık*Eğitim	-0,167	-2,194	0,229	3,204	0,348	0,192	0,029																																										
2	Ön Yargısız*Eğitim	-0,275	-1,011	0,013	11,101	0,387	0,567	0,037																																																																										
1	Öz Farkındalık	-0,131	-5,653	0,235	2,891	0,322	0,015	0,034																																																																										
	Eğitim	-0,019	-0,291	0,772					2	Öz farkındalık*Eğitim	-0,167	-2,194	0,229	3,204	0,348	0,192	0,029																																																																	
2	Öz farkındalık*Eğitim	-0,167	-2,194	0,229	3,204	0,348	0,192	0,029																																																																										

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo 4'te otantik liderliğin boyutlarının çalışanların görev performansları üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Modelde otantik liderliğin dört boyutlu olan ilişkisel şeffaflık, etik, ön yargısız değerlendirme ve öz farkındalık bağımsız değişken ve çalışanların görev performansı ise bağımlı değişken olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim olmadığı görülmektedir. Anlamlılık değerleri itibari ile bakıldığında elde

edilen sonuçların p. değeri olarak 0,05 kesme değerinden büyük olması yüzünden H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilmektedir. Öte yandan otantik liderliğin bütün boyutlarının görev performansı üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin kontrol/düzenleyici değişken olarak her hangi bir anlamlı etkisine rastlanmamıştır.

Tablo 5: Otantik Liderliğin Boyutlarının Çalışanların Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkisinde, Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü (Hiyerarşik Regresyon Analizi)

Adım	Bağımsız değişken	Beta (β)	t	p	F	(p)	R2	DüzR2
1	İlişkisel Şeffaflık	-0,041	3,737	0,328	5,527	0,709	0,126	0,103
	Eğitim Düzeyi	0,036	1,654	0,234				
2	İlişkisel*Eğitim	-0,147	2,145	0,197	3,372	0,367	0,135	0,131
1	Etik	0,277	2,678	0,032	5,511	0,024	0,079	0,070
	Eğitim Düzeyi	0,023	0,210	0,036				
2	Etik*Eğitim	0,047	1,236	0,030	5,560	0,045	0,081	0,074
1	Ön Yargısız Değer.	-0,021	-2,345	0,089	3,231	0,566	0,018	0,015
	Eğitim Düzeyi	0,046	1,479	0,332				
2	Ön Yargısız*Eğitim	-0,287	-2,023	0,467	1,897	0,569	0,076	0,070
1	Öz Farkındalık	0,141	3,653	0,169	4,851	0,521	0,012	0,010
	Eğitim	0,019	0,291	0,772				
2	Öz farkındalık*Eğitim	0,167	2,194	0,229	3,204	0,348	0,036	0,029

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Tablo 5'te otantik liderliğin boyutlarının çalışanların bağlamsal performansları üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Modelde otantik liderliğin dört boyutu olan ilişkisel şeffaflık, etik, ön yargısız değerlendirme ve öz farkındalık- bağımsız değişken ve çalışanların bağlamsal performansı ise bağımlı değişken olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim olduğu görülmektedir. Bu modelde otantik liderliğin boyutları, bağımlı değişken olan çalışanların bağlamsal performansındaki değişimin % 0,126'sini açıklamaktadır. Firma çalışanları açısından otantik liderliğin boyutlarından etik (Beta = 0,255; $p < 0,024$) bağlamsal performans ile anlamlı bir etkileşime sahiptir. Otantik liderliğin boyutlarından ilişkisel şeffaflık (Beta = -0,041; $p < 0,709$), ön yargısız değerlendirme (Beta = -0,021; $p < 0,878$) ve öz farkındalık (Beta = 0,141; $p < 0,273$) bağlamsal performans ile istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim göstermemektedir. Dolayısıyla H2a, H2c ve H2d hipotezleri reddedilmekte, sadece H2b hipotezi kabul edilmektedir. Bu sonuçlara ilave otantik liderliğin boyutlarından sadece etik boyutunun bağlamsal performans ile ilişkisinde eğitim düzeyinin kontrol/düzenleyici değişken olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutların bağlamsal performans ile etkileşiminde eğitim düzeyinin anlamlı bir düzenleyicilik etkisine rastlanmamıştır.

Araştırma bulgularından hareketle otantik liderliğin boyutları açısından anlamlı düzeyde olan etik boyutunun, bağlamsal performansla pozitif yönde etki

ettiği görülmektedir. Diğer boyutların ilişkisel şeffaflık, ön yargısız değerlendirme ve öz farkındalığın anlamlılık düzeyinin düşük olmasında, lidere karşı gösterilen tutumların değil, tabi oldukları düzen içerisinde gösterilen tutumların etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bağlamsal performans üzerinde otantik liderlik dışında farklı faktörlerin etkisinin de olabileceği öngörülmektedir.

SONUÇ

Liderlik türleri işgörenlerin (çalışanların) performansları üzerinde daima etkili olmuştur. Çalışmada liderlik türlerinden otantik ve hizmetkâr liderlik türleri incelenmiştir. Liderlik türlerinin çalışanların performansı üzerinde etkili olması sebebiyle çalışma da otantik ve hizmetkar liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu ilişkide bir kontrol veya düzenleyici değişken olarak demografik değişkenlerden eğitim düzeyi kullanılmıştır. Örgüt açısından liderlik tarzı dezavantaj olabileceği gibi durumu avantaja dönüştürmek de tamamen liderin özelliklerine bağlıdır. Bu çerçevede çalışmada saha araştırması Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde bir işletme üzerinde yapılmıştır.

Araştırmada çalışan performansı; görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta incelenmiştir. Otantik liderlik ise öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve etik olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre; çalışanların görev ve bağlamsal performanslarının hizmetkâr liderlik ile pozitif yönlü ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bu ilişkide eğitim düzeyinin düzenleyici rol oynadığı görülmüştür. Otantik liderliğin, ilişkisel şeffaflık, önyargısız değerlendirme ve öz farkındalıktan oluşan alt boyutları bakımından da görev ve bağlamsal performans ile herhangi bir etkileşime sahip olmadığı buna karşın etik boyutuyla anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve bu boyut itibari ile eğitim düzeyinin yine düzenleyicilik rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan benzer araştırmalara bakıldığında otantik liderlik ile performansın anlamlı ve pozitif yönde ilişkisinin olduğu gözlemlenirken; bağlamsal performansın pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014, s. 166). Topaloğlu ve Özer (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre; otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermayeleri ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi düzenleyici bir değişken olarak etki ettiğini göstermektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014, s. 166). Bu araştırmada elde edilen sonuçlar Topaloğlu ve Özer (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Özellikle bağlamsal performans ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Wong ve Laschinger' in hemşireler üzerinde yaptığı araştırmaya göre otantik liderlik sırasıyla ayrı ayrı iş doyumunu ve performans artışı ile doğru orantılı, anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Wong ve Laschinger, 2012, s. 955). Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında çalışanların liderlerinden gördükleri destek ve etkin geri besleme gibi unsurların etkili olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte otantik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişkisi çok kuvvetli olmasa da ortaya konulmuştur.

Böyle bir sonucun ortaya çıkmasından anlaşılıyor ki; otantik lider özünde bulunan dört boyutuyla ilişkisel şeffaflık, etik, önyargısız değerlendirme ve öz farkındalık gibi erdemlerle çalıştığından dolayı çalışanın performansını artırması son derece doğaldır. Çalışan kendini dışlanmış ya da ötekileştirilmiş hissetmediği için işyerini ve liderini benimseyerek daha yüksek performans göstermektedir.

Diğer yandan literatürde hizmetkar liderlik ile performans arasındaki ilişkiye bakıldığında farklı sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Avalio ve Bass tarafından yapılan hizmetkâr liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya göre kavramlar arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konmuştur (Avolio ve Bass, 1995, s. 199-218). Farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada; liderlik tarzının iş gören performansı ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Avolio ve Bass, 1995, s. 199-218). Çalışmalara göre hizmetkâr liderlik, çalışan performansını etkilemektedir. Avolio ve Bass (1995) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile elde edilen bu sonuçlar paralellik göstermektedir.

Literatürdeki Liden ve arkadaşlarının yaptığı araştırma sonuçları gösteriyor ki; hizmetkar liderlik ve çalışanların mağaza içi performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır (Liden, Wayne, Liao ve Meuser, 2014, s. 1444). Bununla birlikte başka bir çalışmaya göre, hizmetkar liderlik ve performans arasında orta dereceli pozitif ilişki tespit edilmiştir (Chouldhary vd., 2013, s. 434). Ancak, Jaramillo ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalara göre hizmetkâr liderlik ve performans arasındaki ilişkinin anlamlı boyutta olmadığı ortaya çıkmıştır (Jaramillo, Grisaffe, Chonko ve Roberts, 2009, s. 267).

Bu çalışmanın sonucu Avolio ve Bass (1995) tarafından elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkması gösteriyor ki mobilya sektöründeki izleyicilerin liderini hizmet odaklı algılaması çalışanın; kendisini lideriyle aynı kulvarda ve yaptığı işte yanında görmesi performansını artırıcı etki etmektedir. Diğer bir çalışmaya göre kuvvetli bir ilişki tespit edilmiş ancak negatif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır (Cummings ve Schwab, 1973, s. 42). Hizmetkâr liderlik ve performans arasındaki ilişkinin negatif çıkması liderin hizmetkâr lider olmak ile hiyerarşi arasındaki dengeyi çalışana doğru şekilde yansıtmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın yukarıda vurgulanan sonuçlarının yanı sıra bazı kısıtları da bulunmaktadır. Çalışma imalat sanayiine ilişkin Kayseri ilindeki bir mobilya sektöründeki dar bir örnekleme gerçekleştirildiği için elde edilen bulguların imalat sanayiinde yapılacak başka çalışmaların sonuçları ile desteklenmesini ve sonuçların bu anlamda özellik genelleme açısından temkinli değerlendirilmesini gerektirdiği düşünülmektedir. Çalışmanın uygulama kısmında hizmetkâr liderlik ölçülürken, araştırma modelinin daha da karmaşık hale gelmemesi ve hipotez sayısının da artmaması için tek boyutlu olarak ölçülmek durumunda kalınmıştır.

Konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara; hizmetkâr liderlikten ve otantik liderlik ile ilgili araştırmaları; daha farklı metodolojik yaklaşımlarla ve daha farklı sektör ve daha büyük örneklem seviyelerinde yapmaları literatürün zenginlik ve derinlik kazanması bakımından önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2002). *Effective strategic leadership*. London: McMillan.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Algera, P. M. ve Marjolein W.(2012). Radical authentic leadership: co-creating the conditions under which all members of the organizations can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23, 118-131.
- Avolio, B. ve Gardner W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. C, Gardner W. L, Walumbwa F O, Luthans F. ve May D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Befort, N. ve Hattrup K. (2003). Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research* 8(1), 17-32.
- Blanchard, K., (1999). *Leadership by the Book*. London: Harper Collins
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini geliştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (33), 88-98.
- Chouldhary, A. I., Akhtar S. A., ve Zaheer A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin, Chicago.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Çevik, S. ve Kozak Akoğlan M.(2010). Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik. Osman Eralp Çolakoğlu (Eds.). *11. Ulusal Turizm Kongresi* içinde (80-88 ss.). Kuşadası, Aydın, Türkiye: Detay Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Gardner, W. L. Avolio B. J, Luthans, F, May D R. ve Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?"A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. (16), 343-372.

- Gardner, W. L., Coglıser C. C., Davis K. M. ve Dickens M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gardner, W. L. ve Schermerhorn J. R. (2004). Unleashing Individual Potential:: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3):, 270-281.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* Paulist Press. Erişim adresi www.greenleaf.org
- Greenleaf, R. (1998). *The power of servant leadership*, San Francisco: Berrett Koehler.
- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014). Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Akademik ve sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(5), 540-550.
- <http://www.capital.com.tr/otantik-liderin-yukselisi-haberler/20640.aspx>. Erişim Tarihi 13.11.2014.
- Illies, R. Morgeson F. P. ve Nahrgang J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jackson, T. K. (2005). Towards To authenticity: A sartrean perspectives on business ethics. *Journal of Business Ethics*, (58), 307-325.
- Jaramillo, F. Grisaffe D. B. Chonko L. B. ve Roberts J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257-275.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1), 1-26.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik *Ege Akademik Bakış* 8(2),729-755.
- Kumar, A. (2007, Ocak 17). Authentic transformational leadership: authenticity as the key to sustainable organization change. Erişim adresi <http://www.scribd.com/doc/38616815/Authentic-Transformational-Leadership>
- Liden, R. C., Wayne S. J., Zhao H. ve Henderson D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment *The Leadership Quarterly* 19, 161–177.
- Liden, R. C.W. Sandy J. W. Liao C. ve Meuser J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: *Influence on Individual and Unit Performance* 57(5), 1434-1452.

- Luthans, F. ve Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* içinde (ss. 241–258). San Francisco: CA7 Berrett-Koehler.
- May, D. R., Chan A. Y. L. Hodges T. D. ve Avolio B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership, *Organizational Dynamics*, . 32(3), 247–260.
- Memiş, A. Ç. Aydın G. A. Kabasakal H.ve Saraçer B. (2009). Türkiye’ de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s.294-302) Eskişehir.<http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf>,
- Motowidlo, S. J., Borman W. C. ve Schnit M. J. (1997). A Theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance* 10(2), 71-83
- Oflazer, Mirap, S. (2008). Algılanan aidiyet durumunun (perceived insider status), görev performansı, bağlamsal performans ve toplam performans üzerine etkilerini ölçmeye yönelik özel sağlık kurumlarında bir araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s.142-148) İstanbul.
- Öcal, H, ve Barın N. (2016) Örgütlerde otantik liderlik davranışının işe yabancılaşma ile ilişkisi: bursa ili dericilik sektöründe bir araştırma *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 18(2): 63-94.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkar liderlik davranışlarının sporcu tatmin ile ilişkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*, Unpublished (Doktora Tezi), Erişim adresi ProQuest Dissertations and Theses A&I database. (UMI No. 2003778674).
- Rotundo, M. ve Sackett P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach, *Journal of Applied Psychology* Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc., . 87(1): 66–80.
- Sarı, Ürü, F. O., Çalışkan, S. Cihan, A., Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Shamir, B. ve Eliam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development, *The Leadership Quarterly*. 16(3), 395-417.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4), 91-116.

- Topaloğlu, T ve Özer, P. S. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-172.
- Wong, A.C., ve Laschinger, H. (2012). Authentic leadership, and job satisfaction: the mediating the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* (9), 947-959.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 145-158.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.