



**HİZMETKAR LİDERLİĞİN SOSYAL İNOVASYONA ETKİSİ: SİVİLTOPLUM
ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Osman KIZILER

İşletme Anabilim Dalı

Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA

Erzurum- 2024

Her hakkı saklıdır



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİZMETKAR LİDERLİĞİN SOSYAL İNOVASYONA ETKİSİ: SİVİL TOPLUM
ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Osman KIZILER

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA
Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Erzurum-2024

Her hakkı saklıdır

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY SAYFASI

Osman KIZILER tarafından hazırlanan Hizmetkar Liderliğin Sosyal İnovasyona Etkisi: Sivil Toplum Örgütlerinde Bir Araştırma adlı bu çalışma 11.12.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda ☐ oybirliği / ☐ oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalında yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK Atatürk Üniversitesi	İmza
Danışman	Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Fatih YILDIRIM Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza

Osman KIZILER tarafından hazırlanan Hizmetkar Liderliğin Sosyal İnovasyona Etkisi: Sivil Toplum Örgütlerinde Bir Araştırma başlıklı yüksek lisans tezi kabul edilmiştir. 11.12.2024

Prof. Dr. Serap BEDİR KARA

Enstitü Müdürü

* Bu tez çalışması tarafından nolu proje ile desteklenmiştir.

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullandığım her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sorumluluğu ve tezin erişim sürecine ilişkin aşağıdaki beyanımı kabul ediyorum. 11.12.2024

Osman KIZILER

Öğrenci

- ☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim süresi ile ilgili bir kısıtlama bulunmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	X
TABLO LİSTESİ	XII
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
ÖN SÖZ.....	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI.....	4
1.2. LİDERLİKTE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR.....	5
1.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	6
1.2.1.1. Özellikler Kuramı	6
1.2.1.2. Davranışsal Kuramlar.....	6
1.2.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	8
1.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	9
1.2.3. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları.....	9
1.2.4. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları.....	10
1.2.5. Etik Liderlik Yaklaşımları	10
1.2.6. Ruhsal Liderlik Yaklaşımları	10
1.2.7. Vizyoner Liderlik Yaklaşımları.....	11
1.3. HİZMETKAR LİDERLİK	11
1.3.1. Hizmetkar Liderlik Tanımı.....	11
1.3.2. Hizmetkar Liderlik Özellikleri.....	13
1.3.2.1. Dinleme	14
1.3.2.2. Empati	14
1.3.2.3. İyileştirme	14
1.3.2.4. Farkındalık.....	14
1.3.2.5. İkna	14
1.3.2.6. Kavramsallaştırma	15

1.3.2.7. Öngörme	15
1.3.2.8. Hizmet Etme.....	15
1.3.2.9. Topluluk Ouşturma.....	15
1.3.2.10. Bağlılık.....	15
1.3.3. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavatajları.....	16
1.3.3.1. Avantajları	16
1.3.3.2. Dezavatajları.....	17
1.4. HİZMETKAR LİDERLİK ÖRNEKLERİ.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İNOVASYONUN TANIMI	200
2.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ	211
2.3. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	222
2.3.1. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge).....	222
2.3.2. Girişimcilik.....	222
2.3.3. Patent	233
2.3.4. İcat	233
2.4. İNOVASYONUN TÜRLERİ	244
2.4.1. Ürün İnovasyonu.....	244
2.4.2. Süreç İnovasyonu.....	255
2.5. SOSYAL İNOVASYON	266
2.5.1. Sosyal İnovasyonun Ortaya Çıkışı ve Yükselişi.....	266
2.5.2. Sosyal İnovasyonun Tanımı ve Önemi	266
2.5.3. Sosyal İnovasyon Süreci	288
2.5.4. Sosyal İnovasyon ve Teknolojik İnovasyon.....	2929

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	322
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	322
3.2.1. Hizmetkar Liderlik	344
3.2.2. Sosyal İnovasyon	355
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	366

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	455
3.5. VERİLERİ TOPLAMADA İZLENEN YÖNTEM VE VERİ TOPLAMA ARACI	455
3.6. BULGULAR.....	47
3.6.1. Analiz Yöntemleri	47
3.6.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	477
3.6.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	488
3.6.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Geçerlilik Analizi.....	511
3.6.5. Hizmetkar Liderlik Değişkeni için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	533
3.6.6. Hizmetkar Liderlik Değişkeni için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)	555
3.6.7. Sosyal İnovasyon Değişkeni için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	578
3.6.8. Sosyal İnovasyon Değişkeni için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA).....	59
3.6.9. Normallik Testi	611
3.6.10. Korelasyon Analizi	622
3.6.11. Araştırma Modelinin Test Edilmesi	644
3.6.11.1. Bağlılık Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Değişkenleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	64
3.6.11.2. Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Kurumsal Yapı Değişkeni Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	645
3.6.11.3. Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Toplumsal Etki Değişkeni Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	66
3.6.11.4. Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Girişimci Zihniyet Değişkeni Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	67
3.6.11.5. Hizmetkar Liderlik Değişkeninin Sosyal İnovasyon Değişkeni Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	69
SONUÇ	700
KAYNAKLAR.....	764
EKLER.....	91

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
HİZMETKAR LİDERLİĞİN SOSYAL İNOVASYONA ETKİSİ: SİVİL TOPLUM
ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Osman KIZILER

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA

2024, 93 sayfa

Jüri: Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA (Danışman)

Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK (Üye)

Prof. Dr. Fatih YILDIRIM (Üye)

Bu çalışma, hizmetkar liderliğin sosyal inovasyona etkisi: sivil toplum örgütlerinde bir araştırmayı incelemektedir. Çalışma, hizmetkar liderlik kavramının tanımı, özellikleri, avantajları ve dezavantajları ile bu liderlik modelinin uygulamaları üzerine yoğunlaşmaktadır. Hizmetkar liderlik, liderlerin kendi çıkarlarını geri planda tutarak çalışanlarının ve toplumun çıkarlarını önceliklendirdiği bir liderlik tarzıdır. Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılan bu kavram, liderliğin temelde bir hizmet etme anlayışı üzerine kurulması gerektiğini savunur.

Çalışma, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarını karşılaştırarak hizmetkar liderliğin özgün yönlerini ortaya koyar. Ayrıca, bu liderlik modelinin iş yerinde motivasyonu artırma, çalışanların organizasyona bağlılıklarını güçlendirme ve topluluk oluşturmada nasıl bir rol oynadığı tartışılmaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli konusu ise sosyal inovasyondur. Sosyal inovasyon, toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler sunmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. İnovasyonun tarihi, tanımı, önemi ve işletmelerdeki uygulamaları ele alınarak, sosyal inovasyonun toplumsal değişime katkısı ve sürdürülebilir kalkınmadaki rolü incelenmiştir.

Çalışmada, sosyal inovasyonun farklı sektörlerdeki uygulamaları ve bu süreçlerin toplumsal fayda yaratmadaki etkinliği üzerinde durulmuştur. Sosyal inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının ortak çalışması gerektiği vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyonun birbirini nasıl tamamladığını ve bu iki kavramın toplumsal faydayı maksimize etmek için nasıl birlikte çalışabileceğini göstermektedir. Hizmetkar liderliğin, sosyal inovasyonu destekleyen ve sürdürülebilir bir toplum oluşturma sürecinde kritik bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İnovasyon, Sosyal İnovasyon, Faktör Analizi



ABSTRACT

MS. Thesis

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON SOCIAL INNOVATION: A RESEARCH IN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

Osman KIZILER

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Emirhan KULA

2024, 93 pages

Jury: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Emirhan KULA (Consultant)

Assoc. Prof. Dr. Serkan NAKTIYOK (Member)

Prof. Dr. Fatih YILDIRIM (Member)

In this study, the impact of servant leadership on social innovation is examined within the scope of a research in non-governmental organizations. The study focuses on the definition, characteristics, advantages and disadvantages of servant leadership, and the applications of this leadership model. Servant leadership is a leadership style in which leaders prioritize the interests of their employees and society by putting their own interests in the background. This concept, introduced by Robert K. Greenleaf, argues that leadership should be based on a sense of service.

The study compares traditional and modern leadership approaches and determines the unique aspects of servant leadership. It also discusses how this leadership model plays a role in increasing motivation in the workplace, strengthening employees' commitment to the organization, and building community.

Another important topic of the study is social innovation. Social innovation is an approach that aims to provide innovative solutions to social problems. The history, definition, importance, and applications of innovation in businesses are discussed, and the contribution of social innovation to social change and its role in sustainable development are examined.

The study emphasizes the applications of social innovation in different sectors and the effectiveness of these processes in creating social benefits. It emphasizes that public, private,

and civil society organizations should work together for the successful implementation of social innovation.

In conclusion, this study demonstrates how servant leadership and social innovation complement each other and how these two concepts can work together to maximize social good. It is concluded that servant leadership plays a critical role in the process of building a sustainable society that supports social innovation.

Key Words: Leadership, Servant Leadership, Innovation, Social Innovation, Factor Analysis



TABLO LİSTESİ

1.1 Hizmetkar Liderlikle İlgili Araştırmalar	18
3.1 Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı	47
3.2 Hizmetkar Liderlik Değişkenine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	49
3.3 Sosyal İnovasyon değişkenine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları	50
3.4 Genel Kabul Görmüş KMO Değerleri ve Yorumları	52
3.5 Hizmetkar Liderlik Değişkeni için Açımlayıcı Faktör Analizi	53
3.6 Hizmetkar Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	56
3.7 Katılımcıların Hizmetkar Liderlik ile İlgili Görüşleri.....	56
3.8 Sosyal İnovasyon Değişkeni için Açımlayıcı Faktör Analizi	58
3.9 Sosyal İnovasyon ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	61
3.10 Katılımcıların Sosyal İnovasyon ile İlgili Görüşleri.....	61
3.11 Değişkenlerin Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) Değerleri.....	62
3.12 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	63
3.13 Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
3.14 Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Kurumsal Yapı Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	65
3.15 Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Toplumsal Etki Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	67
3.16 Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Girişimci Zihniyet Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	68
3.17 Hizmetkar Liderlik Değişkeninin Sosyal İnovasyon Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	69

ŞEKİL LİSTESİ

3.1 Araştırma Modeli	33
3.2 Hizmetkar Liderlik Değişkenine Ait Alt Boyutlar	54
3.3 Hizmetkar Liderlik DFA Diyagramı	55
3.4 Sosyal İnovasyon Değişkenin Fakyör Sayısı	59
3.5 Sosyal İnovasyon DFA Diyagramı	60



KISALTMALAR LİSTESİ

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
STÖ	: Sivil Toplum Örgütü
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
HLA	: Hizmetkâr Liderlik Anketi
SİA	: Sosyal inovasyon Anketi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin testi
X	: Ortalama
χ^2/df	: Ki-kare / Serbestlik Derecesi Oranı
NFI	: Normlanmış Uyum Endeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
RMESA	: Yaklaşım Hatası Kök Ortalama Karesi
RMR	: Kök Ortalama Karesel Artık
Sig.	: Anlamlılık
Anova	: Varyans Analizi
F	: Gruplar arası varyans/Grup içi varyans
s.s	: Standart Sapma

ÖN SÖZ

Hazırlamış olduğum “Hizmetkar Liderliğin Sosyal İnovasyona Etkisi: Sivil Toplum Örgütlerinde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmamın hazırlanması sırasında benden desteğini esirgemeyen saygı değer hocam ve danışmanım Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA’ya bilgi ve tecrübeleriyle çalışmama yön verdiği için en içten teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans sürecim boyunca destekleri için değerli hocam Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK’a ve Prof. Dr. Fatih YILDIRIM’a; çalışma ile ilgili öneri ve katkıları için Dr. Öğr. Üyesi Sefa ÖZDEMİR’e, Dr. Öğr. Üyesi Şamil ŞIK’a, Arş. Gör. Muhammet MUTLU’ya; bu çalışmanın nihai halini alıncaya kadar ki her anında yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Hüseyin DAŞTAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü çalışmalarımın aralıksız destekçisi olan değerli annem Züleyha, babam Yücel, ablam Asuman, ağabeyim Mehmet Akif, yengem Merve ve kuzenim Ahmet KIZILER’e minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Osman KIZILER

Erzurum-2024

GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihinin her döneminde, toplulukların şekillenmesinde, toplumların ilerlemesinde ve bireylerin yönlendirilmesinde temel bir araç olmuştur (Bass & Avolio, 2003). Antik dönemlerden günümüze kadar, liderler toplumların kaderini belirleyen kilit aktörler olmuş, organizasyonları ve sosyal yapıların temel dinamiklerini oluşturmuştur (Bakan & Doğan, 2012). Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren sürekli olarak değişmiş, toplumsal ve ekonomik ihtiyaçlara göre evrilmiş bir kavramdır. Geçmişte liderlik daha çok otoriteye dayalı bir güç olarak algılanırken, modern dünyada bu kavram, bireylerin ve toplumların ihtiyaçlarına yönelik çok boyutlu bir yapı kazanmıştır (Greenleaf, 2003).

Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkar liderlik, liderlik kavramına farklı bir perspektif kazandırmıştır. Hizmetkar liderlik, liderin kendi çıkarlarını geri planda tutarak, çalışanların ve toplumun ihtiyaçlarını önceliklendiren bir yaklaşımı ifade eder. Bu liderlik modeli, 20. yüzyılın ikinci yarısında Robert K. Greenleaf tarafından ortaya konmuş ve liderlik literatürüne önemli bir katkı sağlamıştır (Greenleaf, 1977). Greenleaf, liderliği sadece bir yönetim aracı olarak değil, aynı zamanda bir hizmet anlayışı olarak tanımlamış; liderin esas görevinin, izleyenlerin gelişimini desteklemek ve toplumsal fayda yaratmak olduğunu belirtmiştir (Spears, 1998). Hizmetkar liderlik, empati, dinleme, güçlendirme, topluluk oluşturma ve sorumlu yöneticilik gibi unsurları ön plana çıkararak, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklılaşmıştır (Liden et al., 2008). Bu yaklaşım, liderlerin otoriter bir figürden ziyade, izleyenlerine rehberlik eden ve onların refahını artırmayı hedefleyen bireyler olarak görülmesini sağlamıştır (Russell & Stone, 2002).

Hizmetkar liderlik, sadece bireysel ve organizasyonel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal düzeyde de önemli etkiler yaratma potansiyeline sahiptir (Akyüz, 2016). Günümüzde toplumlar, giderek karmaşıklaşan ve çok boyutlu hale gelen sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. İklim değişikliği, gelir eşitsizliği, sosyal adaletsizlik ve küresel sağlık krizleri gibi sorunlar, geleneksel çözüm yöntemlerinin ötesinde yenilikçi yaklaşımları gerektirmektedir (Cajaiba-Santana, 2014). Bu bağlamda, sosyal inovasyon kavramı, toplumların bu sorunlarla başa çıkmak için geliştirdiği yenilikçi ve etkili çözümleri ifade etmektedir. Sosyal inovasyon, bireylerin ve toplulukların hayat kalitesini artırmayı, toplumsal fayda sağlamayı ve

sürdürülebilir kalkınmayı desteklemeyi amaçlayan bir süreçtir (Mulgan, 2006). Bu süreç, bireylerin yaratıcılığını ve kolektif iş birliğini ön plana çıkararak, toplumun karşılaştığı zorluklara çözüm üretir (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010).

Sosyal inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, etkili liderlik modellerinin varlığını gerektirmektedir. Hizmetkar liderlik, sosyal inovasyonu destekleyen temel liderlik modellerinden biri olarak dikkat çekmektedir (Greenleaf, 2003). Bu liderlik tarzı, insan odaklı yapısıyla sosyal inovasyon süreçlerinde önemli bir rol oynar. Hizmetkar liderlerin çalışanlarını güçlendirmesi, onların yaratıcılıklarını artırırken, sosyal sorunlara yönelik yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını sağlar (Liden et al., 2008). Ayrıca, sorumlu yöneticilik ve hesap verebilirlik gibi unsurlar, liderlerin sadece bireysel çıkarları değil, toplumsal faydayı da gözeten bir yaklaşım sergilemelerine olanak tanır (Russell & Stone, 2002). Bu bağlamda, hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon arasındaki ilişki, toplumsal değişim ve gelişim için güçlü bir sinerji yaratma potansiyeline sahiptir (Cajaiba-Santana, 2014).

Bu çalışma, hizmetkar liderliğin sosyal inovasyona etkisi: sivil toplum örgütlerinde bir araştırmayı derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel amacı, hizmetkar liderlik modelinin sosyal inovasyon süreçlerine olan katkılarını ortaya koymak ve bu süreçlerde hangi liderlik özelliklerinin öne çıktığını belirlemektir. Araştırmada, hizmetkar liderliğin empati, güçlendirme, sorumlu yöneticilik ve topluluk oluşturma gibi temel unsurlarının sosyal inovasyon üzerindeki etkileri ele alınmıştır (Spears, 2004). Ayrıca, sosyal inovasyonun girişimci zihniyet, kurumsal yapı ve toplumsal etki gibi boyutlarının hizmetkar liderlik özellikleriyle nasıl etkileşim içinde olduğu incelenmiştir (Murray et al., 2010).

Bu bağlamda, çalışma, literatürdeki mevcut bilgileri derinleştirirken, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları bağlamında hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon arasındaki ilişkinin pratikteki yansımalarını analiz etmektedir. Sivil toplum kuruluşları, toplumsal sorunlara çözüm üreten önemli aktörlerdir ve bu bağlamda liderlik yaklaşımları, bu kuruluşların başarısında kritik bir rol oynamaktadır (Akyüz, 2016). Bu çalışma, sivil toplum kuruluşlarında hizmetkar liderlik modelinin sosyal inovasyon süreçlerini nasıl desteklediğini ve bu süreçlerin toplum üzerindeki etkilerini değerlendirerek hem teorik hem de pratik düzeyde katkılar sunmayı hedeflemektedir.

Sonuç olarak, hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon, günümüz dünyasında toplumsal sorunlara çözüm üretme potansiyeline sahip iki kritik kavramdır. Bu alışma, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde ele alarak, toplumsal fayda yaratma ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma süreçlerinde liderliğin rolünü anlamaya yönelik önemli bir ereve sunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik kavramı, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olan ve toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkan bir olgudur (Akdöl, 2015, s. 5). İnsanların topluluklar halinde yaşaması ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyması, liderlik kavramının temelini oluşturmuştur (İbicioğlu vd., 2009, s. 2; Ercan ve Sıgır, 2015, s. 96). Lider, belirli bir amaca yönelik olarak bireyleri bir araya getiren, özgüven ve kişilik özellikleri ile başkaları üzerinde etkili olabilen kişidir (Dinçer ve Bitirim, 2007, s. 61). Bu kişi, bilgi sağlamak, talepleri ve gereksinimleri öncelikli tutmak ve bireylere rehberlik etmek gibi görevleri üstlenir (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 146). Ayrıca, motivasyon ve karizması sayesinde bireylerin görüşlerini değiştirebilen ve onları belirli bir yönde harekete geçirebilen kişidir (Akman vd., 2015, s. 131). Bir diğer tanıma göre, lider; bir örgüt, grup veya belirli bireyler arasında ortaya çıkan problemleri çözmeye yeteneğine sahip olan, örgüt kültürünü başlatan, bu kültürü yöneten ve gerektiğinde değişiklikler yapabilen kişidir (Mumford vd., 2000, s. 14; Zaccaro vd., 2000, s. 38; Schein, 2004, s. 223).

Liderlik, çalışanların davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda etkileme sanatıdır. Liderlerin en önemli rolü, liderlik yaptıkları örgütün hedef ve vizyonlarını belirlemek ve bu hedeflere ulaşma sürecini yönetmektir. Liderlik süreci, lider, çalışanlar, amaçlar ve koşullar arasındaki etkileşimlerden oluşur ve belirli durumlarda ortaya çıkan ilişkilerden oluşur (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 62). Bu bağlamda liderlik fonksiyonu şu şekilde formüle edilebilir:

$$Liderlik(önderlik) = f(lider + izleyiciler + amaçlar ve koşullar) \quad (1.1)$$

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, artan rekabet ve kurumlarda bireysel değerlere verilen önem, liderlik kavramının daha da önemli hale gelmesine neden olmuştur (Telli vd., 2012, s. 135). Liderlik, yönetim ve davranış bilimleri açısından büyük bir öneme sahiptir ve özellikle 20. yüzyıldan itibaren sosyologlar tarafından geniş çapta incelenmiş, hakkında birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 10; Telli vd., 2012, s. 135). Literatürde liderlik kavramı ile ilgili birçok farklı tanım ve açıklama bulunmaktadır (Shin vd., 2011, s. 169; Yukl, 2010, s. 20; Eren, 2014, s. 435).

Liderler, örgütün hedeflerini oluşturma, bu hedeflere ulaşma sürecinde bireyler üzerinde etki yaratma ve onların motivasyonunu sağlama yeteneğine sahiptir. Bu süreçte liderler, çeşitli güç kaynaklarını kullanarak bireyleri veya grupları belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirirler. Güç kaynakları iki ana grupta toplanabilir: "pozisyon gücü" ve "bireysel güç". Pozisyon gücü, lidere örgüt tarafından verilen yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güçten oluşur. Yasal güç, liderin biçimsel yetkiye dayanmasını ifade ederken, ödüllendirme gücü liderin grup veya çalışanlara sağladığı ödüller sonucunda oluşur. Zorlayıcı güç ise ödüllendirme gücünün zıddı olarak kabul edilir. Bireysel güç ise liderin karakterinden kaynaklanır ve uzmanlık gücü ile karizma gücünü içerir. Uzmanlık gücü, liderin bilgi, beceri ve uzmanlığından kaynaklanırken, karizma gücü liderin kişisel özellikleri ve etkileyici gücünden gelir (Daft, 2010, s. 427).

Hızla değişen ve gelişen örgütlerde liderlerin kontrol ideolojisi, yönetim stili, yaptırım şekli ve çalışma ortamına olan yaklaşımları büyük önem taşır (Töremen ve Çankaya, 2008, s. 40). Örgütlerin başarısı, liderlerin tutum ve davranışlarına bağlı olabilir. Liderler, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanları motive ederek, ortak amaçlar doğrultusunda birlik sağlamaya çalışırlar (Demircioğlu, 2015, s. 52). Aksi halde, ortak bir görüşte buluşamayan ekip üyeleri ve liderler, hedeflere ulaşmakta zorlanabilirler. Liderlik, örgütlerin başarısına katkı sağlayan ve ekip kültürünü etkileyen önemli bir faktördür (Porter ve McLaughlin, 2006, s. 560; Kostovski vd., 2015, s. 43; Spisak vd., 2015, s. 291; Nikčević, 2016, s. 191). Örgüt içindeki ekiplerin performansı, liderlerin başarısıyla yakından ilişkilidir (O'Reilly vd., 2010, s. 105). Sonuç olarak, liderlik, örgütün amaçları doğrultusunda çalışanlarını etkileyen, yönlendiren ve eşgüdümleyen bir sanattır (Şimşek vd., 2020, s. 79).

1.2. LİDERLİKTE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Liderlik teorileri zamanla evrilerek çağdaş liderlik teorilerine dönüşmüştür. Bu evrimin temel nedeni, ekipteki bireylerin, düzenin ve liderliğe karşı tutumların çağın gerekliliklerine göre şekillenmesidir. Yapılan çalışmaların çokluğu ve birbirine benzeyen yönleri, çeşitli liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akgemci, 2015, s. 551). Literatürde en sık rastlanan yaklaşımlar; geleneksel ve modern liderlik tutumları olarak iki ana başlık altında incelenmiştir.

1.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları, özellikler kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal liderlik kuramları olarak sınıflandırılabilir.

1.2.1.1.Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, liderlik tutumlarıyla ilgili bilinen en eski kuramlardan biridir. "Büyük Adam Kuramı" olarak da bilinir (Riaz ve Haider, 2010, s. 30). Bu kuram, bazı kişilerin doğuştan liderlik niteliklerine sahip olduğunu ve bu özelliklerle her zaman ve her yerde lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (Can, 1999, s. 195; Akgemci, 2015, s. 551). Ancak zamanla yapılan bilimsel araştırmalar, bu kuramın önemini yitirmesine neden olmuş ve "Büyük Adam" düşüncesinin yerini özellikler kuramı almıştır (Sinha, 2008, s. 269; Işık, 2014, s. 14).

Özellikler kuramında, liderlik sürecinin başarısını belirleyen en önemli faktör liderin sahip olduğu niteliklerdir (Koçel, 2020, s. 594). 1930 ve 1950 yılları arasında yapılan araştırmalarda, başarılı liderlerde bulunan fiziksel ve ruhsal özellikler incelenmiştir (Şahin, 2012, s. 145). Bu kurama göre, liderlik nitelikleri kişinin sonradan kazandığı değil, doğuştan sahip olduğu özelliklerdir. Liderlerin doğuştan sahip olduğu bu nitelikler, diğer bireylerle olan farklarını ortaya koyar (Pazarbaş, 2012, s. 23). Bu kurama göre, liderin cinsiyeti, yaşı, kilosu ve doğuştan gelen yaratıcılığı, dayanıklılığı gibi özellikler önemlidir (Demir vd., 2010, s. 132).

Bu kurama yapılan en önemli eleştirilerden biri, ekipte çalışan bazı bireylerin liderlerinden daha fazla niteliklere sahip olmasına rağmen, lider olarak seçilmemesidir (Koçel, 2020, s. 595). Ayrıca, liderlik sürecinde varsayılan özelliklerin tek bir kişide bulunamayacağı ve bu özelliklerin ölçülememesi gibi nedenler de eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005, s. 1-16). Bu sebeplerle, bu yaklaşım zamanla önemini yitirmiş ve yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Tengilimoğlu, 2005, s. 1-16).

1.2.1.2.Davranışsal Kuramlar

Davranışsal liderlik kuramı, liderin başarısını belirleyen ana etmenin, liderin kişisel özelliklerinden ziyade, liderlik süresince gösterdiği tutumlar olduğunu savunur (Şimşek vd., 2020, s. 81). Liderin çalışanlarıyla olan ilişkisi, karar alma süreçleri, yetki devri, motivasyon, denetim planları ve hedef belirleme gibi faktörler, liderin etkinliğini belirleyen en önemli unsurlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Davranışsal liderlik kuramının zenginleşmesine katkı sağlayan araştırmalardan biri, Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarıdır. Bu araştırmalarda, liderlik

tutumları iki ana kategoride ele alınmıştır: bireye odaklanan liderlik ve işe odaklanan liderlik (Koçel, 2020, s. 596). Bireye odaklanan liderler, kişilere önem verip, onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, işe odaklanan liderler verilen görevin veya hedefin gerçekleştirilmesine odaklanır (Yukl, 2010, s. 104).

Davranışsal liderlik kuramına önemli katkılardan bir diğeri ise Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarıdır. Bu araştırmalar, liderlik tutumlarının bireye veya işe odaklı olabileceğini göstermiştir (Bojadjev vd., 2015, s. 213). Michigan araştırmalarına göre, işe odaklanan liderler, çalışanları sürekli denetleyip, yaptırımlarla yönetirken, bireye odaklanan liderler çalışanların kişisel gelişimine ve iş ortamlarına önem verirler (Koçel, 2020, s. 597).

Bu iki liderlik tutumunu Robert Blake ve Jane Mouton, "Yönetim Tarzı Matrisi" olarak adlandırdıkları bir matris ile açıklamışlardır. Bu matriste, liderlik tutumları üretime duyulan ilgi ve bireye olan ilgi olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Koçel, 2020, s. 598). Bu matrikse göre, farklı liderlik türleri incelenebilir. Örneğin, görev lideri (9.1) çalışmaya odaklıdır ancak bireye odaklanmaz. Şehir kulübü lideri (1.9) bireye odaklanır ancak üretime önem vermez. Orta yolcu lider (5.5) hem üretime hem de bireye eşit şekilde odaklanırken, ekip çalışması lideri (9.9) hem üretime hem de personele en fazla önem verir. Cılız lider (1.1) ise personellerin kendi istekleri doğrultusunda çalışmasına izin verir (Bojadjev vd., 2015, s. 213).

Douglas McGregor tarafından öne sürülen X ve Y Teorisi, çalışanlar arasında farklı tutumlarda bulunan iki sınıfın olduğunu belirtir. X sınıfındaki çalışanlar işi yapmaktan hoşlanmaz, denetlenmeye ihtiyaç duyar ve sorumluluktan kaçır. Y sınıfındaki çalışanlar iş yapmaktan hoşlanır, denetlenmeye ihtiyaç duymaz ve sorumluluk alır (Kozak, 2008, s. 494). Lider, çalışanlarının X sınıfı özelliklerine sahip olduğunu düşünüyorsa otokratik bir tutum sergilerken, Y sınıfı özelliklerine sahip olduğunu düşünüyorsa demokratik bir tutum sergiler.

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmalardan esinlenerek liderlik tutumlarını dört sınıfta toplayan bir model geliştirmiştir. Bu modele göre, liderlik davranışları astlara güven, astların katılım düzeyi ve astların düşüncelerinin dikkate alınması gibi faktörlere göre sınıflandırılmıştır. İstismarcı ve yardımsever otokratik liderler genellikle işe odaklanırken, katılımcı ve demokratik liderler bireye odaklanır (Sinha, 2008, s. 271).

Tannenbaum ve Schmidt (1973), otokratik ve demokratik liderlik stillerini inceleyerek, bu iki liderlik biçimini aynı düzlemde ele almış ve yedi farklı liderlik türünü tanımlamışlardır. Bu modele göre, birinci durumda yönetici karar alır ve astlara bildirir. İkinci durumda yönetici

kararını astlara beğendirir. Üçüncü durumda yönetici fikirlerini astlara bildirir ve sorular bekler. Dördüncü durumda yönetici geçici kararları ortaya koyar. Beşinci durumda yönetici sorunları ve kararları tartışmaya açar. Altıncı durumda yönetici sorunu ortaya koyar ve grup kararlarını bekler. Yedinci durumda yönetici konuyu belirtir ve belirli sınırlar içinde kararları astlara bırakır (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 68).

1.2.1.3.Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal liderlik kuramları, farklı olaylarda farklı liderlik stillerine ihtiyaç duyulduğunu savunur. Bu kurama göre her durumda geçerli tek bir liderlik stili yoktur (Kılınç, 1995, s. 60). En etkili ve başarılı liderlik stili, yaşanan olaya göre değişir (Koçel, 2020, s. 600). Durumsal liderlik kuramları birden fazla yaklaşımı içerir. Peretomode'a göre bunlardan bazıları; Fiedler'in durumsal yaklaşımı, amaç ve yol yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal modeli, Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli ve Vroom ve Yetton'un liderlik modelidir (Peretomode, 2012, s. 14).

Fiedler'in durumsal yaklaşımı, liderlerin etkin olmasında üç belirleyici faktör olduğunu belirtir: lider-ast ilişkisi, işin doğası ve liderin statüsüne bağlı güç (Fiedler, 1972a, s. 7; Justis, 1975, s. 160). Bu faktörler, liderin durumunu belirler. En olumlu durumda, bu üç faktörün hepsi güçlüdür; orta derecede olumlu durumda, bir faktör zayıf, diğerleri güçlüdür; en olumsuz durumda ise bu faktörlerin hepsi zayıftır (Peretomode, 2012, s. 16). Fiedler'e göre, her durumda aynı liderlik stiline etkili olması beklenemez (Utecht ve Heier, 1976, s. 607). Güçlü lider-ast ilişkileri olan bir ekipte liderin etkili olması daha olasıdır. Benzer şekilde, işin yapısının net ve belirgin olduğu durumlarda liderin etkinliği artar (Fiedler, 1972b, s. 455).

Amaç-Yol kuramı, Vroom'un beklenti kuramına dayanmaktadır (House, 1971, s. 322). Bu modele göre liderler, çalışanların beklentilerini ve niteliklerini etkileyerek onları motive edebilir (Greene, 1979, s. 23; House, 1996, s. 325). Amaç-Yol kuramında liderler, dört ana liderlik stilini benimseyebilir: otoriter lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarı odaklı lider. Otoriter lider, çalışanlara yapılması gereken işleri açıklar ve bu işleri tamamlamalarını sağlar. Destekleyici lider, çalışanlarla kişisel olarak ilgilenir ve onların gelişimine katkıda bulunur. Katılımcı lider, karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerini dikkate alır. Başarı odaklı lider, çalışanların büyük hedefler belirlemesine yardımcı olur ve bu hedeflere ulaşmalarını destekler (Malik vd., 2014, s. 171).

Hersey ve Blanchard'ın durumsal modeli, liderlik stillerinin görev yönelimli ve ilişki yönelimli olarak ikiye ayrıldığını savunur. Görev yönelimli liderler, kişilerin görevlerini ve bu

görevlerin nasıl tamamlanacağını belirler. İlişki yönelimli liderler ise, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olup, onları dinler, cesaretlendirir ve destekler (Paksoy, 1993, s. 19).

Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli, liderlik etkinliğinin yönetsel etkinlikle ilişkili olduğunu belirtir. Bu modelde liderlik stili, ilişki yönelimli, görev yönelimli ve etkinlik boyutu olarak üçe ayrılmıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 93). Liderliğin etkinliği, liderin ne yaptığıyla değil ne sonuçlar elde ettiğiyle ölçülür (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 93).

Vroom ve Yetton'un liderlik modeli, her durumda tek bir liderlik stilinin etkili olmayacağını savunur. Yaşanan durumun incelenmesi ve elde edilen verilere göre uygun bir liderlik stilinin belirlenmesi gerektiğini önerir (Reber vd., 2004, s. 416). Bu model, liderin astlarıyla olan ilişkisinin karar alma sürecindeki rolünü vurgular (Vroom ve Jago, 2007, s. 20). Modelde her süreç belirli simgelerle (A, C, D ve G) ifade edilmiştir. Örneğin, AI otoriter yaklaşımın ilk biçimini, AII astlardan bilgi alarak karar verme sürecini, CI astlarla fikir alışverişinde bulunarak karar verme sürecini, CII astlarla grup halinde fikir alışverişinde bulunarak karar verme sürecini, DI astlardan bir kişiye tam yetki vererek karar verme sürecini ve GII astlardan bir grup oluşturularak grup halinde karar verme sürecini ifade eder (Vroom ve Jago, 1974, s. 750; Erffmeyer, 1983).

1.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımları, son yıllarda popülerlik kazanan ve uygulama alanı bulan yeni liderlik stillerini içerir. Bu yaklaşımlar arasında hizmetkar liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, ruhsal liderlik ve vizyoner liderlik yer alır. Bu bölümlerden hizmetkar liderlik bir sonraki başlıkta ele alınacaktır.

1.2.3. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları

Geçmişte yaygın olan liderlik stilleri yenilikçi olmadıkları için, geleceğin liderliğini tanımlamak, liderlik tutumlarında ve uygulamalarında tekrar tekrar düşünmeyi gerektirmiştir (Benton ve Wright-Ford, 2017, s. 2). Dönüştürücü liderlik, bireylerin kişisel çıkarlarının ötesine geçerek, karizması, esin kaynağı olma yeteneği, idealleştirilmiş etki, zihinsel uyarım ve bireysel ilgi gibi özellikleriyle bir işe başlamalarını ve bu işi başarıyla tamamlamalarını sağlar (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 64). Bu liderlik tarzı, personelin gelişimini ve topluluğun, ekibin ve bireylerin refahını ön planda tutar (Bass vd., 2003, s. 208). Dönüştürücü liderlik, daha geniş kapsamlı bir liderlik türüdür ve liderlerin ekipteki farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için hem iş

yapıcı hem de dönüştürücü liderlik özelliklerini dengeli bir şekilde kullanmalarını gerektirir (Luo vd., 2016, s. 339).

1.2.4. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Karizma, eski Yunan'da "armağan" veya "hibe" anlamına gelen "gift" kelimesinden türemiştir (Tezcan, 2006, s. 31). Karizmatik liderlik, ilk olarak Weber tarafından incelenmiş olup, karizmanın statü gücünden ziyade, izleyicilerin liderin özel niteliklere sahip olduğuna inandıkları bir güç olduğunu öne sürmüştür (Fiol vd., 1999, s. 452; Yüksek, 2005, s. 30). House'a göre, karizmatik lider, bireyleri beklenenden daha fazlasını başarmaya teşvik edebilen, özgüveni yüksek, güçlü bir hakimiyet duygusuna sahip ve doğru olduğuna dair sarsılmaz bir inancı olan kişidir (Kılıç, 2006, s. 81). Karizmatik liderler, dönüştürücü bir etki yaratmadan etkileyici olabilirler (Miner, 2005, s. 363). Örneğin, General Elektrik'ten Jack Welch, Chrysler'den Lee Iacocca veya Microsoft'tan Bill Gates gibi tanınmış liderler bu kategoriye girebilir (Şimşek vd., 2014, s. 247).

1.2.5. Etik Liderlik Yaklaşımları

Brown (2005), etik liderliği ahlaki bir kişilik olarak tanımlar. Etik liderler doğru, güvenilir ve adil bireylerdir. Bu liderlik yaklaşımı, "İnsanı yaşat ki devlet yaşasın" görüşüne dayanır (Uğurlu, 2009, s. 52). Etik liderler, söylediklerini açıkça ifade ederler (Freeman ve Steward, 2006, s. 3) ve ekip üyelerinin görev bilincini, yaşam alanlarını ve uzun vadede hareketliliğini artırır (Pickett, 2005, s. 52). Bazen liderlerin verdikleri sözler ile yaptıkları arasında çelişkiler olabilir. Bu durumlarda izleyiciler hayal kırıklığına uğrayabilir ve olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Bu tür olaylar, lider ile izleyici arasında güvenin oluşmasını engeller. Sözler ile eylemler uyumlu olmadığında, ekip içinde sürekli bir rahatsızlık ortamı oluşur. Bu nedenle, etik liderler doğruluğa güven duyarlar ve hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında doğruluktan sapmazlar (Zhu vd., 2004, s. 21). Etik liderlik, özverili olmayı ve verilen sözlerin yerine getirilmesini gerektirdiği için kolay kazanılan bir liderlik tarzı değildir (Hermond, 2005, s. 4).

1.2.6. Ruhsal Liderlik Yaklaşımları

Ruhsal liderlik, ekiplerde etik tutumu, yapılan işin tatmin edici olmasını, bireyin ekibine kendini adanmasını, yaratıcılığı ve rekabet avantajı elde etmeyi vurgulayan bir liderlik tarzıdır (Benefiel, 2005, s. 724). Bu yaklaşım, liderin manevi bütünlüğünü, çalışanlarına olan bağlılığını ve onların ruhani ihtiyaçlarına olan duyarlılığını kapsar (Reave, 2005, s. 656). Louis W. Fry

tarafından geliştirilen ruhsal liderlik kuramı, vizyon, umut, inanç, fedakâr sevgi, anlam ve aidiyet duygusu gibi kavramları içerir. Fry'a göre ruhsal liderlik, bireylerin manevi olarak hayatla bağ kurabilmeleri için gerekli olan tüm değer, tutum ve davranışları kazandırmak ve onları içsel olarak motive etmektir (Fry, 2003, s. 711). Fry'ın yanı sıra Fairholm (1996, 1998, 2004) ve Sanders vd. (2003) de ruhsal liderlik alanında önemli araştırmalar yapmışlardır (Benefiel, 2005, s. 726).

1.2.7. Vizyoner Liderlik Yaklaşımları

Liderlerin en bilinen özelliklerinden biri sağgörü sahibi olmalarıdır. Sağgörü, liderlerin ve örgütlerin geleceğe yönelik yolunu aydınlatan bir ışık gibidir. Sağgörü sahibi liderler, organizasyonları için çok önemli bir işlevi yerine getirirler. Sağgörü, bir organizasyonun geleceğe yönelik sahip olduğu arzu veya hedefi ifade eder (Hellreigel vd., 2002, s. 194). Conger (1999), vizyonu "gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar" olarak tanımlamıştır (Tekin ve Ehtiyar, 2011, s. 4009). Vizyoner liderlik ise, güvenilir, gerçekçi ve dikkat çekici bir vizyon oluşturma ve bunu tasvir edebilme yeteneğidir. Vizyoner lider, çalışanlarına yalnızca vizyonunu anlatmakla kalmaz, aynı zamanda bu vizyona uygun davranışlar sergileyerek onlara rol model olur (Robbins, 2000, s. 145).

1.3. HİZMETKAR LİDERLİK

Hizmetkar liderlik, modern liderlik yaklaşımları arasında önemli bir yer edinmiştir ve bu çalışma kapsamında ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu bölümde, hizmetkar liderliğin tanımı, özellikleri, modelleri, avantaj ve dezavantajları ele alınmıştır. Ayrıca hizmetkar liderliğin başarılı şirketlerdeki uygulamaları ve bu konuda yapılan araştırmalara değinilmiştir.

1.3.1. Hizmetkar Liderlik Tanımı

Türkçe kaynaklarda "hizmetkarlık" kavramı, "hizmetkar olan bir kişinin yaptığı iş" olarak tanımlanmaktadır (Sanal, 2020). Bu terim, "ücretle iş gören, genellikle erkek işçi, uşak" olarak da ifade edilmektedir (TDK, 2019). Yabancı kaynaklarda ise hizmetkarlık, "diğer insanların özellikle ev işleriyle ilgili işlerinde veya kişisel işlerinde görev alan kişi" olarak tanımlanmıştır (Sanal, 2019).

Hizmetkarlık kavramı, liderlik bağlamında ele alındığında, cinsiyete özgü olmayan ve belirli iş alanlarıyla sınırlı olmayan bir kavram haline gelmektedir. Russell, Stone, Sendjaya, Sarros, Page ve Wong gibi araştırmacılar, hizmetkar liderlik kavramını bir oksimoron olarak değerlendirmişlerdir çünkü liderliğin doğası gereği emir verme ve yönlendirme içerirken,

hizmetkarlık daha geri planda kalma ve başkalarına hizmet etme eğilimini ifade eder (Focht, 2011, s. 1). Ancak, hizmetkar liderlik, liderin kendi çıkarlarını geri planda tutarak çalışanlarını ön planda tutmasını ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmasını gerektirir. Bu liderlik tarzında, liderin otoritesi, çalışanlarına hizmet etme isteğinden ve onların çıkarlarını gözetmesinden kaynaklanır (Fındıkçı, 2009, s. 378).

Hizmetkar liderlik kavramını ilk kez ortaya atan ve bu konuda bilinirlik sağlayan kişi Robert K. Greenleaf'tir. Greenleaf, bir kişinin hem hizmetkar hem de lider olabileceği düşüncesini Herman Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk" adlı romanını okuduktan sonra benimsemiştir. Greenleaf, Leo karakterini hizmetkar lider olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 1995, s. 89). Romanın ana karakteri Leo, grubun hizmetkârı olarak görülse de aslında grubun başarısını ve bütünlüğünü sağlayan liderdir (Hesse, 1998, s. 78). Greenleaf, bu örnekten yola çıkarak hizmetkar liderlik konseptini geliştirmiştir.

Birçok araştırmacı, hizmetkar liderlik kavramının dini öğretiler ve liderlerle bağlantılı olduğunu belirtmiştir (Bekker, 2010, s. 60; Irving, 2011, s. 119). Hizmetkar liderlik, İslamiyet, Budizm, Yahudilik ve Hinduizm gibi dinlerde de vurgulanan bir kavramdır. Örneğin, İslamiyet'te liderlerin gücü nezaket ve görgü kurallarına uygun şekilde kullanmaları gerektiği belirtilmiştir. Hinduizm'in Bhagavad Gita kitabında, Tanrı Krishna'nın kral Arjuna'ya hizmet ederek onu yönlendirmesi anlatılmaktadır (Sivananda, 2003, s. 201).

Greenleaf'in "Lider Olarak Hizmetkar" adlı kitabında, hizmetkar liderliğin temel özelliklerinden biri olarak kişisel çıkarları geri planda bırakmak vurgulanmıştır (Greenleaf, 2003, s. 10). Bu kavram, liderlerin öncelikle hizmetkar olarak başlaması ve ardından lider olarak devam etmesi gerektiğini belirtir. Greenleaf, hizmetkar liderin temel amacının çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak ve onların gelişimine katkıda bulunmak olduğunu savunur. Hizmetkar liderlik, liderin otoritesinin çalışanlarına hizmet etme isteğinden kaynaklandığını belirtir (Van Dierendonck, 2011, s. 1231).

Hizmetkar liderlik kavramı, çeşitli alanlarda farklı terimlerle ifade edilen çok yönlü bir kavramdır ve net bir tanımı yoktur (Page ve Wong, 2000, s. 70). Hizmetkar liderler, çalışanlarının daha iyi performans göstermeleri ve başarılı olmaları için ihtiyaç duyduklarını belirler ve bu doğrultuda hareket ederler. Bu liderlik tarzı, klasik piramit yaklaşımının tersine, güç ve desteğin liderden işgörene doğru akması yerine, işgörenlerden lidere doğru akmasını sağlar (Daft, 2008, s. 512). Bu şekilde, personelin organizasyona olan bağlılığı ve performansı artar (Manning ve Curtis, 2003).

Hizmetkar liderler, çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyar ve onların gelişimine öncelik verir. Bu liderlik tarzı, çalışanların organizasyona olan bağlılığını ve iş tatminini artırır (Page ve Wong, 2000, s. 71). Max DePree'ye göre, bir liderin öncelikli görevi gerçeği tanımlamak, son görevi ise şükranlarını sunmaktır. Bu süreçte lider, kesinlikle borçlu ve hizmetkar olmalıdır (DePree, 1998, s. 131).

Hizmetkar liderlik, sadece örgütün iyiliği için değil, içten bir şekilde ekibine hizmet etmeye odaklanır (Greenleaf, 1977; Stone vd., 2004, s. 350). Greenleaf, hizmetkar liderlerin kendilerini işlerine adadıkları ve güvenilir oldukları için çalışanlarının desteğini kazandıklarını belirtir (Greenleaf, 1998). Bu liderler, çalışanlarının en iyi performansı göstermelerini sağlayan bir atmosfer yaratır. Örneğin, bir çalışan hedeflerine ulaşamıyorsa, hizmetkar lider onu uygun bir pozisyona yönlendirerek kabiliyetlerini en iyi şekilde kullanmasını sağlar (Vinod ve Sudhakar, 2011, s. 460).

Hizmetkar liderlik, çalışanların en iyi yönlerini belirlemek için bir temel sağlar. Liderler, ekiplerinin kabiliyetlerini, eksiklerini, hedeflerini ve isteklerini bire bir iletişim ile tanımlamaya çalışırlar. Bu bilgiyi aldıktan sonra, potansiyellerine ulaşmalarını ve özgüvenlerini artırmalarını desteklerler (Liden vd., 2008, s. 162). Ayrıca, hizmetkar liderlik, organizasyonda sorumlu yönetim ihtiyacını vurgular ve sürdürülebilir örgütsel bir gelecek oluşturmak için üst düzey yöneticilerin büyük sorumluluğa sahip olduğunu varsayar (Taylor ve Pearse, 2009, s. 226).

Hizmetkar liderlik, geleneksel liderlik tarzlarının modern insanlarda motivasyon sağlamadığını ifade eder (Page ve Wong, 2000, s. 71). Laub'a göre, hizmetkar liderlik, liderlerin çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerine koyan bir anlayış ve uygulamadır (Laub, 1999, s. 83). Hizmetkar liderlik, insanları önemseyen ve iyileştiren, güç paylaşımının önemine dikkat çeken bir liderlik tarzıdır. Hizmetkar liderler, çalışanlarına ve hizmetlerine odaklanarak erdemli ve ahlaklı bir yaklaşım sergilerler (Patterson, 2003, s. 2; Page ve Wong, 2000, s. 72).

Hizmetkar liderliği daha iyi anlamak için, bu liderlik tarzının temel özelliklerini analiz etmek gereklidir.

1.3.2. Hizmetkar Liderlik Özellikleri

Greenleaf'e göre, hizmetkar liderlerin hizmet etme yeteneklerinin yanı sıra başka özellikleri de vardır (Spears, 1998, s. 11). Greenleaf, hizmetkar liderlerin on temel özelliğini şu şekilde sıralamıştır; dinlenme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma,

öngörme, hizmet etme, topluluk oluşturma ve bağlılıktır. Bu özellikler aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1.3.2.1.Dinleme

Hizmetkar liderler, organizasyon içindeki kişilerin ihtiyaçlarını ve taleplerini anlamak için onları dikkatlice dinlerler. Bu liderlerin dinleme yeteneği yüksek olmalıdır. Hizmetkar liderler, kişileri dinleyerek onlara değer verdiklerini gösterirler. Bu, çalışanların organizasyona daha fazla bağlanmasına ve performanslarının artmasına katkı sağlar (Bakan ve Doğan, 2012, s. 2; Akyüz, 2016, s. 28).

1.3.2.2.Empati

Hizmetkar liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve sorunlarını anlamak için onların yerine kendilerini koyarak empati kurarlar. Bu liderler, çalışanların yeteneklerini görüp desteklerler. Empati, organizasyon içindeki iletişimi ve iş birliğini artırır (Bakan ve Doğan, 2012, s. 2; Akyüz, 2016, s. 28).

1.3.2.3.İyileştirme

Hizmetkar liderler, çevresindeki kişilerin gelişimini ve iyileşmesini sağlamak için çaba gösterirler. Bu liderler, karşılıklı etkileşimde bulunarak kişilerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Bu süreç, dolaylı olarak organizasyonun da gelişmesine katkıda bulunur (Akyüz, 2016, s. 28).

1.3.2.4.Farkındalık

Hizmetkar liderler, organizasyon içindeki durumları geniş bir perspektiften değerlendirerek farkındalık sağlarlar. Bu liderler hem olumlu hem de olumsuz durumların farkına vararak sorunları objektif bir bakış açısıyla ele alırlar. Bu özellik, organizasyon içindeki problemlerin hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olur (Spears, 2004, s. 9; Bakan ve Doğan, 2012, s. 4).

1.3.2.5.İkna

Hizmetkar liderler, karar alırken güçlerini kullanmaktansa, kişileri ikna ederek harekete geçirirler. Bu liderler, çalışanlarını zorlamak yerine onların gönüllerine hitap ederler. İkna yeteneği, liderin ekip hedeflerine ulaşmasında temel bir rol oynar (Akyüz, 2016, s. 28).

1.3.2.6.Kavramsallaştırma

Hizmetkar liderler, ekiplerinin sorunlarını ve ihtiyaçlarını geniş bir bakış açısıyla ele alarak kavramsallaştırma yeteneğine sahiptir. Bu liderler, karşılaşılan günlük sorunları çözmekle kalmayıp, gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri de öngörerek plan yaparlar. Bu durum, çalışanların organizasyona olan bağlılığını ve iş tatminini artırır (Akyüz, 2016, s. 28; Bakan ve Doğan, 2012, s. 5).

1.3.2.7.Öngörme

Hizmetkar liderler, geçmiş deneyimlerinden ders çıkararak gelecekte karşılaşılabilecek durumları tahmin etme yeteneğine sahiptirler. Bu liderler, geçmiş deneyimlerini bugünün şartlarına uygun hale getirerek akılcı kararlar alırlar. Öngörme yeteneği, çalışanların liderlerine olan güvenini artırır ve organizasyona olan bağlılıklarını pekiştirir (Bakan ve Doğan, 2012, s. 6; Akyüz, 2016, s. 28).

1.3.2.8.Hizmet Etme

Hizmetkar liderler, kişisel çıkarlarını geri planda tutarak organizasyonun ve çalışanların çıkarlarını ön planda tutarlar. Bu liderler, organizasyona ve çalışanlarına hizmet ederek onların gelişimine katkıda bulunurlar. Bu özellik, çalışanların organizasyona olan sadakatini artırır (Akyüz, 2016, s. 28).

1.3.2.9.Topluluk Oluşturma

Hizmetkar liderler, organizasyon içinde birlik ve beraberliği teşvik ederler. Bu liderler, çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmelerini sağlayacak sosyal aktiviteler ve eğitimler düzenlerler. Topluluk oluşturma, organizasyon içindeki uyumu ve iş birliğini artırır (Bakan ve Doğan, 2012, s. 8; Akyüz, 2016, s. 28).

1.3.2.10.Bağlılık

Hizmetkar liderler, çalışanların bireysel, psikolojik ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak onların organizasyona olan bağlılıklarını artırır. Bu liderler, alınan kararları onaylama ve uygulama konusunda çalışanları cesaretlendirirler. Bu özellik, çalışanların benmerkezci değil, ekip odaklı olmalarını sağlar (Bakan ve Doğan, 2012, s. 8).

Fındıkçı'ya göre, hizmetkar liderlerde bulunması gereken diğer özellikler şunlardır: insani hassasiyet, alçakgönüllülük, kibarlık, etik olma, mertlik, eşitlikçi olma, meraklılık, araştırmacılık, sistemli olma, bilgi birikimine sahip olma, bilime inanma, gayretli olma,

paylaşma, iletişim kurma ve ikna kabiliyeti, aile ve çocuk sahibi olma, ileri görüşlülük, öğrenme eğilimi, mücadeleci olma, azimli olma, risk alma, atılganlık, özgüven, karizma, plan yapabilme ve zamanı iyi kullanma, işine odaklanma, eğitimci olma, müşteri odaklılık, yüksek başarı güdüsü, değişime açıklık ve fikrine başvurulmuş kişi olma (Fındıkçı, 2009).

Russell ve Stone'a göre ise hizmetkar liderlerin sahip olması gereken dokuz temel özellik şunlardır: ileri görüşlülük, mertlik, güven verme, rol model olma, doğruluk, liderlik, hizmet etme, geliştirme ve takdir etme (Russell ve Stone, 2002).

Laub, hizmetkar liderliğin altı temel özelliğini şu şekilde tanımlamıştır: kişileri önemseme, kişilerin ilerlemesini sağlama, topluluk oluşturma ve ortak noktada buluşturma, doğruluk, güven verme, liderlik yaratmak ve bunu paylaşmak (Akyüz, 2016, s. 30).

Sonuç olarak, hizmetkar liderlik özellikleri konusunda farklı araştırmacılar tarafından çeşitli karakteristikler öne sürülse de bu özelliklerin temelinde benzerlikler bulunmaktadır. Bu liderlik tarzı, liderlerin çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyan, onların gelişimine katkıda bulunan ve organizasyon içinde birlik ve beraberliği teşvik eden bir anlayışa dayanmaktadır.

1.3.3. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Modern liderlik yaklaşımlarının ortaya koyduğu gereksinimlere ve gelişmelere paralel olarak yeni teoriler geliştirilmiş ve bu teoriler yönetim alanında uygulanmıştır. Her liderlik teorisinin kendine has avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Greenleaf'in 1970'te tanımladığı hizmetkar liderlik yaklaşımı üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, hizmetkar liderliğin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Waterman, 2011, s. 26):

1.3.3.1. Avantajları

- Hizmetkar liderler, insanları bir amaç için araç olarak değil, hedef olarak görürler.
- Çalışma arkadaşlarının gelişimine ve çağın gereksinimlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurlar.
- Genellikle umut verici ve itaatkâr bir tutum sergilerler.
- İletişimin önemini vurgulandığı durumlarda sakin ve neşeli olurlar.
- Çekinme ve kollama konseptini benimserler.
- Meslektaşlarının atılganlık işlerine yardımcı olurlar ve otoriteyi desteklerler.
- Personelin iş gücünü artırmak için ellerinden geleni yaparlar.

1.3.3.2. Dezavatajları

- Gösterişsiz olma düşüncesi, personel tarafından güçsüzlük olarak algılanabilir.
- Hiyerarşik sıralamalar sisteme iyi gelmeyebilir.
- Dini olarak algılanabilir ve modern duyarlılıklara uygun olmayabilir.
- "Hizmetkar" terimi, hemşirelik gibi mesleklerde olduğu gibi çalışanlar için faydalı olmayabilir.
- Personel bu liderlik tutumuna tepki vermeyebilir.

1.4. HİZMETKAR LİDERLİK ÖRNEKLERİ

Hizmetkar liderler, kendi ihtiyaçlarından çok başkalarının ihtiyaçlarına odaklanarak onları ön planda tutan kişilerdir (Marques, 2007, s. 103). Tablo 1.1.'de hizmetkar liderlikle alakalı son yıllarda yapılmış bazı araştırmalar örnek olarak sunulmuş olmakla beraber, Dünya genelinde hizmetkar liderlik örnekleri olarak birçok önemli lider bulunmaktadır. Bu liderlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır:

Mahatma Gandhi: Gandhi, sahip olduğu bilge kişiliğin kendisine verdiği güç ile vatanına ve toplumuna hizmet ederek liderlik yapmıştır (Barnabas ve Clifford, 2012, s. 132). Hayatı boyunca, Greenleaf'in hizmetkar liderlik anlayışının on karakteristik özelliğini sergilemiştir (Spears, 2002, s. 21).

Florence Nightingale: Zengin bir İngiliz ailesinden gelen Nightingale, hemşirelikle ilgilenmiş ve Kırım Savaşı sırasında 20 saat boyunca yaralıları tedavi etmiştir. Bu, onun hizmetkar liderliğini ön plana çıkaran bir olaydır (Keith, 1994, s. 8).

Nelson Mandela: Mandela, halkına hizmet ederek onlara eşitlik kavramını aşılamış ve zor koşullara rağmen onların yanında olmuştur. Güney Afrika'nın demokrasiye geçişinde büyük rol oynamıştır (Future of Working, 2020). Mandela'nın hizmetkar liderlik özellikleri şunlardır (Tanner, 2018):

- Güney Afrika'nın tüm vatandaşları için tek kişilik, tek oy eşitliği olan bir demokrasiye inanç.
- Huzurlu bir güç geçişi sağlamak için eski düşmanlarla iş birliği yapma.
- Güney Afrikalıları bir araya getirmek için fırsatlar arama.
- Diktatörlük ve kraliyet ailelerinin kötü yönetim modellerini terk etme.

Tablo 1.1 Hizmetkar Liderlikle İlgili Araştırmalar

Yazar	Yıl	Çalışma Özeti
Hebert	2003	Hizmetkar liderlik algısı ile iç ve genel çalışma tatmini arasında olumlu bir ilişki bulmuştur.
Nelson	2003	Hizmetkar liderlik algısını Güney Afrikalı liderlerce algılanması ve uygulanması üzerine yaptığı araştırmada, liderlerin hizmetkar liderliğin strüktürünü onayladıklarını ancak güven ve güçlenme konusunda sorun yaşadıklarını belirtmiştir.
Joseph ve Winston	2005	Hizmetkar liderlik algısının lider ve örgütsel güven ile pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.
Anderson	2005	Hizmetkar liderlik algısı ile çalışma tatmini arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur.
Washington vd.	2006	Hizmetkar liderlik ile liderlerin duygudaşlık, dürüstlük ve yeterlilik değerleri arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.
Beazley ve Gemmil	2006	Hizmetkar liderlik tutumu gösteren liderlerin dürüstlük, alçakgönüllülük ve diğer hizmetlere ilişkin alanlarda daha yüksek manevi değerler taşıdığını bulmuşlardır.
Herndon	2007	Hizmetkar liderlik ile okul kültürü ve öğrenci başarısı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur.
Hale ve Fields	2007	Gana'da hizmetkar liderlik tutumlarının Kuzey Amerikalılardan daha az olduğunu bulmuşlardır.
Liden vd.	2008	Hizmetkar liderliğin yurttaşlık tutumunu, hizmet içi performansları ve toplumdaki kurumsal ilişkiyi dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşiminden daha etkili bulmuşlardır.
Huckabee	2008	Hizmetkar liderlik tutumuna sahip yöneticilerin öznel iyi oluş düzeyinin yüksek olduğunu bulmuştur.
Svoboda	2008	Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik tutumları ile çalışma doyumu arasında olumlu bir ilişki bulmuştur.
Taylor ve Pearse	2009	Hizmetkar liderliğin örgütlerin iyileşmesine katkı sağlayacak en etkili liderlik paradigması olduğunu bulmuşlardır.
Cerit	2009	İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetkar liderlik tutumlarının öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmış ve güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur.
Mahembe	2010	Güney Afrika'da hizmetkar liderlik ve ekip etkinliği arasında zayıf bir negatif ilişki, ancak takım taahhüdü arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur.
Beck	2010	Hizmetkar liderliğin geçmişini araştırmış ve liderlerin hizmetkar liderlik tutumlarını ne kadar uzun süre sergilerse, o kadar etkili olduklarını bulmuştur.
Thompson	2010	Hizmetkar liderlik tutumunun başarılı proje müdürlerinin başarı oranı ile pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.
Sendjaya ve Cooper	2011	Hizmetkar liderlik ile kişiye özgü tutumlar arasında yüksek bir ilişki bulmuşlardır.
Akyüz	2012	Hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi araştırmasında, hizmetkar liderlik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ve hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerinde orta düzeyde bir etkisi olduğu bulunmuştur.
Bovee	2012	Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik tutumları ile çalışma tatminleri arasındaki bağlantıyı incelemiş ve olumlu, anlamlı bir ilişki bulmuştur.
Kool ve Van Dierendonck	2012	Hizmetkar liderliğin etkileşimli adalet, iyimser tutum ve değişim taahhüdüne katkısı olduğunu bulmuşlardır.
De Waal ve Sivo	2012	Hizmetkar liderlik ile kurumsal performans arasında herhangi bir bağlantı olmadığını ileri sürmüşlerdir.
Polat	2013	Elâzığ ilindeki eğitim denetmenlerinin ve ilköğretim okul müdürlerinin hizmetkar liderlik düzeyleri araştırmasında, öğretmenlerin okul yöneticilerini genellikle hizmetkar lider olarak gördükleri, ancak müfettişlerin bu düzeyde hizmetkar liderlik davranışları sergilemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Balay vd.	2014	Eğitim yöneticilerinin hizmetkar liderlik yetkinlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.
Büyüktatlı	2015	Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile hizmetkar liderlik tutumları arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, okul müdürlerinin duygusal zekâ seviyelerinin hizmetkar liderlik tutumlarını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Çiçek	2015	Eğitim örgütlerinde hizmetkar liderliğe yönelik bir araştırmada öğretmenler, yöneticilerini hizmetkar liderlik bakımından olumlu, özveri bakımından ise olumsuz değerlendirmişlerdir.
Eren	2017	Hizmetkar liderlik algısının çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.
Kartal	2018	Hizmetkar liderlik tarzının örgütsel miyopi üzerinde azaltıcı etkisi olduğu ve çalışanların kendilerini daha önemli hissetmelerine ve örgüte daha fazla katkı sağlamalarına yardımcı olduğu tespit edilmiştir.
Özden	2019	Hizmetkar liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve psikolojik sermaye ile destekleyici örgüt ikliminin aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Çolak	2020	Hizmetkar liderlik davranışının örgütsel bağlılık algısı üzerinde pozitif, örgütsel adalet algısı üzerinde ise hem pozitif hem de negatif yönde etkisinin olduğu bulunmuştur.

Tablo 1.1’de sunulan çalışmalar, 2003-2020 yılları arasında hizmetkâr liderlik kavramını farklı teorik ve uygulamalı açılardan ele alan akademik araştırmalardan oluşmaktadır. Bu dönemde yapılan çalışmalar, hizmetkâr liderliğin bireyler, takımlar ve örgütler üzerindeki etkilerini analiz ederek literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Özellikle, liderlerin öncelikli olarak çalışanlarının ihtiyaçlarını ve gelişimlerini desteklemeyi hedeflediği bu liderlik anlayışının, çalışanların motivasyonu, bağlılığı, iş memnuniyeti ve performansı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan bulgular öne çıkmaktadır. Aynı zamanda, hizmetkâr liderlik yaklaşımının etik liderlik, dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ gibi diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisi incelenmiştir.

Tablodaki çalışmalar, yalnızca hizmetkâr liderliğin bireysel ve örgütsel çıktılarıyla sınırlı kalmayarak, bu liderlik tarzının farklı sektörel ve kültürel bağlamlardaki uygulamalarını da kapsamaktadır. Eğitim, sağlık, kamu yönetimi ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi alanlarda yapılan araştırmalar, hizmetkâr liderlik yaklaşımının evrensel geçerliliği ve bağlamsal uyarlanabilirliği konusunda değerli bilgiler sunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin kriz yönetimi, örgütsel değişim ve sürdürülebilirlik gibi güncel konularla ilişkilendirilmesine yönelik çalışmalar da literatürde artış göstermektedir.

Bu kapsamlı literatür değerlendirmesi, hizmetkâr liderlik anlayışının yönetim bilimleri içindeki önemini ve bu liderlik modeline yönelik akademik ilginin son yıllarda sürekli bir artış gösterdiğini gözler önüne sermektedir. Tablo, alandaki mevcut araştırmaların çeşitliliğini özetlerken, gelecek çalışmalarda araştırılabilecek yeni konu başlıkları için önemli bir çerçeve de sunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İNOVASYONUN TANIMI

İnovasyon yüz yılı aşkın süredir araştırmacıların ilgiyle incelediği bir konu olmasına karşın, ülkemizde son yıllarda önem kazanmıştır. Kavramı ilk olarak Schumpeter “Ekonomik Gelişme Teorisi” adlı kitabında kullanmıştır. Araştırmacı kavramı müşterilerin bilmediği daha gelişmiş bir ürün veya var olan ürünün üzerinde yapılan değişiklik olarak tanımlamıştır (Elçi vd., 2008: 2005).

İlk bakışta inovasyon kavramının icatla aynı anlamda olduğu düşünülse de Schumpeter iktisat literatüründe icat ve inovasyon kavramlarını birbirinden ayırmıştır. Schumpeter’e göre herhangi bir icat olmadan da bir yenilik yapılabilir ve bu yenilik inovasyon kapsamında değerlendirilebilir (Schumpeter, 1939: 84). İnovasyon hakkında en çok kabul gören tanımlardan biri de Oslo Kılavuzu (2006: 50) tarafından yayınlamıştır: “İnovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir”.

İnovasyon günümüzde durağan şekilde seyretnemekte, piyasanın her alanında duraksamadan var olabilmektedir. Bazen hızlı bazen yavaş olsa da her noktada devam etmesi varlığının en önemli özelliğidir (Lundvall, 1992: 8). İşletmelerin rakipleriyle rekabete girmesi ve avantaj sağlayabilmesi için minimum girdi sayısı ile en yüksek katma değeri üretebilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Girdi sayısını artırmadan katma değerli çıktılar oluşturabilmenin yolu verimlilikten geçmektedir. Bununla birlikte, katma değerli mal sayısını artırmak ise inovasyon yaratabilme sayesinde mümkündür. İnovasyon hem yüksek verimliliği sağlamak hem de çıktı sayısını artırmak için gerekli olan en temel bileşenlerden birisidir (Arslan, 2008: 104). Çıktı sayısının fazla olması karlılığı artıracığından inovasyonun karlılık ve verimliliği doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu özelliği ile inovasyon işletmeler için çok önemli bir rekabet aracıdır. Makro açıdan bakıldığında ise işletmelerin rekabet gücünün, verimliliğin ve karlılığının yüksek olması, kalkınmanın ve sürdürülebilir büyümenin ülke çapında gerçekleşeceği anlamına gelmektedir (Elçi, 2006: 2).

İnovasyonun odak noktası yeni bir şeyler icat etmekten ziyade değer yaratacak formülleri keşfetmektir. Bu yüzden inovasyon sürecinde, fikirler ve kavramlar daha değerli olmaktadır (Elçi, 2006: 18).

2.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ

İnovasyon yalnızca yeniliği ortaya çıkarmak değil aynı zamanda ürünü nihai ürün formuna sokmak, ticari fayda sağlayacak şekle dönüştürmek gibi tüm sürece dahil olmaktadır. İşletmeye artı değer sağlaması, ürünün veya sürecin eskisine göre daha verimli olması inovasyon kavramının gerçekleşmesi için gerekmektedir. Yeniliğin yalnızca fikir aşamasında kalması ve geliştirilen fikirlerin üretim sürecine yansıtılamaması inovasyonun ortaya çıkmasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Elçi, vd., 2008: 23).

Gelişen teknoloji, müşterilerin talebinin hesaplanabilmesinin zorluğu ve bilginin hızlı yayılması inovasyonun rekabet avantajının süresini kısaltabilmektedir. Nitekim, yapılan bir inovasyonun işletme ve sektör için ne kadar süre yeni kalabileceğini kestirmek imkansızdır. Bu yüzden işletmelerin inovasyonu bir kültür haline getirmeleri ve kendilerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmektedir. İnovasyon süreklilik arz etmesinin yanı sıra işletmeler açısından tüm birimleri dahil eden bütünsel bir aktivitedir. Yenilik yaratmayı yalnızca Ar-Ge departmanının bir görevi olarak görmek ürünün mevcut pazarlarda bilirliliğini azaltacaktır. Diğer taraftan tek başına pazarlama biriminin inovasyon yapması da anlık müşteri taleplerini karşılama da gelecek adına sürdürülebilir bir yenilik yaratmayacaktır. Yalnızca teknolojik gelişmelerle ortaya çıkacak inovasyon ise talep dışı ürünün üretilmesine sebep olacaktır. Bununla birlikte, inovasyonun yalnızca işletme içinden geliştirilmesi bazı durumlarda mümkün olmamaktadır. Bu durumlarda işletmeler, farklı işletmelerden alınacak mal veya hizmet alımı gibi dış kaynakları da kullanabilirler. Bu sebeplerden ötürü işletmelerin inovasyonu bütüncül olarak değerlendirmesi gerekmektedir. İnovasyon kavramının hem işletme içi hem de işletmelerin temas içinde oldukları tüm yan kuruluşların ortak eylemi olarak algılanması inovasyon sürecinin daha etkin kullanılması açısından önemlidir (Elçi vd., 2008: 23).

İnovasyon, yüksek potansiyel vaat eden bir olgu olmasına rağmen, işletmeler için ciddi zorluklar da ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin inovatif çalışmalar çok yıkıcı olabilir, mesleki sınırlar arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesini gerektirebilir veya kurumsal yapı ve şirket iklimini değiştirebilir. İnovasyon süreci esneklik ve kontrol arasındaki ilişkiyi yönetebilmelidir. Esneklik, inovasyon için hayati önem taşıyan yaratıcılık, yetki ve değişikliklik gibi başlıklara ihtiyaç duyarken; kontrol ise, uzun vadeli hedeflere ulaşmayı, temel becerilere

yönelik çalışmayı ve bütçe kısıtlamalarını karşılamayı sağlamalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde inovasyon, bir paradoks ortaya çıkarmakta ve inovasyon yapmak isteyen işletmeler, performanslarını olumsuz yönde etkileyecek sorunlarla karşılaşabilmektedir (Khazanchi, vd., 2007: 871-872).

2.3. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

2.3.1. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)

Ar-Ge, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör fark etmeksizin çıktının kalitesinin yükseltilmesi, maliyetlerinin düşürülmesi ve standartlarının geliştirilmesi için yapılan çalışmalar bütünüdür. Aynı zamanda mevcut teknolojiye iyileştirmeler ve yeni gelişen teknolojinin eskisine adapte edilmesi de Ar-Ge'nin özelliklerinden bazılarıdır (Ayhan, 2002: 168).

Ticari hayattaki gelişim ve yenilenme Ar-Ge'ye verilen destekle doğru orantılıdır. Refah seviyesini yükseltmeyi, kalkınmayı sağlamayı ve büyüyüp gelişmeyi ana odak noktasına almış ülkeler Ar-Ge'ye GSYİH'den (gayri safi yurtiçi hasıla) belirli bir pay ayırmaktadır (Ayhan, 2002: 168). Araştırma ve geliştirme faaliyetleri inovasyon yapmanın bir ön koşulu olmasa da inovasyon süreçlerinde Ar-Ge faaliyetleri çok önemli bir yere sahiptir (Elçi vd., 2008: 28).

2.3.2. Girişimcilik

İnovasyonun en temel bileşenlerinden birisi olan girişimcilik, yeni bir mal veya hizmet üretmek ve pazarlamak amacıyla yeni bir girişim oluşturma çabalarını ifade etmektedir. Girişimi yapan kişi olarak tanımlanan müteşebbis (girişimci) ise, varlığını sürdürebilmesi için farklı olana, var olmayana yönelmek zorundadır. Diğer bir deyişle girişimcinin, inovatif bir fikirle piyasada yer araması gerekmektedir. Aksi takdirde varlığını sürdürme noktasında sıkıntı yaşayacaktır. Müteşebbis, piyasadaki eksikliği görmekte ve bu fırsattan yararlanmak için elinde bulunan kaynakları eşi görülmemiş bir şekilde organize ederek değer yaratma amacı taşımaktadır. Burada müteşebbisi yalnızca piyasaya ilk giren kişi olarak kabul etmek girişimi eksik tanımlamaya yol açar. Değer yaratma amacıyla bulunan müteşebbis, piyasada bulunan işletmelerden birisinde faaliyet gösteriyor olabilir veya piyasaya ilk kez giren birisi de olabilir (Aslan, 2018: 15-17).

2.3.3. Patent

Patent belirli bir ülkedeki bir ürün, üretim, dağıtım yöntemi gibi yenilikçi özelliğin korunmasını hedefleyen yasal bir belgedir. Özel veya resmî kurumlar, bu yeniliği keşfeden kişiye belirli yasal haklar tanımaktadır. Bu haklar, patent sahibinin sahip olduğu yöntemi kullanma, satma veya üretme gibi haklardır (<https://www.turkpatent.gov.tr/bilgilendirme-brosurleri>).

Çok uzun bir geçmişe sahip olan patentin ilk örneklerine bakıldığında patentin, günümüzdeki kullanım amacı olan ürün veya fikrin taklit edilmesini engellemek için değil, bir mal veya hizmet grubunda bir işletmeye tekel olma hakkı verilmesi için kullanıldığı görülmektedir. Bu tip patentler ilk kez 15. y.y. 'da görülmektedir. Venedik patent kanunu, İngiliz krallığının verdiği bazı tekel hakları ilk patent örneklerini oluşturmaktadır. 19.y.y. 'da Avrupa ile birlikte tüm dünyada patent kullanımı evrensel hale gelmiştir. Patent konusunda asıl gelişme ise 1883 yılındaki sanayi mülkiyetlerinin korunması hakkında yapılan Paris sözleşmesi ile gerçekleşmiştir. Bu yasa ile inovasyon yapan kişiye ülkesine bakılmadan patent hakkı verilmektedir. Bu hakla birlikte, icat yapan kişinin patent sistemi tarafından tüm dünyada geçerli haklara sahip olması mümkün hale gelmiştir (Hall, 2007: 569).

Bir üründe patent hakkının olmaması durumunda, bir işletmenin yarattığı inovasyonun herhangi bir maliyete katlanmadan diğer işletmeler tarafından kullanılması bedavacılığa yol açmaktadır. İnovasyon yapabilmek için işletmeler, Ar-Ge harcamaları gibi birçok maliyete katlanmaktadır. Patent sistemine geçilerek işletmelerin veya girişimcilerin fikirleri bir hakla korunma altına alınmaktadır. Bu durum işletmeleri inovasyon yapmaya teşvik edecektir. Diğer taraftan bedavacılığın engellenmesi, herhangi bir maliyete katlanmadan inovatif fikirleri kullanmayı imkânsız hale getirecek ve bütün işletmeler inovasyon yaratmaya ihtiyaç duyacaktır. Patent hakkının ortaya çıkması, inovasyon yapmak için çeşitli maliyetlere katlanan ve bedavacı işletmelere, farklılaşmak ve ayakta kalabilmek için inovasyon yapmayı zorunlu hale getirmiştir (Levin, 1986).

2.3.4. İcat

İcat en basit tanımıyla, daha önce var olmayan herhangi bir şeyin insan çabası sonucunda ortaya çıkmasıdır. Bu yenilik, çoğu zaman mevcut teknolojilerin farklı biçimde birleşmesi sonucunda oluşmaktadır (Danışman, 2015). İcatta temel amaç eski sistemin bir eksikliğini gidermek veya verimliliğini artırmak olsa da bu özelliklere sahip olmayan bir buluşun ortaya çıkması da icat olarak kabul edilmektedir.

İcat ve inovasyon sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak benzer noktalara sahip olan bu iki kavramın temelde ciddi farklılıkları vardır. İcatların inovasyona dönüşme zorunluluğu olmasa da birçok icat inovasyona dönüşmektedir. İnovasyonların tamamının bir ekonomik değer yaratma zorunluluğu bulunmaktadır. Bununla birlikte, işletmeye katma değer sağlamayan yenilikler icat olarak tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda icat olmadan da inovasyondan bahsetmek mümkündür. Sonuç olarak, inovasyonun doğasında yeniliğin ticari bir değer oluşturması varken, icatta böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır (Caulier-Grice, vd., 2012).

2.4. İNOVASYONUN TÜRLERİ

İnovasyon işletmelerin; ürün, hizmet, üretim, satış, pazarlama veya dağıtım gibi tüm alanlarında yapılabilmektedir. Bu inovasyonlar ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, hizmet inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu olarak adlandırılmaktadır. Diğer taraftan inovasyon süreci, teknoloji kullanım durumuna göre teknolojik veya teknolojik olmayan inovasyon olarak da sınıflandırılabilir (Elçi, 2006: 3). Ancak bu çalışmada ürün ve süreç inovasyonları detaylandırılacak, diğer başlıklar kısaca açıklanacaktır.

2.4.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, inovasyon türleri arasında en bilinen inovasyon türü olarak gösterilmektedir. Gault (2018: 619) bu türü, *“potansiyel müşterilere sunulan özelliklerine veya kullanım amaçlarına göre yeni veya önemli ölçüde revize edilmiş bir ürün”* olarak tanımlamaktadır. Damanpour ise; tüketicilerin talep ve istekleri doğrultusunda yeni bir ürün veya mevcut bir ürün üzerinde kayda değer ölçüde değişiklik yapılması olarak açıklamaktadır. (Damanpour, 1996: 698).

Ürün inovasyonu temel olarak iki türden oluşmaktadır. İlki, piyasada daha önce var olmamış bir ürünün ilk kez ortaya çıkmasıdır. Ürünün ilk kez icat edilmesinin yanı sıra sektöre ilk kez girmesi de kabul edilmektedir. Diğer tür ise, yeni bir ürünün icat edilmeyip var olan ürünün üzerinde ciddi değişikliklerin yapılmasıdır. Ürünün bu türden kabul edilebilmesi için var olan üründe inovatif bir değişiklik yapılmalı ve işletmeye rekabet avantajı kazandırabilmelidir (Aslan, 2018: 43).

Bir diğer ürün inovasyonu çeşidi ise tüketici merkezli ürün inovasyonudur. Çeşitli araştırmalar tüketici tarafından yönlendirilen inovasyonun ürün gelişiminde ciddi bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ürünleri birlikte üretmek için canlı laboratuvarlar, tüketicilerin

katılımı gibi çalışmalar tüketici merkezli ürün inovasyonuna örnek olarak gösterilmektedir. Tüketici ve üretici arasındaki karşılıklı etkileşim her iki tarafa da maksimum seviyede fayda sağlayacaktır. Diğer taraftan, Oslo kılavuzu da bu etkileşimi kullanıcı dostu kavramıyla tanımlayarak tüketici ve üreticileri ürün inovasyonunun itici güçleri olarak kabul etmektedir (Edwards, 2018: 69). Aynı şekilde Von Hippel de hem üreticilerin hem de tüketicilerin ürün üzerindeki değişikliğe etkisinin varlığına dikkat çekmektedir. Tüketicilerin tutumları üreticileri sürekli olarak inovasyon yapmaya teşvik etmektedir. Asırlardır devam eden üretici merkezli inovasyon hareketlerine, günümüzde tüketicilerin baş rolde olduğu inovasyon hareketleri de eklenmiştir. Üreticiler ürünün üzerinde yaptıkları değişiklikleri patent vb. gibi haklarla korumaktadır. Ancak tüketicilerin görüşleriyle gelişen değişiklikler sayesinde ürünün gerçek geliştiricilerinin tüketiciler olduğu görüşü de son yıllarda yaygın olarak kabul edilmektedir (Hippel, 2005).

2.4.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, adından da anlaşılacağı gibi ürünün üretim veya dağıtım süreci ile ilgilenmektedir. Başka bir ifadeyle, mevcut üretim veya dağıtım yöntemindeki iyileştirmeler ya da yeni bir üretim veya dağıtım sürecinin geliştirilmesidir (Elçi, 2006: 9). Aynı şekilde etkili bir süreç inovasyonu, organizasyonel verimliliği artırmaktadır. Yapılan yenilikler yalnızca ürün veya üretimle sınırlı kalmayıp hizmet ve idari operasyon yöntemlerinde de bir inovasyon yaratabilmektedir (Khazanchi vd., 2007: 871).

Hizmet inovasyonu, diğer inovasyonlardan farklı olarak çoğunlukla beşerî kaynakların verimliliğini artırmaya odaklanmaktadır. Verilen hizmetin sunum veya dağıtımında yenilik, farklılaştırılmış hizmet anlayışı gibi yöntemlerle hizmet inovasyonu yapılmaktadır (Elçi, 2006: 7).

Ürün, bir müşteriye sunulan bir mal veya hizmeti ifade ederken süreç, malın veya hizmetin üretim ve teslimat yöntemidir. Bu nedenle ürün inovasyonu, nihai kullanıcı veya pazar ihtiyacını karşılamak için piyasaya sürülen yeni ürünler veya hizmetler olarak tanımlanırken; süreç inovasyonu, bir organizasyonun üretim veya hizmet işlemlerine eklenen yeni unsurlar olarak tanımlanmakta ve ürün üretmek veya hizmet sunmak için kullanılmaktadır. Ürün inovasyonu özellikle pazar ve müşteri odaklı iken, süreç inovasyonu ise iç odaklıdır ve süreç inovasyonunun önceliği verimliliklerdir “(Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001: 47-48).

2.5. SOSYAL İNOVASYON

2.5.1. Sosyal İnovasyonun Ortaya Çıkışı ve Yükselişi

Kavram olarak son yıllarda popülerlik kazanan sosyal inovasyonun tarihi, toplumların var olduğu ilk dönemlere kadar uzamaktadır. 21.y.y.'a kadar kullanımına pek sık rastlanılmayan sosyal inovasyon kavramının kurucusu Schumpeter olarak kabul edilmektedir. Sosyal inovasyonun fikir babasının Schumpeter olarak kabul edilmesi ise yaratıcı yıkım kavramının ortaya çıkmasına dayanmaktadır (Rønning ve Knutagard, 2015: 23; Cajaiba-Santana, 2014: 45). Kavram ilk kez James Taylor'ın 1970 yılındaki "Sosyal İnovasyona Giriş" adlı makalesinde kullanılmıştır (Moulaert vd., 2013).

Sosyal inovasyon, tarihsel süreç içerisinde insanlık tarihi boyunca var olmuştur. İnsanlar, tarih boyunca toplumlarının ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşam koşullarını iyileştirmek için yenilikler yaratmışlardır. Örneğin, antik Mısır'da su taşıma sistemleri inşa edilerek su ihtiyacı karşılanmış ve tarım sektörü geliştirilmiştir. Roma İmparatorluğu döneminde ise yollar ve su tesisleri inşa edilerek toplumun yaşam koşulları iyileştirilmiştir. Bununla birlikte, para, oy hakkı, kanunlar, devlet yönetim şekilleri gibi birçok uygulamanın da bir dönem sosyal inovasyon özelliğine sahip olduğu öne sürülebilir (Cajaiba-Santana, 2014: 45).

Günümüzde ise sosyal inovasyon, çeşitli sektörlerde kullanılmaktadır. Örneğin, sağlık sektöründe yenilikler sağlık hizmetlerinin daha etkin ve erişilebilir hale getirilmesine yardımcı olurken; eğitim sektöründeki yenilikler ise öğrenme sürecini iyileştirmekte ve eğitim olanaklarının daha fazla insana ulaştırılmasını sağlamaktadır. Sosyal inovasyon ayrıca sosyal sorunların çözümünde de önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, günümüzde sosyal inovasyon yoluyla toplumlar arasındaki eşitsizlikler azaltılmaya çalışılmaktadır (Rønning ve Knutagard, 2015).

Sonuç olarak, sosyal inovasyon tarih boyunca insanların yaşam koşullarını iyileştirme ve sosyal sorunları çözme amacıyla ortaya çıkan yeniliklerdir. Günümüzde ise çeşitli sektörlerde kullanılmakta ve toplumlar arasındaki eşitsizlikleri azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

2.5.2. Sosyal İnovasyonun Tanımı ve Önemi

Sosyal inovasyonun en geniş çapta tanımlardan birisini birçok kaynaktan derleyerek yapan Ögüt (2015: 24): "*Sosyal sorunların giderilmesi, sosyal gereksinimlerin karşılanması amacıyla yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsayan, böylelikle sosyal ilişkileri ve*

sistemi yapılandıran/dönüştüren ve bireylerin yaşam kalitesinin artırılmasını sağlayan süreç olarak tanımlanabilir”.

Mulgan (2006) sosyal inovasyonu “*sosyal bir ihtiyacı karşılamaya yönelik hedefle motive edilen yenilikçi faaliyetler ve hizmetler*” olarak tanımlamaktadır. Tanım incelendiğinde, amacın yalnızca yenilikçi çözümler yaratmakla ilgili olmadığı görülmektedir. Bu yüzden sosyal inovasyonun sosyal problemlerle bir ilişkisi vardır ve bu ilişki problemleri çözmek veya problemlerin çözülmesine yardımcı olmaktır. (Rønning ve Knutagard, 2015: 25). Yukarıda bahsedilen sosyal problemlerin kapsamını; toplumun gelişimi, çalışma koşulları, sağlık ve çevre sorunları oluşturmaktadır. Bu sorunlar karşısında sosyal inovasyonun sürdürülebilir bir mücadele vererek topluma karşı her türlü faydayı sağlaması önemlidir (Tatar, 2018: 51).

21. y.y.’ın başlamasıyla birlikte sosyal inovasyon birçok araştırmacı tarafından çalışılmaya başlanan bir konu haline gelmiştir. Mumford ve Moertl (2003) Uluslararası Para Fonu (IMF) ve keşif hareketlerine dikkat çekmiştir. IMF tam anlamıyla bir sosyal inovasyon hareketi olarak görülmesi de yeni bir endüstri, politika aracı ve kurum olmasından ötürü sosyal inovasyona örnek teşkil etmektedir. Mulgan (2006) ise internetteki bireylerin kendi aralarındaki yardım gruplarının sosyal inovasyona örnek olduğunu iddia etmektedir. Philips vd. (2008) ise mikrofinans, desteklenmiş istihdam ve adil ticareti sosyal inovasyona örnek olarak vermektedir (Rønning ve Knutagard, 2015: 25).

Sosyal inovasyon, temelde bireylerin ve toplumların refahını yükseltmeye odaklanmaktadır. Bununla birlikte sosyal inovasyon sayesinde yapılacak yenilikler, toplumların daha iyi şartlarda yaşamasına olanak sağlamaktadır. Toplumun sorunlarının çözümünü bazen devlet kanadı üstlenirken bazen de sivil toplum kanadı üstlenebilmektedir. Ancak bu inovatif çözümlerden tam olarak yararlanmak için devlet, özel kesim ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Bu birliktelik daha verimli ve daha güçlü politikaların üretilmesine zemin hazırlayacaktır.

Sosyal inovasyon sonucunda yeni kurumlar, yeni sosyal uygulamalar veya ortak çalışmaların farklı şekilleri ortaya çıkmaktadır. Burada kullanılan kaynakların aksine, önemli olan sosyal çıktı ve sosyal değişikliliktir. Sosyal inovasyonun temelinde yatan bu değişimler topluma uzun süreli fayda sağlamayı amaçlamaktadır (Cajaiba-Santana, 2014, 45).

Sosyal inovasyonlar genellikle sosyal uygulamalara yönelik olduğu için, bu inovasyonların sosyal yapıları nasıl daha verimli hale getirebileceği üzerine düşünülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, Howaldt & Schwarz’ın belirttiği gibi, 'sosyal' olarak adlandırılan

süreç, yenilik yaratım ve bu yeniliğin yayılım sürecinde yer alan davranış pratikleri veya insan ilişkileriyle sınırlı değildir. Bununla birlikte, daha büyük bir ortak yararın yaratılmasına dayanan daha kapsamlı bir anlama sahiptir (Cajaiba-Santana, 2014: 3).

İnovasyonlar, insan yaşamını doğrudan veya dolaylı olarak etkiledikleri için sosyal süreçlerdir. Özellikle insan refahını iyileştirmeyi hedefleyen ürün ve hizmetler, olumlu sosyal etkilere sahip olabilmektedir. Ancak, bu tür etkilere sahip olmayan inovasyonlar bile, tipik olarak yeni oldukları, dönüştürücü üretim odaklı oldukları veya yayılım özelliğine sahip oldukları için sosyal inovasyon olarak kabul edilmektedir. Bu argüman, yeniliklerin sosyal boyutunun geniş bir yelpazede değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Nicholls ve Murdock, 2012: 6).

2.5.3. Sosyal İnovasyon Süreci

Sosyal inovasyonlara yönelik politikalar, genellikle ortaya çıkış süreçlerinde geçirmiş oldukları aşamalara göre şekillenmektedir. Sosyal inovasyon tek bir sektörle sınırlı tutulmamakta birlikte tüm sektörlerde geliştirilebilmektedir. Ancak sosyal inovasyon süreci, kendiliğinden ortaya çıkmamakta ve belirli aşamalardan oluşmaktadır (Uysal, 2018: 66). Bu aşamalardan bazıları, yenilikçi bir fikrin ortaya çıkması, bu fikrin geliştirilmesi ve uygulamaya konulmasıdır (Ornetzeder & Buchegger, 1998).

Sosyal inovasyon süreçleri çeşitli modeller çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu modellerden biri Murray vd. (2010)'ın önerdiği, aralarında geri bildirim döngüleri olan ancak her zaman aynı sıralamayı takip etmeyen ve birinin diğerinin öncesine veya sonrasına koyulabildiği altı aşamalı süreçtir. Bu altı aşamalı süreç yenilikçilerin büyümek için ihtiyaç duyduğu farklı destek türleri hakkında bir çerçeve sunmaktadırlar. Murray vd. (2010)'ın önerdiği altı aşamalı süreç şu şekildedir:

- I.İstemler, ilhamlar ve teşhisler aşamasıdır. Bu aşama, problemlerin ortaya çıkarılması ve sorunun temellerine inmeyi ifade etmektedir. Bu aşamada önemli olan sorunların doğru çerçevelenmesidir. Bu durum sorunların çözümü için sürecin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu aşama semptomlardan çok sorunun nedenlerini tanımlamaya odaklanmaktadır.
- II.Öneriler ve fikirler aşamasıdır. Bu aşama fikirlerin oluşturulduğu aşamadır. Bu aşama, mevcut seçeneklerin genişletilmesi için yaratıcılık veya tasarım yöntemleri gibi bileşenleri içerebilmektedir. Kullanılan yöntemler, kaynaklardan yeni bilgi, iç görü ve deneyimler elde etmekte kullanılmaktadır.

III.Prototipleme ve pilotlar aşamasıdır. Fikirlerin uygulamaya döküldüğü aşamadır. Bu aşama ürünün denenmesine olanak sağlayarak, ürün üzerinde yeni değişikliklerin yapılması veya maliyetlerin düşürülmesi konusunda fikir verir. Bununla birlikte bu aşama sonrasında elde edilen prototip, hızlı bir şekilde hedef kitleye sunulabilir ve geliştirilen ürün hakkında geri bildirimler alınabilir.

IV.Sürdürülebilirlik aşamasıdır. Bu aşama, fikrin günlük pratik hale geldiği aşamayı oluşturmaktadır. İşletmenin veya sosyal girişimin yeniliği ileriye taşıyacak uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini sağlamak adına gelir akışlarını belirlemeyi içermektedir. Kamu sektöründe bu aşama bütçelerin, ekiplerin ve mevzuat gibi diğer kaynakların belirlenmesi anlamına gelmektedir.

V.Ölçeklendirme ve yayılma aşamasıdır. Bu aşamada, bir inovasyonu büyütmek ve yaymak için gerekli olan organizasyonel büyümeden lisanslama ve franchisinge kadar bir dizi genişleme stratejisi bulunmaktadır. Bu süreç genellikle "ölçeklendirme" olarak adlandırılmaktadır. Yeniliğin bir kuruluş içinde genelleştirildiği ve kuruluşun genişlediği durumlarda bu kelime daha uygun hale gelmektedir. Ticari fuarlar, web siteleri, medya kullanımı gibi faktörler sosyal inovasyonun yayılmasında önemli bir yer tutar.

VI.Sistemsel değişim aşamasıdır. Sosyal inovasyonun nihai hedefini oluşturan bu aşamada toplumsal hareketler, iş modelleri, yasalar ve düzenlemeler, veriler ve altyapılar aracılığı ile yeni düşünme ve yapma biçimleri gibi birçok unsur bir araya gelmektedir. Sistemsel değişim genellikle birçok küçük yenilikten oluşan yeni çerçeveleri veya mimarileri içermektedir. Sosyal yenilikler, genellikle eski düzenin engelleriyle karşılaşmaktadır. Bu engellerin aşılabilmesi, sosyal inovasyon sürecinde yeni koşulların yaratılmasına bağlıdır. Bu koşullar, yeni teknolojileri, tedarik zincirlerinin ve kurumsal yapıların yeniden yapılandırılmasını ve düzenleyici mali çerçeveleri içermektedir. Sistemsel inovasyon genellikle kamu sektöründe, özel sektörde, hibe ekonomisinde ve hane halkı sektöründe genellikle uzun süreler boyunca meydana gelen değişiklikleri kapsamaktadır.

2.5.4. Sosyal İnovasyon ve Teknolojik İnovasyon

Literatürde hâkim olan inovasyon türleri teknolojik ve ticari inovasyon olmasına rağmen, diğer inovasyon türleri de zamanla gelişim göstermiştir. 1920'li yıllarda sosyal inovasyon kavramını inceleyen az sayıda araştırmacı vardı ve kavram henüz günümüzdeki

tanınırlığına ulaşmamıştı. Bu dönemdeki araştırmacılar daha çok kamu kurum ve kuruluşlarındaki (okullar, hükümet) politik inovasyon üzerine çalışmıştır. Bahsedilen döneme kadar, inovasyon çalışmalarının çoğu bireyler üzerinde yoğunlaşırken, daha sonraki dönemlerde yönetim ve işletme okulları, organizasyonel inovasyon kavramını geliştirdiler. İlk olarak Schumpeter'in öncülüğünde, şirketlerdeki girişimcilik faaliyetlerinin nasıl değiştiğine dair konular çalışılmaya başlanmıştır. Sonrasında, organizasyonların inovatif davranışları, organizasyonel yapı ve yönetim tarzı gibi konular da yapılan çalışmalara dahil edilmiştir. Üçüncü olarak, I. Dünya Savaşı sonrasında gelişmeye başlayan sanayi sektörüyle birlikte, araştırma faaliyetlerinin yönetimi ve şirket performansı bileşenleri (üretkenlik, kârlılık, pazar payı) gibi konular daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Bu süreçte teknolojik inovasyon, Ar-Ge yatırımlarından çıkan üretim veya inovasyonun işletmelere sağlamış olduğu finansal getiriler çerçevesinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Böylece bilimsel ve teknolojik yenilik üretimi, Ar-Ge sonucunda ortaya çıkan keşifler ve icatlar, kendi başına bir çalışma konusu olmuştur (Godin, 2008: 39).

Yapılan çalışmalar, 1970'li yıllarda inovasyona odaklanırken, 1980'lerin başlarında teknolojik inovasyona yönelmiştir. (Nieves vd., 2014: 65). Teknolojik inovasyon, yeni bir teknolojinin icat edilmesi, bu teknoloji ile yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilip pazarlara sunulmasını ifade etmektedir (Betz, 1998). Oslo kılavuzuna göre teknolojik inovasyon, süreç ve ürün inovasyonundan oluşmakta iken, teknolojik olmayan inovasyon ise pazarlama ve örgütsel inovasyondan oluşmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından teknolojik olmayan inovasyona kıyasla teknolojik inovasyon daha fazla önem arz etmektedir. Gelişmiş ülkelerin yani teknoloji alanında ilerlemiş ülkelerin ortaya koymuş olduğu inovasyon sürdürülebilir ekonomik gelişmenin lokomotifini oluşturmaktadır (Akbulut, 2017: 17).

Birçok düşünür, inovasyonların birbirlerinden etkilendiğine inanmaktadır. Özellikle, teknolojik inovasyonların ortaya çıkarılmasında sosyal inovasyonların gerekli bir itici güç olduğu öne sürülmektedir. Bununla birlikte, teknolojik inovasyonların sosyal alandaki yeniliklerin yayılımını hızlandırdığı da düşünülmektedir (Ateş, 2017: 33).

Sosyal inovasyonun tek başına ekonomik etkinliği sağlayamadığı gerçeği göz önüne alındığında, inovasyon sürecinde hedefe ulaşmak için teknolojik inovasyonun yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Üstelik aralarındaki ilişki yalnızca teknolojik inovasyonun sosyal inovasyona destek olması ile kısıtlı değildir. Bireysel ve kurumsal yapıda yapılacak sosyal

inovatif hareketler; teknolojik inovasyonla birleşerek örgütlerin verimliliğini, esnekliğini veya rekabet gücünü artıracaktır (Schumpeter, 1934).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın modeli ve hipotezleri ele alınmıştır. Bunun yanı sıra, araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları, verilerin toplanma yöntemleri ve bu verilerin analiz süreçleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak, verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Hizmetkar liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını önceliklendiren, onların gelişimine odaklanan ve bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, liderlerin kendi çıkarlarını geri planda tutarak, öncelikle başkalarının çıkarlarını gözetmesini ve onlara hizmet etmesini gerektirir. Hizmetkar liderler, çalışanlarına rehberlik ederek, onların motivasyonunu artırır ve empati, dinleme, farkındalık gibi özellikleri ön planda tutar.

Öte yandan, sosyal inovasyon, toplumsal sorunlara yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretmeyi amaçlayan bir süreçtir. Sosyal inovasyon, toplumun ihtiyaçlarına yönelik çözümler geliştirir ve bu çözümler, genellikle dezavantajlı kesimlerin yaşam koşullarını iyileştirmeyi hedefler. Sosyal inovasyon, sadece teknik yeniliklerle sınırlı olmayıp, sosyal sistemlerin ve yapıların dönüşümünü de içerir.

Hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon birbiri ile ilişkili kavramlardır. Hizmetkar liderler, toplumsal sorunları çözmeye yönelik duyarlılıkları ve empati yetenekleri sayesinde, sosyal inovasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönlendirebilirler. Hizmetkar liderler, sosyal inovasyonun gerektirdiği iş birliği, dayanışma ve topluluk oluşturma becerilerini doğal olarak barındırırlar. Bu liderler, sosyal inovasyon projelerinin başarılı olma olasılığını artırır.

Hizmetkar liderlerin sahip olduğu dinleme ve empati gibi özellikler, sosyal inovasyon süreçlerinde kritik bir öneme sahiptir. Bu özellikler sayesinde liderler, toplumsal sorunları daha derinlemesine anlayabilir ve bu sorunlara yönelik etkili çözümler geliştirebilirler. Hizmetkar liderler, çalışanlarını güçlendirerek, onların sosyal inovasyon projelerine aktif katılımını teşvik

ederler. Çalışanların sürece dahil edilmesi, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar ve projelerin daha geniş bir perspektiften ele alınmasına olanak tanır.

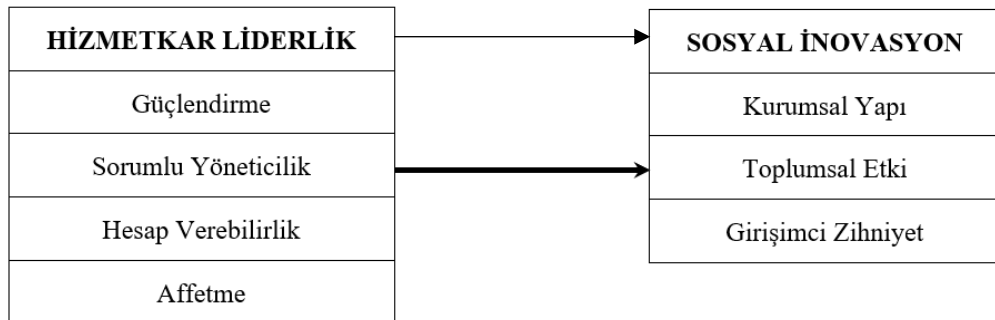
Ayrıca, hizmetkar liderlerin sahip olduğu farkındalık ve kavramsallaştırma yetenekleri, sosyal inovasyonun sürdürülebilirliğini sağlar. Hizmetkar liderler, sadece mevcut sorunları çözmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları da öngörerek, uzun vadeli stratejiler geliştirebilirler. Bu durum, sosyal inovasyon projelerinin kalıcılığını ve etkisini artırır.

Hizmetkar liderlik, sosyal inovasyon süreçlerinde çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Hizmetkar liderler, çalışanlarına değer vererek, onların iş tatminini ve bağlılığını artırır. Bu bağlılık, sosyal inovasyon projelerinin başarısında önemli bir faktördür. Çalışanların motivasyonu ve bağlılığı, projelerin daha etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar.

Hizmetkar liderlerin güçlü bir yönü de çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini keşfetme ve geliştirme becerileridir. Hizmetkar liderler, çalışanlarının yeteneklerini fark ederek, onların en iyi performansı sergilemelerini sağlar. Bu yeteneklerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, sosyal inovasyon süreçlerinde yenilikçi ve etkili çözümler üretilmesine katkıda bulunur.

Başka bir ifadeyle, çalışmada, hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon kavramlarının öneminin kabul edilmesiyle birlikte, özellikle sivil toplum kuruluşlarında bu iki kavram arasındaki karşılıklı etkileşim ve ilişkinin niteliği araştırılmıştır. Araştırmada, hizmetkar liderliğin sosyal inovasyon süreçleri üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak, liderlik yaklaşımlarının yenilikçi sosyal çözümler üretmeye katkı sağlayıp sağlamadığı sorunsalı ele alınmıştır. Sonuç olarak, hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon arasındaki ilişki çeşitli alt boyutlar etrafında tartışılarak aşağıdaki model geliştirilmiştir.

Şekil 3.1 Araştırma Modeli



3.2.1. Hizmetkar Liderlik

Liderin öncelikle hizmet etmeye odaklandığı ve bu yaklaşımını liderlik görevine yansıttığı bir yönetim tarzıdır. Bu liderlik modelinde lider, organizasyonun veya ekibin başarısını kendi kişisel çıkarlarından üstün tutar ve liderliğini ekip üyelerinin ihtiyaçlarına cevap vererek şekillendirir. Hizmetkâr liderler, ekiplerinin potansiyelini açığa çıkarmak ve bireylerin gelişimini desteklemek amacıyla kendilerini geri planda tutar ve kaynakları adil bir şekilde dağıtarak çalışanların gelişimini ön planda tutar. Böylece, ekip üyeleri daha güçlü bir motivasyonla hareket eder ve organizasyona olan bağlılıkları artar. Hizmetkâr liderlik, geleneksel liderlik modellerine kıyasla daha insana odaklı bir yaklaşımla öne çıkar. Bu yaklaşım, liderin sadece karar verici bir otorite değil, aynı zamanda ekip üyelerine rehberlik eden bir mentor rolünü üstlendiği bir yapı oluşturur. Hizmetkâr liderlik, çalışanlar arasındaki güveni artırarak örgütsel kültür üzerinde olumlu bir etki bırakır ve iş birliği ortamını teşvik eder. Bu tür liderlik, özellikle değişen iş dünyasında esnek, empatiye dayalı ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışını destekler; çalışanların refahını göz önünde bulundururken organizasyonel hedeflerin de başarıyla gerçekleşmesini sağlar.

- *Güçlendirme:* Hizmetkar liderlikte güçlendirme, liderin çalışanlarına yetki vermesi ve onların potansiyellerini ortaya çıkarabilmesi için gerekli desteği sağlaması anlamına gelir. Güçlendirme, çalışanların inisiyatif kullanmalarını ve kendilerine güvenerek kararlar almalarını teşvik eder. Bu yaklaşım, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırırken, aynı zamanda iş tatminlerini de yükseltir. Hizmetkar lider, çalışanların bireysel becerilerini geliştirmeleri ve organizasyona katkı sunmaları için rehberlik yapar ve onların gelişim süreçlerini destekler. Güçlendirme, çalışanların daha özgüvenli ve üretken bireyler olmalarına katkıda bulunarak organizasyonda yenilikçi bir kültür oluşturulmasına olanak tanır.
- *Sorumlu Yöneticilik:* Sorumlu yöneticilik, liderin hem organizasyonun hedeflerine ulaşmak hem de çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek sorumluluğunu üstlenmesi anlamına gelir. Bu alt boyut, liderin çalışanlarının refahını önemseyen ve onlara saygı gösteren bir tutum sergilemesini içerir. Sorumlu bir hizmetkar lider, organizasyonun çıkarlarını korurken, aynı zamanda çalışanlarının sağlıklı ve destekleyici bir iş ortamında çalışmasını sağlar. Bu, liderin hem çalışanlarının moralini yüksek tutmasını hem de organizasyonun etkinliğini artırmasını sağlar. Sorumlu

yöneticilik, çalışanların güvenini kazanarak onların organizasyon içinde kendilerini değerli hissetmelerine katkıda bulunur.

- *Hesap Verebilirlik:* Hesap verebilirlik, hizmetkar liderin kendi eylemlerinden sorumlu olduğunu kabul etmesi ve gerektiğinde açıklama yapabilme becerisidir. Hizmetkar liderler, yaptıkları her hareketin ve aldıkları kararların sorumluluğunu üstlenir ve çalışanlarına karşı şeffaf bir tutum sergilerler. Bu özellik, liderin güvenilirliğini artırırken organizasyonda adil bir kültürün oluşmasına da katkı sağlar. Hesap verebilir liderler, çalışanların ve organizasyonun çıkarlarını gözeterek etik bir çerçeve içinde hareket ederler. Bu, ekip üyelerinin liderlerine olan güvenini güçlendirir ve organizasyonda sürdürülebilir bir başarıyı destekler.
- *Affetme:* Affetme, hizmetkar liderin çalışanların hatalarını büyütmemesi, aksine bunları bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi anlamına gelir. Affedici liderler, çalışanlarının hatalarından ders almalarını teşvik eder ve bu süreçte onları destekler. Bu özellik, organizasyonda öğrenme kültürünü teşvik eder ve çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlar. Affetme, liderin hata yapan çalışanlarına empatiyle yaklaşarak onları suçlamak yerine gelişimlerine katkı sağlama yönünde çaba göstermesi anlamına gelir. Bu, çalışanların özgüvenlerini korumalarına ve daha iyi performans sergilemelerine olanak tanır.

3.2.2. Sosyal İnovasyon

Toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşım olarak öne çıkar ve toplumsal fayda sağlamak için bireyler, kurumlar ve topluluklar arasında yeni iş birliği modelleri oluşturur. Bu kavram, sosyal ve çevresel zorlukları ele alarak, toplumun refahını artıran sürdürülebilir değişim mekanizmalarını teşvik eder. Sosyal inovasyon; sağlık, eğitim, çevre, adalet gibi çeşitli alanlarda yenilikçi uygulamalar geliştirerek, toplumun genel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bireylerin yaşam kalitesini yükseltir. Bu bağlamda, sosyal inovasyon süreci yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal değer yaratmayı da hedefleyerek kapsayıcı ve dönüşüm sağlayan çözümler sunar.

- *Kurumsal Yapı:* Sosyal inovasyonun etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için sağlam ve esnek bir kurumsal yapıya ihtiyaç vardır. Kurumsal yapı, inovasyon süreçlerinin organizasyonel strateji ve hedeflerle uyumlu bir şekilde planlanmasını, yönetilmesini ve sürdürülebilir kılınmasını sağlar. Kurumsal yapısı güçlü olan bir organizasyon, yenilikçi

projeleri destekleyebilir ve topluma fayda sağlamayı amaçlayan çözümleri kalıcı hale getirebilir. Sosyal inovasyonun başarılı olması, organizasyonun kaynakları ve süreçlerinin doğru şekilde organize edilmesine bağlıdır; bu nedenle güçlü bir kurumsal yapı sosyal inovasyon projelerinin temel taşı olarak kabul edilir.

- *Toplumsal Etki:* Sosyal inovasyonun nihai amacı topluma fayda sağlamak ve olumlu değişim yaratmaktır. Toplumsal etki, bir organizasyonun sosyal inovasyon projeleri aracılığıyla topluma sağladığı değer ve yarattığı değişimdir. Sosyal inovasyon projelerinin toplumsal etkiye odaklanması, organizasyonun yalnızca ekonomik kazanç değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk taşıdığını ve toplumsal sorunlara çözüm üretmeyi hedeflediğini gösterir. Etkin bir sosyal inovasyon, toplumun ihtiyaçlarını dikkate alarak sürdürülebilir çözümler geliştirir ve bireylerin yaşam kalitesini artırmaya yönelik somut adımlar atar.
- *Girişimci Zihniyet:* Sosyal inovasyon süreçlerinde girişimci bir zihniyete sahip olmak, yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynar. Girişimci zihniyet, risk alma, fırsatları görme ve yaratıcı çözümler geliştirme konusunda cesaret gösterilmesini içerir. Sosyal inovasyon projelerinin başarılı olabilmesi için organizasyonların esnek ve girişimci bir yaklaşıma sahip olması gerekir. Bu zihniyet, toplumsal sorunlara yaratıcı çözümler sunarak hem organizasyon içinde hem de toplum genelinde olumlu değişim yaratmayı sağlar. Girişimci zihniyete sahip organizasyonlar, sosyal inovasyon projelerinde daha atik ve yenilikçi bir şekilde hareket ederek topluma fayda sağlayan projeleri başarılı bir şekilde hayata geçirebilir.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Greenleaf (2003), hizmetkar liderlerin, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı liderliğin temeli olarak gördüğünü ifade eder ve bu bağlamda güçlendirme özelliği, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak tanıyarak onların sosyal inovasyon süreçlerine daha etkin katılmalarını sağlar. Ayrıca, hizmetkar liderlerin güçlendirme odaklı yaklaşımı, çalışanların yaratıcı çözümler üretme kapasitesini artırarak sosyal inovasyonu destekler. Bunun yanı sıra, güçlendirme, liderin çalışanların bağımsız kararlar almasına ve yeteneklerini geliştirmesine olanak tanır; bu durum da organizasyonun esnek ve yenilikçi bir yapıya sahip olmasına katkıda bulunur. Greenleaf (2003), güçlendirme yoluyla hizmetkar liderlerin, çalışanların kurumsal yapı içinde daha etkin rol almasını sağladığını belirtir. Üstelik,

güçlendirmenin çalışanların yeteneklerini sergilemelerine imkân tanıdığını ve çeşitliliğin etkin bir şekilde kullanılarak organizasyonel gelişime katkı sunduğunu savunur. Bu bağlamda, çeşitli yetenek ve becerilere sahip çalışanlar güçlendirildiğinde, personel çeşitliliği organizasyon içinde daha aktif ve yaratıcı çözümler üretme fırsatı bulur. Dahası, Greenleaf (2003), güçlendirme yoluyla liderlerin, çalışanları topluma katkı sağlayacak projelere teşvik ettiğini ifade eder ve güçlendirilmiş çalışanlar, toplumsal sorunlara karşı daha duyarlı olup, sosyal projelerde daha fazla sorumluluk alabilirler. Ayrıca, güçlendirme, çalışanların kamu yararına yönelik çalışmalarda daha fazla inisiyatif almasını sağlar. Greenleaf (2003), liderlerin çalışanları güçlendirerek kamu düzenlemelerine uyum sağlama süreçlerini kolaylaştırdığını savunur. Son olarak, güçlendirme, çalışanların inisiyatif almasını ve yenilikçi çözümler geliştirmesini teşvik ederek girişimci bir zihniyetin oluşmasına katkı sağlar ve Greenleaf (2003), güçlendirme odaklı liderliğin bireylerin kendi kapasitelerini keşfetmelerine olanak tanıdığını ve bu sayede girişimcilik becerilerinin geliştiğini belirtmiştir.

H₁: Güçlendirmenin sosyal inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1a}: Güçlendirmenin kurumsal yapı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1b}: Güçlendirmenin toplumsal etki üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1c}: Güçlendirmenin girişimci zihniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

Greenleaf (2003), sorumlu yöneticilik anlayışının, liderlerin topluluğun refahına katkı sağlama misyonu taşımasını içerdiğini savunur ve sorumlu yöneticilik, çalışanların sosyal inovasyona yönelik motivasyonlarını artırır; liderin topluma yönelik hizmet misyonu, çalışanlara örnek teşkil eder ve onların topluma fayda sağlama odaklı projelerde daha etkin rol almalarını sağlar. Ayrıca, sorumlu yöneticilik, liderin topluma hizmet etme bilinciyle hareket etmesini sağlayarak organizasyonun misyonuna ve değerlerine olan bağlılığını artırır. Greenleaf (2003), bu özelliğin, organizasyonun sosyal sorumluluklarına daha duyarlı bir kurumsal yapı geliştirmesine katkı sağladığını belirtir. Bunun yanı sıra, sorumlu yöneticilik anlayışı, liderin topluma karşı duyarlı ve adil bir yönetim sergilemesini içerir; bu, organizasyon içinde farklı yeteneklere sahip bireylerin katılımını teşvik ederek personel çeşitliliğinin artırılmasına katkı sağlar (Greenleaf, 2003). Dahası, Greenleaf (2003), sorumlu yöneticilik kavramının, liderin topluluk refahını ön planda tutarak organizasyonun toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesini sağladığını ifade eder ve sorumlu liderler, organizasyonun topluma katkı sağlayan projelerde daha aktif rol almasını teşvik ederler. Ayrıca, Greenleaf

(2003), sorumlu yöneticiliğin lideri kamuya karşı duyarlı hale getirdiğini ve kamusal düzenlemelere uyumu kolaylaştırdığını belirtir; bu özellik, liderin kamuya hizmet etme sorumluluğunu güçlendirir. Son olarak, sorumlu yöneticilik, liderin sadece kendi çıkarlarını değil, topluluğun yararını gözetmesi olarak tanımlanır. Bu sorumluluk bilinci, çalışanların topluma fayda sağlamak için yenilikçi projeler geliştirmesine olanak tanır ve girişimcilik ruhunu destekler (Greenleaf, 2003).

H₂: Sorumlu yöneticiliğin sosyal inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2a}: Sorumlu yöneticiliğin kurumsal yapı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2b}: Sorumlu yöneticiliğin toplumsal etki üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2c}: Sorumlu yöneticiliğin girişimci zihniyet üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

Hizmetkar liderliğin bir diğer önemli unsuru olan hesap verebilirlik, liderin toplum karşısında sorumluluk bilinciyle hareket etmesini ve eylemlerinin sonuçlarına karşı duyarlı olmasını gerektirir; bu özellik, liderin sosyal inovasyon projelerindeki etkisini artırır ve liderin sosyal etki yaratma hedefini çalışanlarına da yansıtır. Greenleaf (2003), hesap verebilirliğin, liderin güvenilirliğini artırdığını ve bu yolla sosyal inovasyona katkı sunduğunu ifade eder. Ayrıca, hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik özelliği, liderin toplum ve çalışanlar karşısında sorumluluk bilinciyle hareket etmesini sağlar; bu yaklaşım, kurumsal yapının güvenilirliğini artırarak organizasyonun sürdürülebilirliğine katkıda bulunur (Greenleaf, 2003). Bunun yanı sıra, hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik özelliği, liderin organizasyon içinde herkesin eşit bir şekilde değerlendirildiği bir ortam yaratmasına katkı sağlar ve bu durum, personel çeşitliliğinin gelişmesine ve farklı grupların organizasyona dahil edilmesine imkân tanır (Greenleaf, 2003). Dahası, hesap verebilirlik, liderin topluma karşı sorumluluğunu vurgular ve sosyal projelerde daha duyarlı bir tutum sergilemesini sağlar; Greenleaf (2003), hesap verebilir liderlerin toplumsal projelerde etkin bir rol oynayarak organizasyonun toplumsal etkisini artırdığını ifade eder. Ayrıca, hesap verebilir liderler, kamu düzenlemelerine uyum sağlama sürecinde çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesine katkıda bulunur ve Greenleaf (2003), hesap verebilir liderliğin kamu düzenlemelerine uyum sağlama çabasını desteklediğini ifade eder. Son olarak, hizmetkar liderlikte hesap verebilirlik, liderin sorumluluklarını yerine

getirme ve topluma karşı sorumlu olma bilinciyle hareket etmesini içerir; bu tutum, çalışanların da aynı bilinçle hareket etmelerini ve yenilikçi çözümler üretmeye odaklanmalarını sağlar. Böylece, hesap verebilir bir lider, girişimci bir zihniyetin gelişmesi için zemin hazırlar (Nelson, 2003).

H₃: Hesap verebilirliğin sosyal inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3a}: Hesap verebilirliğin kurumsal yapı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3b}: Hesap verebilirliğin toplumsal etki üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3c}: Hesap verebilirliğin girişimci zihniyet üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

Affetme özelliği, liderin hata yapan çalışanlarına karşı hoşgörü göstermesini ifade eder ve bu özellik, çalışanların yenilikçi süreçlerde hata yapmaktan çekinmemelerini sağlar; dolayısıyla inovasyon süreçlerinde daha özgür davranmalarını teşvik eder. Patterson (2003), affetmenin, çalışanların özgüvenini artırarak yenilikçi düşüncelerin önünü açtığını ve sosyal inovasyonun gelişimine katkıda bulunduğunu savunur. Ayrıca, affetme, liderin hata yapan çalışanlara karşı hoşgörüyle yaklaşmasını ve organizasyonun daha esnek bir yapıya kavuşmasını sağlar; bu yaklaşım, çalışanların yenilikçi süreçlerde daha rahat hareket etmelerini ve kurumsal yapının gelişimine katkıda bulunmalarını teşvik eder (Patterson, 2003). Dahası, affetme, liderin hata yapmış bile olsa her bireyin katkısına değer verdiğini gösterir ve bu yaklaşım, farklı perspektiflerin ifade edilmesini kolaylaştırarak personel çeşitliliğini destekler (Patterson, 2003). Bunun yanı sıra, affetme, liderin toplumsal projelerde hata yapan çalışanlarına karşı hoşgörülü olmasını sağlayarak, onların projelere olan güvenini artırır; bu özellik, organizasyonun topluma katkı sağlamasını güçlendirir (Patterson, 2003). Ayrıca, affetme, liderin kamusal düzenlemelere uyum sürecinde çalışanların hata yapma korkusunu azaltır ve süreç içinde daha aktif rol almalarını sağlar; bu özellik, organizasyonun kamu yararına hizmet etme kapasitesini artırır (Patterson, 2003). Son olarak, affetme özelliği, liderin çalışanların hatalarını hoşgörüyle karşılamasını ve onları yeni girişimlerde bulunmaları için cesaretlendirmesini içerir; böyle bir anlayış, çalışanların girişimcilik süreçlerinde hata yapmaktan korkmamalarını ve yenilikçi çözümler üretmeye yönelmelerini sağlar (Patterson, 2003).

H4: Affetmenin sosyal inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H4a: Affetmenin kurumsal yapı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H4b: Affetmenin toplumsal etki üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H4c: Affetmenin girişimci zihniyet üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

Hizmetkar liderlik, sosyal inovasyonun gelişimi ve uygulanması için uygun bir ortam yaratır; bu liderlik modeli, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanarak onları güçlendirir ve topluma fayda sağlama amacıyla motive eder. Hizmetkar liderler, organizasyon içinde iş birliği, empati ve sorumluluk duygusunu ön planda tutarak çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmesine imkân tanır; bu bağlamda, sosyal inovasyon süreçlerinde ortaya çıkan topluma yönelik çözümler, hizmetkar liderlerin teşvik ettiği insan odaklı liderlik anlayışı sayesinde güçlenir ve sürdürülebilir hale gelir (Greenleaf, 2003). Ayrıca, hizmetkar liderlik, kurumsal yapıyı dönüştürme gücüne sahiptir, çünkü bu liderlik modeli, çalışanlara destek olma, onların gelişimlerine katkı sağlama ve iş birliğini teşvik etme yönünde bir kültür oluşturmaktadır. Hizmetkar liderler, organizasyonun yalnızca iş hedeflerine ulaşmasını değil, aynı zamanda tüm çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde ortaya koyabilecekleri bir yapı geliştirmeyi hedefler; bu liderlik anlayışı, organizasyonun daha esnek, yeniliğe açık ve çalışanların katılımına dayalı bir yapıya kavuşmasını sağlar, böylece kurumsal yapının dayanıklılığını ve adaptasyon kapasitesini artırır (Greenleaf, 2003). Dahası, hizmetkar liderlik, farklı bakış açılarına değer vererek ve tüm çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlayarak personel çeşitliliğini destekler. Hizmetkar liderler, herkese eşit fırsatlar tanıyan ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmaya özen gösterir; böylece işyerinde çeşitliliği teşvik ederler. Bu liderlik yaklaşımı, farklı kültürlerden ve geçmişlerden gelen çalışanların kuruma dahil edilmesini sağlarken, onların benzersiz yeteneklerini destekler; çeşitliliğin artması, organizasyonların yaratıcı düşünme kapasitesini ve inovasyon gücünü de artırır (Greenleaf, 2003). Ayrıca, hizmetkar liderlik, çalışanların ve toplumun ihtiyaçlarına duyarlı bir yönetim yaklaşımıyla toplumsal etkilerin güçlenmesine katkı sağlar. Bu liderlik türü, topluma fayda sağlama amacıyla hareket eden liderlerin, çalışanlarını ve kurumlarını topluma katkıda bulunmaya teşvik etmesiyle sosyal sorumluluk ve toplumsal faydayı ön plana çıkarır; hizmetkar liderler, kurumlarını sadece ekonomik hedeflere değil, aynı zamanda toplumsal iyileşmeye yönelik hedeflere de yönlendirirler ve bu da organizasyonların topluma daha fazla katkı sunmasını sağlar (Bass ve Avolio, 2003). Ayrıca, hizmetkar liderlik, liderin toplumun ve çalışanların refahını artırmaya yönelik yaklaşımıyla kamusal düzenlemelerin geliştirilmesinde etkili bir rol oynar; hizmetkar

liderler, toplumsal sorumlulukları ön planda tutarak faaliyetlerini yürütürken, toplumun ihtiyaçlarını gözetken bir yönetim tarzı sergilerler. Bu bakış açısı, organizasyonların yalnızca içsel işleyişlerini değil, aynı zamanda toplum üzerinde yaratabilecekleri olumlu etkiyi de göz önünde bulundurarak kamusal düzenlemelere uyumlu hale gelmelerini sağlar. Kamusal düzenlemelerle uyum içinde olma ve bunları geliştirme amacı, hizmetkar liderliğin sorumlu yöneticilik anlayışına dayanır (Greenleaf, 2003). Son olarak, hizmetkar liderlik, bireylerin girişimcilik potansiyellerini açığa çıkaran bir liderlik yaklaşımıdır; bu liderlik tarzı, organizasyon içindeki bireylerin yenilikçi düşünceler geliştirmesi ve girişimci çözümler bulması için gerekli ortamı sağlar (Greenleaf, 2003). Liderin topluluğa yönelik sorumluluğu, çalışanlara kendilerini geliştirme ve inisiyatif alma fırsatları sunar; böylece girişimcilik eğilimleri teşvik edilir (Bass & Avolio, 2003).

Liderlerin organizasyon içindeki destekleyici rolleri aracılığıyla toplumsal fayda yaratma ve yenilikçi çözümler üretme süreçlerini güçlendirmesiyle öne çıkar. Greenleaf'in (1977) tanımladığı hizmetkar liderlik yaklaşımı, liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına öncelik vererek, onların bireysel potansiyellerini açığa çıkarmasına ve geliştirmesine odaklanır. Bu yaklaşım, çalışanların işlerinde daha yaratıcı, yenilikçi ve toplumsal sorunlara duyarlı olmalarına olanak tanır. Moulaert ve arkadaşlarının (2013) belirttiği gibi, sosyal inovasyon toplumsal ihtiyaçları karşılamayı ve sürdürülebilir çözümler üretmeyi hedefler. Bu hedef doğrultusunda hizmetkar liderlik, organizasyon içinde iş birliği ve güven ortamını teşvik ederek çalışanların sosyal inovasyon süreçlerine etkin katılımını sağlar.

Hizmetkar liderliğin çalışanların gelişimini destekleyen ve empati odaklı yapısı, onların toplumsal sorunlara yönelik daha duyarlı yaklaşımlar geliştirmelerine zemin hazırlayarak sosyal inovasyonun yayılımını destekler (Spears, 1998). Bu bağlamda hizmetkar liderler, çalışanların toplum yararına çözüm üretme süreçlerine dahil olmalarına ve organizasyonların yalnızca ekonomik değil, sosyal değer de yaratmasına katkı sağlar (Van Dierendonck, 2011). Bu nedenle, hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon arasındaki ilişki, organizasyonların daha geniş bir sosyal sorumluluk anlayışı geliştirmesine ve toplumsal etkisini artırmasına olanak sunar.

Greenleaf (2003), hizmetkar liderlerin, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı liderliğin temeli olarak gördüğünü ve bu liderlik tarzının sosyal inovasyonun insan odaklı ve topluma fayda sağlama amaçlı yapısıyla doğrudan ilişkili olduğunu savunur. Bu bağlamda, Greenleaf'in tanımladığı hizmetkar liderlik özellikleri arasında sorumlu yöneticilik, güçlendirme ve hesap

verebilirlik öne çıkar. Sorumlu yöneticilik, liderin topluluğun refahına katkı sağlaması açısından önemlidir ve çalışanların güçlendirilmesini hedefleyerek onların sosyal inovasyon süreçlerine daha aktif katılımını destekler. Ayrıca, bu liderlik anlayışında hesap verebilirlik, liderin eylemlerinin sosyal etkisini artırır ve topluma karşı sorumluluğunu vurgular.

Bass ve Avolio (2003), hizmetkar liderliğin sosyal inovasyon süreçlerinde örgütsel yenilik ve değişimi desteklediğini belirtmiştir. Hizmetkar liderler, çalışan gelişimine odaklanarak örgütte yenilikçi çözümler üretme kapasitesini artırır. Bu doğrultuda, kurumsal yapı ve girişimci zihniyet hizmetkar liderliğin sosyal inovasyonla uyumlu alt boyutları olarak öne çıkar. Kurumsal yapıyı destekleyen bir hizmetkar lider, yenilikçi projelerin sürdürülebilirliğini sağlar ve çalışanların gelişimine yönelik cesur adımlar atar. Girişimci zihniyet ise, liderin sosyal inovasyon süreçlerinde risk alabilmesini, yenilikçi çözümler aramasını ve toplumsal etki yaratmayı hedeflemesini mümkün kılar.

Patterson (2003), hizmetkar liderlerin empati, dinleme ve iyileştirme gibi özelliklerinin sosyal inovasyonun başarıya ulaşmasında kritik rol oynadığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, hizmetkar liderliğin alt boyutları olan otantiklik ve affetme, sosyal inovasyon süreçlerinde çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Otantiklik, liderin içten ve güvenilir bir duruş sergilemesini sağlarken, affetme özelliği, çalışanların yenilikçi süreçlerde hata yapmaktan korkmadan özgürce çalışabilmelerine olanak tanır. Bu özellikler, sosyal inovasyonun insan odaklı yapısını destekler ve çalışanların daha fazla katkı sunmasına olanak tanır.

Hebert (2003), hizmetkar liderlik ile genel çalışma tatmini arasındaki olumlu ilişkiye dikkat çekmiştir. Hizmetkar liderlerin çalışanların tatminini artırarak sosyal inovasyon girişimlerine katkı sağladığını belirten Hebert'in bulguları, hizmetkar liderliğin personel çeşitliliği ve toplumsal etki boyutları ile örtüşmektedir. Personel çeşitliliği, liderin farklı çalışan gruplarına eşit bir şekilde yaklaşarak onların potansiyellerini ortaya çıkarmasını sağlar. Ayrıca toplumsal etki yaratmaya odaklanan bir hizmetkar lider, çalışanların yalnızca organizasyona değil, topluma da fayda sağlayacak projelere katkı sunmalarını teşvik eder.

Nelson (2003), hizmetkar liderlerin sosyal inovasyon süreçlerinde güven ve güçlenmenin önemini vurgulamıştır. Bu bağlamda, hizmetkar liderler çalışanları güçlendiren ve güven ortamını teşvik eden bir liderlik anlayışı sergiler. Güçlendirme ve hesap verebilirlik alt boyutları, sosyal inovasyon süreçlerinde çalışanların motivasyonunu artırarak onların sürece etkin katılımını sağlar. Hesap verebilirlik, liderin güvenilir bir duruş sergilemesini ve

Çalışanların güven içinde hareket edebilmesini sağlarken, güçlendirme çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanmalarına imkân tanır.

Anderson (2005), hizmetkar liderlik algısı ile çalışma tatmini arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuş ve hizmetkar liderlerin sosyal inovasyon süreçlerinde çalışan tatminini artırarak toplumsal fayda sağladığını belirtmiştir. Bu bağlamda, hizmetkar liderlerin sergilediği tevazu ve geride durma özellikleri çalışanların özgürce düşünmelerini teşvik eder. Tevazu, liderin kendi başarılarını ön planda tutmaktan kaçınarak çalışanların katkılarını ne çıkarmasını sağlarken, geride durma ise çalışanlara özerklik tanıyarak onların inovatif süreçlerde daha fazla sorumluluk almalarını mümkün kılar.

Joseph ve Winston (2005), hizmetkar liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu bulgu, hizmetkar liderlerin sosyal inovasyon süreçlerinde örgütsel güveni artırarak toplumsal fayda sağladığını gösterir. Otantiklik ve hesap verebilirlik, hizmetkar liderliğin sosyal inovasyonla ilişkili önemli özellikleridir. Otantik bir lider, içten davranışları ve açık iletişimi ile örgütte güven ortamı yaratırken, hesap verebilirlik özelliği, liderin eylemlerinin sorumluluğunu almasını sağlayarak örgütsel güveni pekiştirir. Bu iki özellik, sosyal inovasyon projelerinin daha şeffaf ve güvenilir bir ervede ilerlemesine katkıda bulunur.

Beazley ve Gemmil (2006), hizmetkar liderlik gösteren liderlerin dürüstlük ve manevi değerleri ön planda tuttuğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, hizmetkar liderlerin sergilediği otantiklik ve cesaret özellikleri, sosyal inovasyon süreçlerinde manevi değerlerin korunmasına katkıda bulunur. Otantiklik, liderin değerleri doğrultusunda hareket etmesini sağlarken, cesaret ise liderin toplumsal fayda yaratma amacıyla yenilikçi adımlar atabilmesini teşvik eder. Manevi değerlerin korunması, sosyal inovasyon projelerinin topluma daha geniş bir fayda sağlamasına yardımcı olur.

Washington ve arkadaşları (2006), hizmetkar liderlik ile duygudaşlık ve yeterlilik değerleri arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu zellikler, hizmetkar liderlerin sosyal inovasyon süreçlerinde daha etkili olmasını sağlayan affetme ve otantiklik boyutları ile örtüşmektedir. Affetme özelliği, liderin çalışanlarının hatalarını hoşgörüyle karşılamasını sağlarken, otantiklik, liderin samimi bir yaklaşım sergileyerek çalışanların güvenini kazanmasını sağlar. Bu zellikler, çalışanların sosyal inovasyon süreçlerine daha güvenli ve rahat bir şekilde katılmalarına olanak tanır.

Mulgan (2006), hizmetkar liderliğin toplumsal sorunlara duyarlılık göstererek sosyal inovasyon süreçlerinde kritik bir rol oynadığını vurgulamıştır. Hizmetkar liderlerin sorumlu yöneticilik ve toplumsal etki odaklı özellikleri, onların sosyal inovasyon projelerinde toplum yararına çözümler üretmelerini sağlar. Sorumlu yöneticilik, liderin toplumun ihtiyaçlarına odaklanmasını ve çalışanların refahını göz önünde bulundurmasını sağlarken, toplumsal etki boyutu, liderin sosyal inovasyon süreçlerinde topluma daha fazla katkı sunmasını teşvik eder.

Herndon (2007), hizmetkar liderliğin okul kültürü ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkilerini incelemiştir. Hizmetkar liderlerin eğitimde başarıyı artırmada gösterdiği katkılar, onların güçlendirme ve cesaret özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Güçlendirme, liderin çalışanları destekleyerek onların potansiyellerini ortaya çıkarmasını sağlarken, cesaret ise zorluklar karşısında kararlılık göstererek eğitimde başarıya ulaşma yönünde adımlar atmasını teşvik eder.

Yukarıdaki çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon süreçleri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Greenleaf (2003), hizmetkar liderlerin, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı liderliğin temeli olarak görmesinin, sosyal inovasyonun insan odaklı ve topluma fayda sağlama amaçlı yapısıyla doğrudan ilişkili olduğunu belirtir. Bu bağlamda, hizmetkar liderlerin sorumlu yöneticilik, güçlendirme ve hesap verebilirlik gibi özellikleri, çalışanların sosyal inovasyon süreçlerine daha etkin katılımını sağlamaktadır. Hizmetkar liderlikte bireylerin eylemlerinin sosyal etkisi artırılırken, topluma karşı duyulan sorumluluk da vurgulanır.

Bass ve Avolio (2003) ve Patterson (2003) gibi araştırmacılar, hizmetkar liderlerin örgütte yenilikçi çözümler üretme kapasitesini artırarak sosyal inovasyonu desteklediğini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda, kurumsal yapı ve girişimci zihniyet, hizmetkar liderliğin sosyal inovasyonla uyumlu önemli yönleri olarak öne çıkar. Bu özellikler, liderin yenilikçi fikirlerin sürdürülebilirliğini sağlamasına, çalışanların gelişimine yönelik adımlar atmasına ve toplumsal etki yaratma yönünde risk alabilmesine olanak tanır.

Nelson (2003) ve Hebert (2003) gibi araştırmacılar, hizmetkar liderlik yaklaşımının güven ve güçlenme ortamı sağlayarak, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturduğunu vurgularlar. Sosyal inovasyonun başarılı olabilmesi için çalışanların yenilikçi süreçlerde hata yapma korkusu olmadan özgürce çalışmaları sağlanmalıdır. Ayrıca, bu liderlik anlayışı, farklı personel gruplarının potansiyellerinin ortaya çıkmasını ve onların sosyal inovasyon süreçlerine katkı sunmalarını teşvik etmektedir. Sonuç

olarak, hizmetkar liderlerin sosyal inovasyon süreçlerinde çalışanların motivasyonunu ve etkin katılımını sağlamak için stratejik düşünme becerilerine ve empatiye dayalı bir liderlik yaklaşımı sergilemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, hizmetkar liderliğin sosyal inovasyon süreçlerine olumlu katkılar sağladığı ve böylelikle organizasyonun toplumsal fayda yaratma kapasitesini güçlendirdiği öngörülmektedir.

H5: Hizmetkar liderliğin sosyal inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada kullanılan veriler 2024 yılında sivil toplum kuruluşlarında STK kurucu, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, STK yöneticisi, STK çalışanı, STK üyesi kişilere anket çalışması yapılarak elde edilmiştir. Araştırmanın yapılacağı sivil toplum kuruluşlarına anket uygulamasından önce, ankette yer alan ifadeler sonucunda elde edilen verilerin araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı bildirilmiş ve herhangi bir kurum ya da kuruluşla paylaşılmayacağı konusunda güvence verilmiştir.

3.5. VERİLERİ TOPLAMADA İZLENEN YÖNTEM VE VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada, nicel verilere dayalı bir yaklaşım benimsenmiş ve veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Soru formunun oluşturulmasında, hizmetkâr liderlik ve sosyal inovasyon konularıyla ilgili teorik ve ampirik çalışmalara dayanan akademik yayınlar incelenmiştir. Bu süreçte, daha önceki araştırmalarda kullanılmak üzere yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip ölçeklerden yararlanılmıştır. Ancak, kullanılan ölçeklerin bir kısmının orijinal dili İngilizce olduğu için, bu ölçeklerin Türkçe 'ye uyarlanması ve kültürel bağlamda uygun hale getirilmesi gerekliliği doğmuştur.

Bu amaçla, ölçekler önce İngilizce 'den Türkçe 'ye çevrilmiş, ardından tekrar İngilizce'ye tercüme edilerek ifadelerin kültürel ve dilsel tutarlılığı, dil uzmanları tarafından değerlendirilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, ölçeklerdeki ifadelerde herhangi bir anlam kaybı veya değişiklik olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine (görev, örgütte bulunma süresi, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi) ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölüm, sosyal inovasyonu ölçmeye yönelik

toplam 30 ifadeden oluşan bir ölçek içermektedir. Üçüncü bölümde ise, hizmetkâr liderliği ölçmek amacıyla hazırlanmış 30 ifadeden oluşan bir ölçek bulunmaktadır.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği: Araştırmada, hizmetkâr liderliği ölçmek amacıyla, Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışması tamamlanan "Hizmetkâr Liderlik Anketi-HLA" ölçeği tercih edilmiştir. Bu ölçek, sivil toplum kuruluşlarında yöneticilerin, çalışanlar ve üyeler tarafından değerlendirilmesini sağlayan 30 maddelik bir yapıya sahiptir. Ölçek 5' li Likert tipindedir (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum).

Sosyal İnovasyon Ölçeği: Araştırmada sosyal inovasyonu ölçmek amacıyla Awele Achi (2022) tarafından geliştirilmiş, araştırmacı tarafından çevrilmiş ve alanında yetkin akademisyenler tarafından kontrol edilmiş “Sosyal inovasyon Anketi-SİA” ölçeği tercih edilmiştir. Bu ölçek, sivil toplum kuruluşlarında yöneticilerin, çalışanlar ve üyeler tarafından değerlendirilmesini sağlayan 30 maddelik bir yapıya sahiptir. Ölçek 5' li Likert tipindedir (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum).

Anakütle ve Örneklem: Bu araştırmanın anakütlesini, STK kurucu, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, STK yöneticisi STK çalışanı, STK üyesi bireyler oluşturmaktadır. Ancak, anakütleye ulaşmanın güçlükleri ve zaman/maliyet sınırlamaları göz önünde bulundurularak, çalışmada örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Örneklem büyüklüğü, %95 güven düzeyinde ve %5 hata payı ile hesaplanmıştır. Bu hesaplama için aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{E^2} \quad (3.1)$$

Bu formülde:

- Z , güven düzeyine karşılık gelen z-skorumu ifade etmektedir (bu çalışmada %95 güven düzeyi için $Z = 1,96$),
- P , araştırma kapsamında başarı oranı (bu çalışmada $P = 0,5$ alınmıştır),
- E , hata payını (bu çalışmada %5 hata payı, yani $E = 0,05$ alınmıştır).

Bu parametrelerle yapılan hesaplama sonucunda, sonsuz anakütle varsayımı altında gerekli örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. Toplam 500 anket dağıtılmış ve 495 ankete geri dönüt alınmıştır. 495 ankette analize dahil edilmiştir.

3.6. BULGULAR

3.6.1. Analiz Yöntemleri

Araştırmada toplanan veriler, çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ve değişkenlere ilişkin ifadeleri değerlendirmeleri tanımlayıcı istatistikler (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) kullanılarak incelenmiştir. Verilerin geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi, güvenilirliği için ise Cronbach's Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki etkiler regresyon analizi ile, ilişkiler ise korelasyon analiziyle değerlendirilmiştir. Tüm analizler SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılarak yapılmıştır.

3.6.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmaya konu olan katılımcıların demografik dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1 Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Örgütteki Görevi	STÖ Kurucusu	7	1,4
	Yönetim Kurulu Başkanı	7	1,4
	Yönetim Kurulu Üyesi	25	5,1
	Yönetici	34	6,9
	STÖ Çalışanı	58	11,7
	STÖ Üyesi	363	73,5
Örgütte Bulunma Süresi	1 yıldan az	157	31,8
	1-5 yıl	136	27,5
	6-10 yıl	73	14,8
	11-15 yıl	70	14,2
	16 yıldan fazla	58	11,7
Cinsiyet	Kadın	201	40,7
	Erkek	293	59,3

Tablo 3.1 (devamı)

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Yaş	18-25	147	29,8
	26-30	68	13,8
	31-35	64	13,0
	36-40	63	12,8
	41-45	77	15,6
	45'in üstünde	75	15,2
Eğitim Durumu	İlkokul	4	0,8
	Ortaokul	7	1,4
	Lise	102	20,6
	Yüksek Okul	118	23,9
	Fakülte	194	39,3
	Yüksek Lisans	56	11,3
	Doktora	13	2,6

Tablo 3.1'e göre, araştırmaya katılan bireylerin %1,4'ü STÖ kurucusu, %1,4'ü yönetim kurulu başkanı, %5,1'i yönetim kurulu üyesi, %6,9'u yönetici, %11,7'si STÖ çalışanı ve %73,5'i STÖ üyesidir. Örgütte bulunma süreleri açısından katılımcıların %31,8'i bir yıldan az, %27,5'i 1-5 yıl, %14,8'i 6-10 yıl, %14,2'si 11-15 yıl, %11,7'si ise 16 yıl ve daha fazla çalışmıştır. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %40,7'si kadın ve %59,3'ü erkekten oluşmaktadır. Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında, %29,8'i 18-25 yaş aralığında, %13,8'i 26-30 yaş grubunda, %13,0'ı 31-35 yaş grubunda, %12,8'i 36-40 yaş grubunda, %15,6'sı 41-45 yaş grubunda ve %15,2'si 45 yaş üstünde yer almaktadır. Eğitim durumlarına göre ise katılımcıların %0,8'i ilkokul, %1,4'ü ortaokul, %20,6'sı lise, %23,9'u yüksek okul, %39,3'ü fakülte, %11,3'ü yüksek lisans ve %2,6'sı doktora mezunudur.

3.6.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Çalışmada ele alınan değişkenlerin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz kapsamında elde edilen değerler, İslamoğlu ve Alınacak'ın (2014: 291) belirttiği güvenilirlik aralıkları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu aralıklara göre:

Cronbach's Alpha değerinin 0,81 ile 1,00 arasında olması ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen sonuçların yüksek güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2'de Hizmetkar Liderlik değişkenine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 3.2 Hizmetkar Liderlik Değişkenine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Hizmetkar Liderlik Ölçeği Soru No	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
H1	0,752	0,977
H2	0,798	0,977
H3	0,808	0,977
H4	0,796	0,977
H5	0,783	0,977
H6	0,790	0,977
H7	0,801	0,977
H8	0,786	0,977
H9	0,776	0,977
H10	0,774	0,977
H11	0,765	0,977
H12	0,773	0,977
H13	0,792	0,977
H14	0,780	0,977
H15	0,804	0,977
H16	0,775	0,977
H17	0,777	0,977
H18	0,774	0,977
H19	0,648	0,977
H20	0,653	0,977
H21	0,689	0,977
H22	0,762	0,977
H23	0,694	0,977
H24	0,765	0,977
H25	0,743	0,977
H26	0,786	0,977

Tablo 3.2 (devamı)

Hizmetkar Liderlik Ölçeği Soru No	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
H27	0,736	0,977
H28	0,731	0,977
H29	0,757	0,977
H30	0,736	0,977
		0,978

Tablo 3.2'ye göre; hizmetkar liderlik değişkeni için elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,978'dir. Bu değere göre hizmetkar liderlik değişkeni yüksek güvenilirliğe sahiptir. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelendiğinde tüm değerlerin 0,30'dan büyük olduğu, madde silinmesi durumunda ise Cronbach Alpha katsayısı sütunundaki değerler incelendiğinde; herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının güvenilirliğini arttırmayacağı, aksine düşüreceği gözlemlenmiştir.

Tablo 3.3'te Sosyal İnovasyon değişkenine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 3.3 Sosyal İnovasyon değişkenine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları

Sosyal İnovasyon Ölçeği Soru No	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
S1	0,705	0,973
S2	0,746	0,973
S3	0,719	0,973
S4	0,726	0,973
S5	0,745	0,973
S6	0,670	0,974
S7	0,689	0,973
S8	0,661	0,974
S9	0,729	0,973
S10	0,759	0,973
S11	0,728	0,973
S12	0,670	0,974
S13	0,736	0,973
S14	0,659	0,974
S15	0,728	0,973
S16	0,751	0,973

Tablo 3.3 (devamı)

S17	0,733	0,973
S18	0,702	0,973
S19	0,765	0,973
S20	0,762	0,973
S21	0,744	0,973
S22	0,780	0,973
S23	0,729	0,973
S24	0,770	0,973
S25	0,790	0,973
S26	0,797	0,973
S27	0,792	0,973
S28	0,760	0,973
S29	0,774	0,973
S30	0,760	0,973
		0,974

Tablo 3.3'e göre; sosyal inovasyon değişkeni için elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,974'tür. Bu değere göre sosyal inovasyon değişkeni yüksek güvenilirliğe sahiptir. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelendiğinde tüm değerlerin 0,30'dan büyük olduğu, madde silinmesi durumunda ise Cronbach Alpha katsayısı sütunundaki değerler incelendiğinde; herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının güvenilirliğini arttırmayacağı, aksine düşüreceği gözlemlenmiştir.

3.6.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Geçerlilik Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin çalışanların görüşleri, faktör analizi ve betimsel analiz teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Faktör analizi, genel olarak iki temel başlık altında ele alınabilir: açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Yurdabakan ve Çüm, 2017: 116). AFA, özellikle ölçek geliştirme süreçlerinde kullanılan bir yöntem olup, şu üç temel amacı gerçekleştirmeyi hedeflemektedir: Çok sayıda değişkeni daha az sayıda faktör altında birleştirerek veri setini sadeleştirmek, ölçülen yapının altında yatan alt boyutları belirlemek ve ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmektir (Yurdabakan ve Çüm, 2017: 117-118). Bu doğrultuda, AFA'nın temel hedefi, ele alınan yapıyı açıklamada yeterli düzeyde temsil yeteneğine ve yüksek açıklayıcılığa sahip faktörlerin tespit edilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 318).

Açımlayıcı faktör analizinin uygulanabilirliğini belirlemek için, genellikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi kullanılmaktadır (Pallant, 2017: 201). KMO testi, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini değerlendirirken (Karagöz, 2017: 402), Bartlett testi, değişkenler arasında faktör analizi yapılabilmesi için yeterli ilişkinin varlığını tespit etmeye yöneliktir. Bartlett testi sonucunda elde edilen p değerinin 0,05'ten küçük olması, değişkenler arasında faktör analizine uygun düzeyde bir ilişkinin bulunduğunu gösterir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018: 79).

Faktör analizi sırasında faktör yükü sınır değeri, örneklem büyüklüğüne bağlı olarak belirlenir. Bu çalışmada örneklem büyüklüğü 300-600 arasında olduğundan, faktör yükü sınır değeri 0,298 olarak kabul edilmiştir (Field, 2009: 644). Genel kabul gören KMO değerleri ve bu değerlere ilişkin yorumlar aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

Tablo 3.4 Genel Kabul Görmüş KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değerleri	Yorumları
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0.70 ve 0,80 arası	İyi
0.60 ve 0,70 arası	Orta
0.50 ve 0,60 arası	Kötü
0.50'den aşağı	Kabul edilemez

Kaynak: Durmuş vd., 2018: 80.

Doğrulamalı faktör analizi (DFA), açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda belirlenen faktör yapılarının doğruluğunu ve veri ile uyumluluğunu test etmek amacıyla uygulanmaktadır (Karagöz, 2017: 487). DFA'nın sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanabilmesi için, analiz çıktılarında öncelikle **t** değerleri ile standardize edilmiş parametre (standardized solution) değerlerine bakılması gerekmektedir. **t** değerleri ve faktör yükleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunda, modelin genel uyumuna ilişkin değerlendirme yapılabilmesi için model uyum indeksleri incelenmelidir (Seçer, 2017: 187-189).

Model uyum indeksleri, analiz edilen modelin verilerle ne derece örtüştüğünü değerlendirmek amacıyla kullanılmakta olup, bu indekslerin değerlendirme kriterlerine yönelik genel kabul görmüş aralıklar aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Çelik ve Yılmaz, 2013: 39).

Çalışmada yer alan değişkenler ve değişkenlerdeki maddelere ilişkin katılımcıların algılarını ölçmek amacıyla betimsel analizler yapılmış ve elde edilen standart sapma ve aritmetik ortalama değerlerine göre algıları yorumlanmıştır.

3.6.5. Hizmetkar Liderlik Değişkeni için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Tablo 3.5'te hizmetkar liderlik değişkeni için ilişkin AFA Analizi sonuçları sunulmuştur.

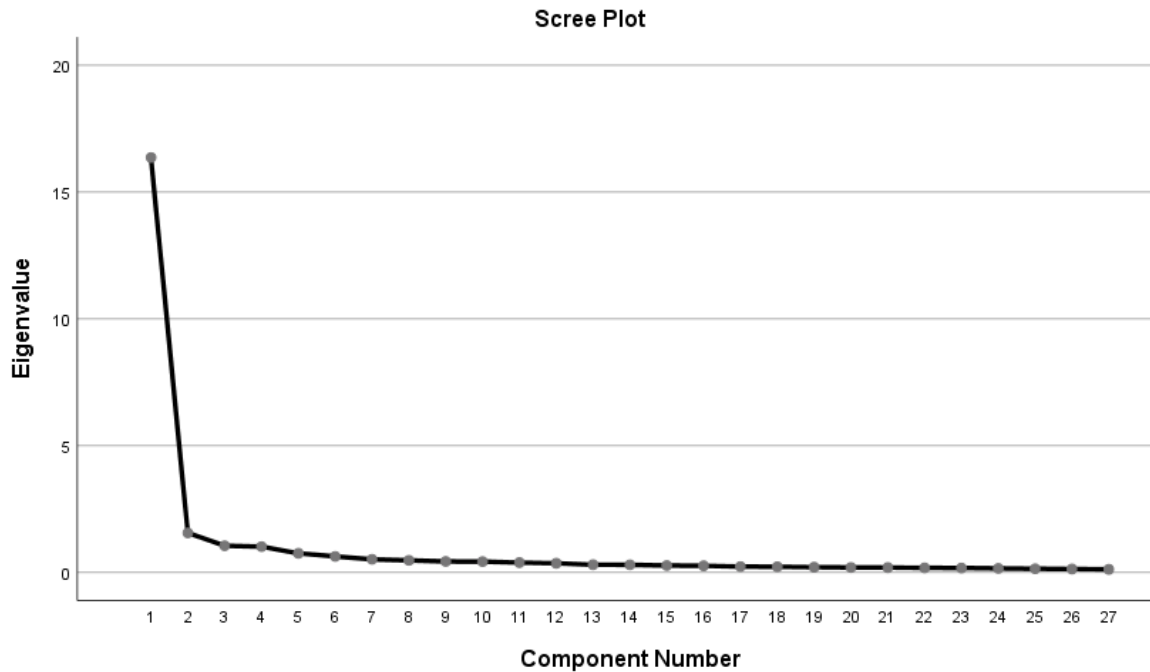
Tablo 3.5 Hizmetkar Liderlik Değişkeni için Açımlayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Açıklanan Toplam Varyans
Affetme			73,996
H28	0,755	60,595	
H29	0,733		
H30	0,723		
H26	0,722		
H27	0,708		
H25	0,668		
H24	0,645		
H23	0,535		
H18	0,529		
Güçlendirme			
H2	0,802	5,759	
H4	0,791		
H3	0,754		
H1	0,744		
H5	0,716		
H6	0,704		
H7	0,610		
Sorumlu Yöneticilik			
H14	0,756	3,881	
H13	0,740		
H12	0,728		
H11	0,704		
H15	0,690		
H16	0,636		
H10	0,571		
H17	0,539		
Hesap Verebilirlik			
H19	0,793	3,761	
H20	0,789		
H21	0,705		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) =0,968			
Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000			

*H8, H9 ve H22 maddelerinin faktör yükleri arasında binişiklik problemi olduğundan dolayı ilgili maddeler analiz dışı bırakılmıştır (Seçer, 2018: 87).

Tablo 3.5'e göre hizmetkar liderlik değişkeni için elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri (0,968) ve Bartlett Küresellik Testi değeri p (Sig)=0,000 olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu değerlere göre hizmetkar liderlik değişkeni için faktör analizine uygunluğu mükemmel düzeyde olup veriler faktör analizi için uygundur. Hizmetkar liderlik değişkeni 27 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı yaklaşık olarak %74'tür. 9 maddeden oluşan birinci faktöre, faktör yükleri dikkate alınarak "Affetme" adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı % 60,595, 7 maddeden oluşan ikinci faktöre "Güçlendirme" adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı % 5,759, 8 maddeden oluşan üçüncü faktöre faktör yükleri dikkate alınarak "Sorumlu Yöneticilik" adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı % 3,88'dir ve 3 maddeden oluşan dördüncü faktöre "Hesap Verebilirlik" adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı % 3,761'dir. Faktör yüklerini ve boyutlarını gösteren grafik aşağıda verilmiştir.

Şekil 3.2 Hizmetkar Liderlik Değişkenine Ait Alt Boyutlar

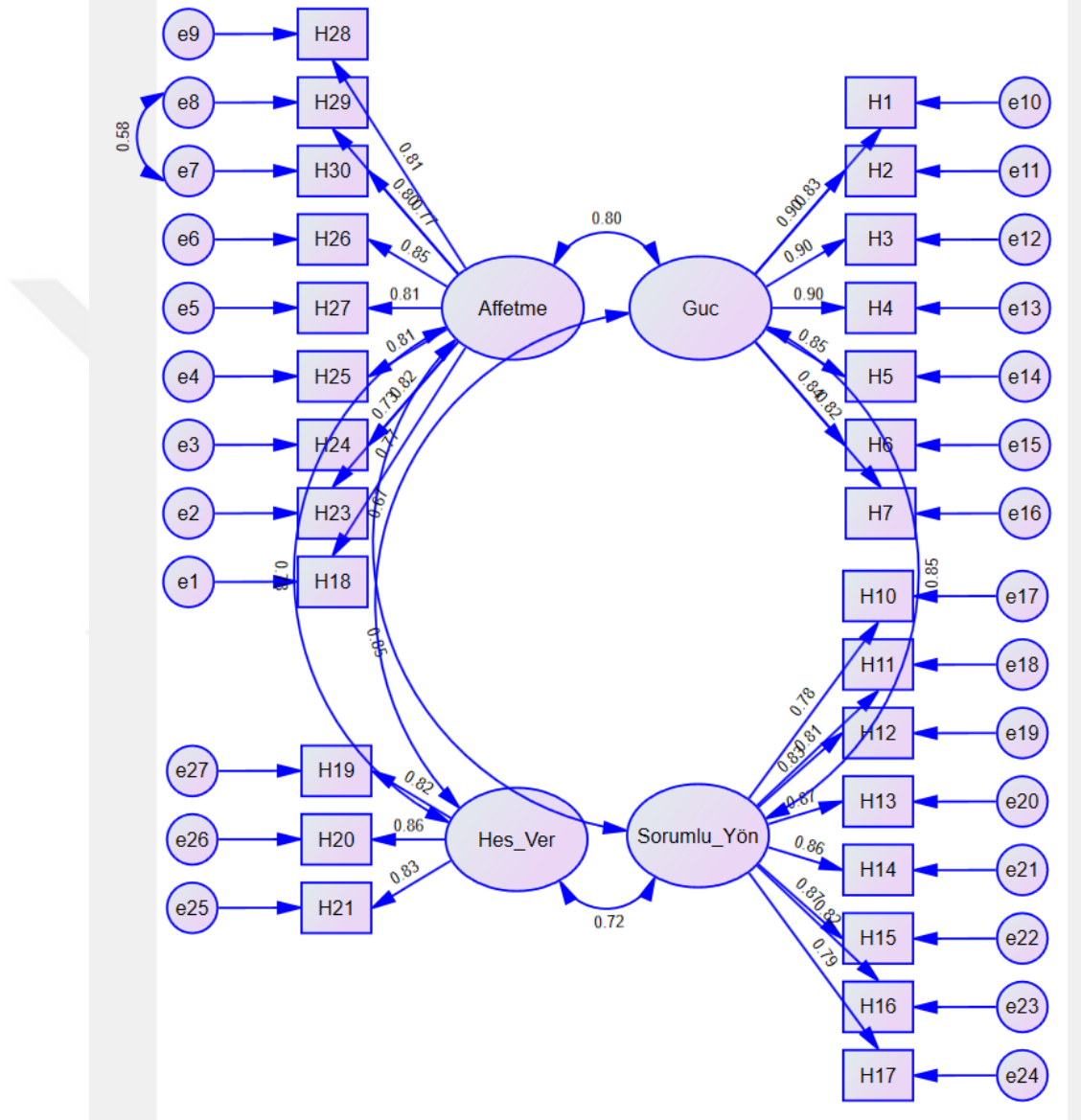


Grafiğe göre hizmetkar liderlik değişkenine ait 4 alt boyut bulunmaktadır.

3.6.6. Hizmetkar Liderlik Değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Açımlayıcı faktör analizinden sonra hizmetkar ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen diyagram Şekil 3.3'te verilmiştir.

Şekil 3.3 Hizmetkar Liderlik DFA Diyagramı



Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 boyutlu yapısının doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır. DFA sonucunda elde edilen bulgulara göre bütün faktör yükleri 0,5 değerinin üzerindedir. Bununla birlikte yapılan doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 3.6 da sunulmuştur. Uyum iyiliği değerlerinden, χ^2/df değerinin 5'ten küçük olması kabul edilebilir, 3'ten küçük olması ise iyi uyum değerini ifade etmektedir. Bununla

birlikte, NFI ve CFI değerlerinin 0,9'dan büyük olması kabul edilebilir, 0,95'ten büyük olması iyi uyum değerlerini ifade etmektedir. RMSEA değerinin ise 0,08'den küçük olması kabul edilebilir, 0,05'ten küçük olması iyi uyum değerini göstermektedir. GFI değeri için ise kabul edilebilirlik ölçüsü 0,85'ten büyük olması, iyi uyum ölçüsü ise 0,90'dan büyük olmasıdır (Karagöz,2016). Yapılan analiz sonucunda bütün uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6 Hizmetkar Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	χ^2	df	χ^2/df	RMR	NFI	CFI	RMSEA
Kriter			≤ 5	$\leq .09$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Tercih Faktörleri	1271,389	317	4,011	.054	.904	.926	.078

Tablo 3.7'de km ölçeğine ait maddelere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları gösterilmiştir:

Tablo 3.7 Katılımcıların Hizmetkar Liderlik ile İlgili Görüşleri

Boyutlar	Maddeler	X	ss
Affetme	H28	3,4271	1,17864
	H29	3,4474	1,17110
	H30	3,5364	1,18034
	H26	3,4312	1,22115
	H27	3,4453	1,17963
	H25	3,4049	1,20094
	H24	3,4352	1,15126
	H23	3,4291	1,19585
	H18	3,4372	1,13541
Güçlendirme	H2	3,4838	1,14592
	H4	3,4899	1,18257
	H3	3,4372	1,16015
	H1	3,4089	1,16525
	H5	3,4494	1,19857
	H6	3,4453	1,14826
	H7	3,3907	1,17926

Tablo 3.7 (devamı)

Boyutlar	Maddeler	X	ss
Sorumlu Yöneticilik	H14	3,4514	1,23204
	H13	3,4858	1,17910
	H12	3,4150	1,18470
	H11	3,4393	1,17070
	H15	3,5263	1,19597
	H16	3,4069	1,21787
	H10	3,3664	1,19217
	H17	3,4069	1,20951
Hesap Verilebilirlik	H19	3,4636	1,10397
	H20	3,5283	1,07442
	H21	3,5040	1,13357
Genel Ortalama		3,4468	

Tablo 3.7’de gösterilen sonuçlara göre; hizmetkar liderlik ölçeğindeki ifadelere ilişkin verilen cevapların genel ortalaması yaklaşık olarak 3,44’tür. En yüksek ortalamaya sahip ifade 3,52 ortalamayla “H15” ifadesi olup, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,36 ile “H10” ifadesidir.

3.6.7. Sosyal İnovasyon Değişkeni için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Tablo 3.8’de sosyal inovasyon değişkeni için ilişkin AFA Analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3.8 Sosyal İnovasyon Değişkeni için Açımlayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Toplam Açıklanan Varyans
Girişimci Zihniyet			68,710
S27	0,770	58,019	
S22	0,738		
S28	0,733		
S25	0,730		
S29	0,730		
S26	0,724		
S23	0,717		
S24	0,714		
S30	0,702		
Kurumsal Yapı			5,565
S8	0,758		
S1	0,722		
S7	0,718		

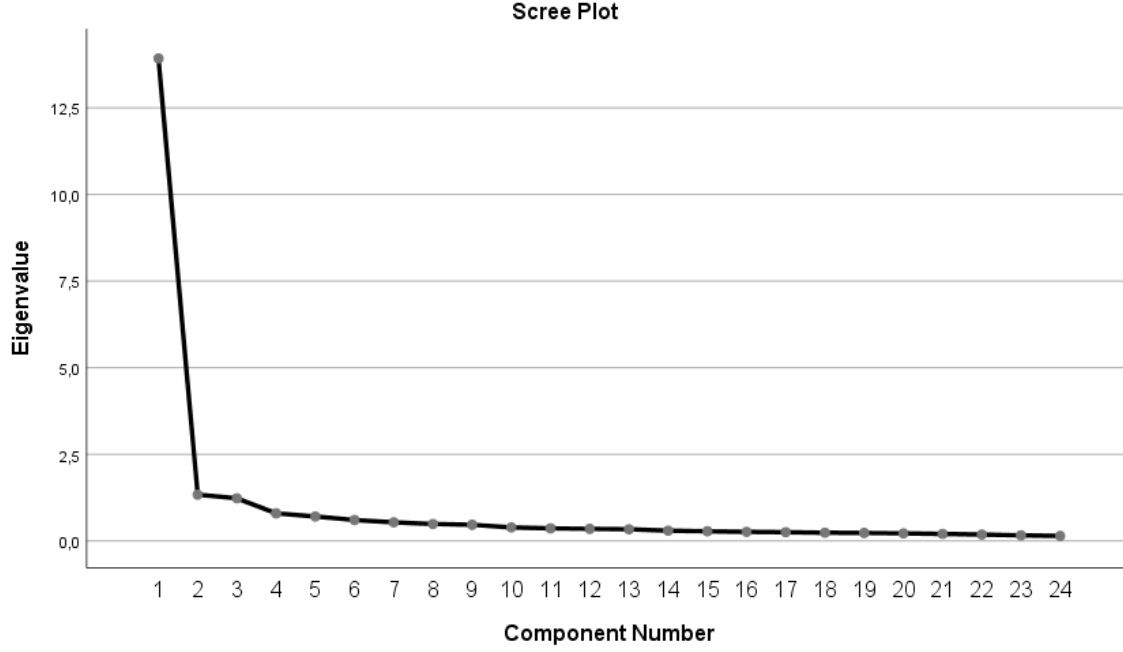
Tablo 3.8 (devamı)

Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Toplam Açıklanan Varyans	
S2	0,692			
S5	0,668			
S3	0,641			
S6	0,638			
S9	0,630			
S10	0,599			
S4	0,597			
S11	0,566			
Toplumsal Etki				
S14	0,829	5,126		
S12	0,792			
S13	0,707			
S15	0,570			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) =0, 964				
Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000				

*S16, S17, S18, S19, S20, S21 maddelerinin faktör yükleri arasında binişiklik problemi olduğundan ilgili maddeler analiz dışı bırakılmıştır (Seçer, 2018: 87).

Tablo 3.8'e göre sosyal inovasyon değişkeni için elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri (0,964) ve Bartlett Küresellik Testi değeri p (Sig)=0,000 olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu değerlere göre sosyal inovasyon değişkeni için verilerin faktör analizine uygunluğu mükemmel düzeyde olup veriler faktör analizi için uygundur. Sosyal inovasyon değişkeni 24 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı yaklaşık olarak %69'dur. 9 maddeden oluşan birinci faktöre "Girişimci Zihniyet" adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı %58,019, 11 maddeden oluşan ikinci faktöre, faktör yükleri dikkate alınarak "Kurumsal Yapı" adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı %5,565 ve 4 maddeden oluşan üçüncü faktöre, faktör yükleri dikkate alınarak "Toplumsal Etki" adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı %5,126'dır. Faktör yüklerini ve boyutlarını gösteren grafik aşağıda verilmiştir.

Şekil 3.4 Sosyal İnovasyon Değişkenin Faktör Sayısı

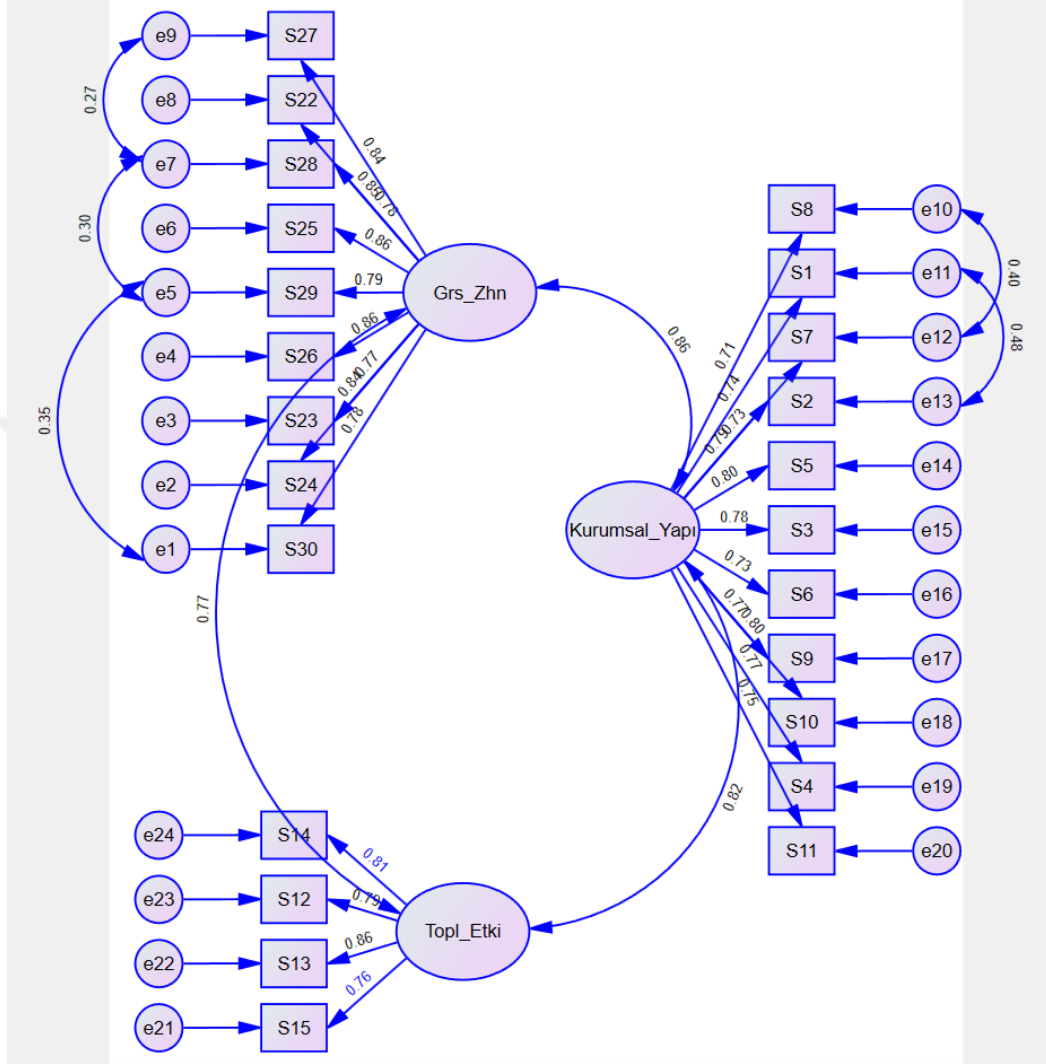


Grafiğe göre sosyal inovasyon değişkenine ait 3 alt boyut bulunmaktadır.

3.6.8. Sosyal İnovasyon Değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Açımlayıcı faktör analizinden sonra sosyal inovasyon ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen diyagram Şekil 3.5’te verilmiştir.

Şekil 3.5 Sosyal İnovasyon DFA Diyagramı



Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 3 boyutlu yapısının doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır. DFA sonucunda elde edilen bulgulara göre bütün faktör yükleri 0,5 değerinin üzerindedir. Bununla birlikte yapılan doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 3.9’da sunulmuştur. Uyum iyiliği değerlerinden, χ^2/df değerinin 5’ten küçük olması kabul edilebilir, 3’ten küçük olması ise iyi uyum değerini ifade etmektedir. Bununla birlikte, NFI ve CFI değerlerinin 0,9’dan büyük olması kabul edilebilir, 0,95’ten büyük olması iyi uyum değerlerini ifade etmektedir. RMSEA değerinin ise 0,08’den küçük olması kabul edilebilir, 0,05’ten küçük olması iyi uyum değerini göstermektedir. GFI değeri için ise kabul edilebilirlik ölçüsü 0,85’ten büyük olması, iyi uyum ölçüsü ise 0,90’dan büyük olmasıdır

(Karagöz,2016). Yapılan analiz sonucunda bütün uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9 Sosyal İnovasyon ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	χ^2	df	χ^2/df	RMR	NFI	CFI	RMSEA
Kriter			≤ 5	$\leq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Tercih Faktörleri	878,455	244	3,600	.051	.914	.936	.073

Tablo 3.10’da km ölçeğine ait maddelere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları gösterilmiştir:

Tablo 3.10 Katılımcıların Sosyal İnovasyon ile İlgili Görüşleri

Boyutlar	Maddeler	X	ss
Girişimci Zihniyet	S27	3,5385	1,11487
	S22	3,4332	1,16342
	S28	3,4615	1,14715
	S25	3,5040	1,12278
	S29	3,5263	1,13862
	S26	3,6194	1,11458
	S23	3,3482	1,10697
	S24	3,4858	1,10632
	S30	3,5567	1,17091
Kurumsal Yapı	S8	3,6478	1,16291
	S1	3,5182	1,17559
	S7	3,5830	1,10879
	S2	3,5344	1,09851
	S5	3,5850	1,11229
	S3	3,4939	1,06720
	S6	3,4008	1,14527
	S9	3,4089	1,10448
	S10	3,4069	1,08952
	S4	3,4879	1,12992
	S11	3,4919	1,11914
Toplumsal Etki	S14	3,3887	1,13704
	S12	3,3401	1,14015
	S13	3,4291	1,15443
	S15	3,4899	1,14066
Genel Ortalama		3,4867	

Tablo 3.10’da da gösterilen sonuçlara göre; sosyal inovasyon ölçeğindeki ifadelerle ilişkin verilen cevapların genel ortalaması yaklaşık olarak 3,48’dir. En yüksek ortalamaya sahip ifade 3,64 ortalamayla “S8” ifadesi olup, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,34 ile “S23” ifadesidir.

3.6.9. Normallik Testi

Hair vd. (2010)’a göre indirgenen faktörlerin sosyal bilimler çerçevesinde normal dağılım olarak kabul edilmesi için çarpıklık (Skewness) değerinin -2 ile +2, basıklık (Kurtosis) değerinin ise -3 ile +3 aralığında bulunması gerekmektedir. Değişkenlerin normallik

dağılımlarının belirlenmesi amacıyla Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11 Değişkenlerin Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) Değerleri

	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Hizmetkar Liderlik	-0,847	0,110	0,411	0,219
Sosyal İnovasyon	-1,044	0,110	1,028	0,219
Affetme	-0,731	0,110	0,078	0,219
Güçlendirme	-0,720	0,110	-0,166	0,219
Sorumlu Yöneticilik	-0,731	0,110	-0,124	0,219
Hesap Verebilirlik	-0,770	0,110	0,196	0,219
Girişimci Zihniyet	-0,955	0,110	0,484	0,219
Kurumsal Yapı	-0,979	0,110	0,835	0,219
Toplumsal Etki	-0,699	0,110	-0,047	0,219

Tablo 3.11’e göre, tüm değişkenlerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri – 2,0 ile +2,0 arasında değişmesi araştırma verilerinin normal dağılımına işaret etmektedir (George & Mallery, 2010).

3.6.10. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız değişken olmaları dikkate alınmaksızın değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için kullanılan istatistiki bir yöntemdir. Pearson korelasyon katsayısı ‘r’ ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı değerlerine yönelik dikkate alınan değerlendirme aralıkları aşağıdaki gibidir şekildedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262)

$0,00 < r \leq 0,30$ durumunda pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.

$0,30 < r \leq 0,70$ durumunda pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.

$0,70 < r \leq 1$ durumunda pozitif yönde kuvvetli düzeyde ilişki vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.12’de sunulmuştur.

Tablo 3.12 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Sosyal İnovasyon	Girişimci Zihniyet	Kurumsal Yapı	Toplumsal Etki
Hizmetkar Liderlik	Pearson Korelasyon	0,718**	0,691**	0,670**	0,585**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Affetme	Pearson Korelasyon	0,646**	0,635**	0,585**	0,544**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Güçlendirme	Pearson Korelasyon	0,670**	0,644**	0,633**	0,531**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Sorumlu Yöneticilik	Pearson Korelasyon	0,666**	0,631**	0,633**	0,540**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Hesap Verebilirlik	Pearson Korelasyon	0,610**	0,576**	0,583**	0,486**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
**p<.001 *p<.005					

Tablo 3.12'ye göre: hizmetkar liderlik ile sosyal inovasyon ($r=0,718$, $p<.001$) arasında kuvvetli düzeyde, girişimci zihniyet ($r=0,691$, $p<.001$), kurumsal yapı ($r=0,670$, $p<.001$) ve toplumsal etki ($r=0,585$, $p<.001$) değişkenleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Affetme ile sosyal inovasyon ($r= 0,646$, $p<.001$), girişimci zihniyet ($r= 0,635$, $p<.001$), kurumsal yapı ($r= 0,585$, $p<.001$) ve toplumsal etki ($r= 0,544$, $p<.001$) değişkenleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Güçlendirme ile sosyal inovasyon ($r= 0,670$, $p<.001$), girişimci zihniyet ($r= 0,644$, $p<.001$), kurumsal yapı ($r= 0,633$, $p<.001$) ve toplumsal etki ($r= 0,531$, $p<.001$) değişkenleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Sorumlu yöneticilik ile sosyal inovasyon ($r= 0,666$, $p<.001$), girişimci zihniyet ($r= 0,631$, $p<.001$), kurumsal yapı ($r= 0,633$, $p<.001$) ve toplumsal etki ($r= 0,540$, $p<.001$) değişkenleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Hesap verebilirlik ile sosyal inovasyon ($r= 0,610$, $p<.001$), girişimci zihniyet ($r= 0,576$, $p<.001$), kurumsal yapı ($r= 0,583$, $p<.001$) ve toplumsal etki ($r= 0,486$, $p<.001$) değişkenleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

3.6.11. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma modelinde bulunan bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasında öngörülen etkilerin test edilmesi için regresyon analizleri yapılarak elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

3.6.11.1. Bağlılık Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Değişkenleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik sosyal inovasyon değişkenleri üzerindeki etkisini görmek için çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Anova sonuçlarına göre F değeri 138,177 ve p değeri (sig.) 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla sosyal inovasyon değişkeninin, hesap verebilirlik, güçlendirme, affetme ve sorumlu yöneticilik değişkenleri ile tahmini istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 3.13'te güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik sosyal inovasyon üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.13 Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Hesap Verebilirlik ve Affetme Sosyal İnovasyon Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standart Olmayan B	Standart Beta	T	p-değeri	Hipotez	Karar
Güçlendirme	0,243	0,292	5,133	0,000	H ₁	Kabul
Sorumlu Yöneticilik	0,158	0,188	2,979	0,003	H ₂	Kabul
Hesap Verebilirlik	0,197	0,227	5,022	0,000	H ₃	Kabul
Affetme	0,098	0,111	1,863	0,063	H ₄	RET
*Bağımlı Değişken: Sosyal İnovasyon Değişkeni						

R= ,728, R²=,531, Düzeltilmiş R²= ,527, D. Watson = 1,187

Tablo 3.13'e göre, r = 0,728 olarak görülmektedir. Bu değer, sosyal inovasyon davranışı üzerinde güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik etki düzeyini ifade etmektedir. R² = 0,531 olup bu değere göre hesap verebilirlik, güçlendirme, affetme ve sorumlu yöneticilik değişkenleri sosyal inovasyon değişkenini %53 oranında açıklayabilmektedir. D. Watson = 1,187 olup bu değer 2'ye yakın olmasından dolayı hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulu kabul edilebilmektedir.

Tablo 3.13'te en büyük standart beta katsayısı 0,292'dir. Bu değer, modeldeki sosyal inovasyon değişkenine en güçlü katkıyı sağlayan değişkenin güçlendirme olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, affetme değişkeninin sosyal inovasyon değişkeni üzerinde etkili olmadığı $(0.063) > 0.05$, hesap verebilirlik $(0.000) < 0.05$, güçlendirme $(0.000) < 0.05$ ve sorumlu yöneticilik $(0.003) < 0.05$ değişkenlerinin sosyal inovasyon değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiş H₄ hipotezi ret edilmiştir.

3.6.11.2. Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Kurumsal Yapı Değişkeni Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik sosyal inovasyon alt boyutu Kurumsal Yapı değişkeni üzerindeki etkisini görmek için çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Anova sonuçlarına göre F değeri 110,867 ve p değeri (sig.) 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla sosyal inovasyon alt boyutu Kurumsal Yapı değişkeninin, hesap verebilirlik, güçlendirme, Affetme ve Sorumlu Yöneticilik değişkenleri ile tahmini istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 3.14'te güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik sosyal inovasyon alt boyutu kurumsal yapı değişkeni üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.14 Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Kurumsal Yapı Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standart Olmayan B	Standart Beta	T	p-değeri	Hipotez	Karar
Güçlendirme	0,248	0,289	4,800	0,000	H _{1a}	Kabul
Sorumlu Yöneticilik	0,200	0,230	3,456	0,001	H _{2a}	Kabul
Hesap Verebilirlik	0,229	0,255	5,336	0,000	H _{3a}	Kabul
Affetme	-0,002	-0,002	-0,037	0,971	H _{4a}	RET
Bağımlı Değişken: Kurumsal Yapı Değişkeni						

R= ,690, R²=476, Düzeltilmiş R² = ,471, D. Watson = 1,048

Tablo 3.14'e göre, $r = 0,690$ olarak görülmektedir. Bu değer, sosyal inovasyon alt boyutu Kurumsal Yapı değişkeni üzerinde Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik etki düzeyini ifade etmektedir. $R^2 = 0,476$ olup bu değere göre hesap verebilirlik, güçlendirme, affetme ve sorumlu yöneticilik değişkenleri sosyal inovasyon alt boyutu Kurumsal Yapı değişkenini yaklaşık olarak %48 oranında açıklayabilmektedir. D. Watson = 1,048 olup bu değerın değeri 2'ye yakın olmasından dolayı hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulu kabul edilebilmektedir.

Tablo 3.14'te en büyük standart beta katsayısı 0,289'dir. Bu değer, modeldeki sosyal inovasyon alt boyutu kurumsal yapı değişkenine en güçlü katkıyı sağlayan değişkenin güçlendirme olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, affetme değişkeninin sosyal inovasyon alt boyutu kurumsal yapı değişkeni üzerinde etkili olmadığı $(0.971) > 0.05$, sorumlu yöneticilik $(0.001) < 0.05$, güçlendirme $(0.000) < 0.05$ ve hesap verebilirlik $(0.000) < 0.05$ değişkenlerinin sosyal inovasyon alt boyutu Kurumsal Yapı değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, H_{1a} , H_{2a} ve H_{3a} hipotezleri kabul edilmiş ve H_{4a} hipotezi reddedilmiştir.

3.6.11.3. Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Toplumsal Etki Değişkeni Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik sosyal inovasyon alt boyutu toplumsal etki değişkeni üzerindeki etkisini görmek için çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Anova sonuçlarına göre F değeri 64,724 ve p değeri (sig.) 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla sosyal inovasyon alt boyutu toplumsal etki değişkeninin, hesap verebilirlik, güçlendirme, affetme ve sorumlu yöneticilik değişkenleri ile tahmini istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 3.15'te güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik sosyal inovasyon alt boyutu toplumsal etki değişkeni üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.15 Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Toplumsal Etki Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standart Olmayan B	Standart Beta	T	p-değeri	Hipotez	Karar
Güçlendirme	0,173	0,182	2,715	0,010	H _{1b}	Kabul
Sorumlu Yöneticilik	0,139	0,145	1,946	0,007	H _{2b}	Kabul
Hesap Verebilirlik	0,147	0,148	2,779	0,052	H _{3b}	RET
Affetme	0,184	0,182	2,603	0,000	H _{4b}	Kabul
Bağımlı Değişken: Toplumsal Etki Değişkeni						

R= 0,588, R²=346, Düzeltilmiş R²= ,341, D. Watson = 1,561

Tablo 3.15'e göre, R = 0,588 olarak görülmektedir. Bu değer, sosyal inovasyon alt boyutu toplumsal etki değişkeni üzerinde güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik etki düzeyini ifade etmektedir. R² = 0,346 olup bu değere göre hesap verebilirlik, güçlendirme, affetme ve sorumlu yöneticilik değişkenleri sosyal inovasyon alt boyutu toplumsal etki değişkenini yaklaşık olarak %35 oranında açıklayabilmektedir. D. Watson = 1,561 olup bu değer 2'ye yakın olmasından dolayı hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulu kabul edilebilmektedir.

Tablo 3.15'te en büyük standart beta katsayısı 0,182'dir. Bu değer, modeldeki sosyal inovasyon alt boyutu toplumsal etki değişkenine en güçlü katkıyı sağlayan değişkenlerin affetme ve güçlendirme olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, hesap verebilirlik değişkeninin sosyal inovasyon alt boyutu toplumsal etki değişkeni üzerinde etkili olmadığı (0.052) > 0.05, Sorumlu Yöneticilik (0.007) < 0.05, güçlendirme (0.010) < 0.05 ve Affetme (0.000) < 0.05 değişkenlerinin sosyal inovasyon alt boyutu toplumsal etki değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, H_{1b}, H_{2b} ve H_{4b} hipotezleri kabul edilmiş ve H_{3b} ret edilmiştir.

3.6.11.4. Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Girişimci Zihniyet Değişkeni Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik sosyal inovasyon alt boyutu girişimci zihniyet değişkeni üzerindeki etkisini görmek için çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Anova sonuçlarına göre F değeri 116,059 ve p değeri (sig.) 0,000 bulunmuştur.

Dolayısıyla sosyal inovasyon alt boyutu girişimci zihniyet değişkeninin, hesap verebilirlik, güçlendirme, affetme ve sorumlu yöneticilik değişkenleri ile tahmini istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 3.16’da güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik sosyal inovasyon alt boyutu girişimci zihniyet değişkeni üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.16 Güçlendirme, Sorumlu Yöneticilik, Affetme ve Hesap Verebilirlik Sosyal İnovasyon Alt Boyutu Girişimci Zihniyet Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standart Olmayan B	Standart Beta	T	p-değeri	Hipotez	Karar
Güçlendirme	0,267	0,288	4,849	0,000	H1c	Kabul
Sorumlu Yöneticilik	0,115	0,122	1,855	0,064	H2c	Ret
Hesap Verebilirlik	0,181	0,186	3,949	0,000	H3c	Kabul
Affetme	0,181	0,184	2,963	0,003	H4c	Kabul
Bağımlı Değişken: Girişimci Zihniyet Değişkeni						

R= ,698, R²=487, Düzeltilmiş R² = ,483, D. Watson = 1,554

Tablo 3.16’ya göre, r = 0,698 olarak görülmektedir. Bu değer, sosyal inovasyon alt boyutu girişimci zihniyet değişkeni üzerinde güçlendirme, sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verebilirlik etki düzeyini ifade etmektedir. R² = 0,487 olup bu değere göre hesap verebilirlik, güçlendirme, Affetme ve Sorumlu Yöneticilik değişkenleri sosyal inovasyon alt boyutu girişimci zihniyet değişkeni %48 oranında açıklayabilmektedir. D. Watson = 1,554 olup bu değer 2’ye yakın olmasından dolayı hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulu kabul edilebilmektedir.

Tablo 3.16’da en büyük standart beta katsayısı 0,288’dir. Bu değer, modeldeki sosyal inovasyon alt boyutu girişimci zihniyet değişkenine en güçlü katkıyı sağlayan değişkenin güçlendirme olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, Sorumlu Yöneticilik değişkeninin sosyal inovasyon alt boyutu girişimci zihniyet değişkeni üzerinde etkili olmadığı (0.064) > 0.05, Affetme (0.003) < 0.05, güçlendirme (0.000) < 0.05 ve hesap verebilirlik (0.000) < 0.05 değişkenlerinin sosyal inovasyon alt boyutu girişimci zihniyet değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, H_{1c}, H_{3c} ve H_{4c} hipotezleri kabul edilmiş ve H_{2c} ret edilmiştir.

3.6.11.5. Hizmetkar Liderlik Değişkeninin Sosyal İnovasyon Değişkeni Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Hizmetkar liderlik değişkeninin sosyal inovasyon değişkeni üzerindeki etkisini görmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Anova sonucuna göre F değeri 522,118 ve p değeri (sig.) 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla sosyal inovasyon değişkeninin, hizmetkar liderlik değişkeni ile tahmini istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 3.17’de hizmetkar liderlik değişkeninin sosyal inovasyon değişkeni üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 3.17 Hizmetkar Liderlik Değişkeninin Sosyal İnovasyon Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standart Olmayan B	Standart Beta	T	p-değeri	Hipotez	Karar
Hizmetkar Liderlik	0,674	0,718	22,850	0,000	H ₅	Kabul
Bağımlı Değişken: Sosyal İnovasyon Değişkeni						

R= ,718, R²=515, Düzeltilmiş R² = ,514, D. Watson = 1,134

Tablo 3.17’ye göre, $r = 0,718$ olarak görülmektedir. Bu değer, sosyal inovasyon değişkeni üzerinde hl değişkeninin etki düzeyini ifade etmektedir. $R^2 = 0,515$ olup bu değere göre hizmetkar liderlik değişkeni sosyal inovasyon değişkenini yaklaşık olarak %52 oranında açıklayabilmektedir. D. Watson = 1,134 olup bu değer 2’ye yakın olmasından dolayı hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulu kabul edilebilmektedir.

Tablo 3.17’de standart beta katsayısı 0,718’dir. Bu değer, hizmetkar liderlik değişkeninde meydana gelebilecek bir birimlik değişimin sosyal inovasyon değişkeninde 0,718 birimlik aynı yönde değişime neden olacağını göstermektedir.

Çalışmada, hizmetkar liderlik değişkenini sosyal inovasyon değişkeni $(0.000) < 0.05$ üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Hizmetkar liderliğin sosyal inovasyon üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yürütülen bu çalışma için Türkiye’de herhangi bir STK’da kurucu, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, yönetici, çalışan ve üye olan 495 bireyden anket tekniği aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan genel sonuçlar şöyledir:

Araştırma katılımcılarının genel olarak bir yıldan az süre herhangi bir STK’da görevde bulunan, görev olarak üye olan 18-25 yaş aralığında lisans düzeyinde eğitime sahip olan erkek bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan değişkenlerin güvenilirlik düzeylerini saptamak amacıyla güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alpha değerleri incelenmiş ve her iki değişkeninde yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi ile hizmetkar liderlik değişkeninin 4 alt boyut ve sosyal inovasyon değişkeninin üç alt boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Araştırma katılımcıların hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon değişkenine ilişkin algılarını saptamak amacıyla bu değişkenlerde yer alan ifadeler verilen cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş hizmetkar liderlik değişkeni için genel ortalamanın 3,45 ve sosyal inovasyon değişkeni için genel ortalamanın 3,49 olduğu görülmüştür. Hizmetkar liderlik değişkeni alt boyutlarından affetme boyutunda yer alan ve en yüksek ortalamaya sahip olan ilk iki ifadenin 3,53 ile “Yöneticim risk alır ve kendi görüşüne göre yapılması gerekeni yapar.” ve 3,44 ile “Yöneticim, kendi amirinden gelecek destekten emin olmasa bile risk alır.” ifadeleri oldukları görülmektedir. Bu ortalamalara göre katılımcılar için yöneticiler cesur, bağımsız ve kararlı yöneticiler olup risk almaktan çekinmez, kendi görüşlerine güvenir ve başkalarının desteğinden bağımsız olarak hareket etmektedirler. Hizmetkar liderlik değişkeni alt boyutlarından güçlendirme boyutunda yer alan ve en yüksek ortalamaya sahip olan ilk iki ifadenin 3,49 ile “Yöneticim, personelini yeni fikirler üretmeye teşvik ediyor.” ve 3,48 ile “Yöneticim, yeteneklerimi kullanmam için beni teşvik ediyor.” ifadeleri oldukları görülmektedir. Bu ortalamalara göre katılımcılar için yöneticiler destekleyici, yenilikçi ve motivasyonel yöneticiler olup çalışanlarını yeni fikirler üretmeye ve yeteneklerini kullanmaya teşvik etmektedirler. Hizmetkar liderlik değişkeni alt boyutlarından sorumlu yöneticilik boyutunda yer alan ve en yüksek ortalamaya sahip olan ilk iki ifadenin 3,52

ile “Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluğunu vurgular.” ve 3,48 ile “Yöneticim, bütünün iyiliğine odaklanmanın önemini vurgular.” ifadeleri oldukları görülmektedir. Bu ortalamalara göre katılımcılar için yöneticiler toplumsal sorumluluk sahibi ve bütünsel düşünen yöneticilerdir. Hizmetkar liderlik değişkeni alt boyutlarından hesap verebilirlik boyutunda yer alan ve en yüksek ortalamaya sahip olan ilk iki ifadenin 3,52 ile “Yöneticim tarafından performansından sorumlu tutuluyorum”.ve 3,50 ile “Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi ele alma şeklimizden dolayı sorumlu tutuyor.” ifadeleri oldukları görülmektedir. Bu ortalamalara göre katılımcılar için yöneticiler sorumluluk odaklı ve hesap verebilir yöneticilerdir.

Sosyal inovasyon değişkeni alt boyutlarından girişimci zihniyet boyutunda yer alan ve en yüksek ortalamaya sahip olan ilk iki ifadenin 3,61 ile “Kuruluşumuz güvenilir olma konusunda bir üne sahiptir.” ve 3,55 ile “Kuruluşumuz toplumsal fayda sağlayacak faaliyetlere toplumun her kesiminden bireyin katılımını önemser.” ifadeleri oldukları görülmektedir. Bu ortalamalara göre katılımcılar için bu kuruluş hem güvenilirlik açısından güçlü bir üne sahip olup, hem de toplumsal fayda sağlayacak faaliyetlere geniş bir katılımı önemseyerek, sosyal sorumluluğa değer veren bir kuruluştur. Sosyal inovasyon değişkeni alt boyutlarından kurumsal yapı boyutunda yer alan ve en yüksek ortalamaya sahip olan ilk iki ifadenin 3,64 ile “Üyelerimiz farklı yaş gruplarındandır” ve 3,59 ile “Kuruluşumuzun amaç başarımı ve görev tanımları ile alakalı etik ilkeleri vardır.” ifadeleri oldukları görülmektedir. Bu ortalamalara göre katılımcılar için bu kuruluş çeşitli ve kapsayıcı bir yapıya sahip olup, farklı yaş gruplarını bir araya getiren, amaç başarımı ve görev tanımları konusunda etik ilkelere bağlı kalan bir kuruluştur. Sosyal inovasyon değişkeni alt boyutlarından toplumsal etki boyutunda yer alan ve en yüksek ortalamaya sahip olan ilk iki ifadenin 3,49 ile “Toplumsal sorunlara çözüm bulma konusunda kurumsal kapasiteye sahibiz.” ve 3,43 ile “Üyelerimiz, toplum sorunlarını çözmek için yeni fikirler denemeye isteklidir.” ifadeleri oldukları görülmektedir. Bu ortalamalara göre katılımcılar için bu kuruluş çözüm odaklı ve yenilikçi bir kuruluş olup toplumsal sorunlara çözüm bulma konusunda iyi bir kapasiteye sahip olan ve toplum sorunlarını çözmek için yeni fikirler denemeye istekli üyelere sahip olan kuruluştur.

Araştırmada, hizmetkar liderlik ile sosyal inovasyon arasında kuvvetli düzeyde bir ilişki bulunurken, girişimci zihniyet, kurumsal yapı ve toplumsal etki gibi değişkenlerle de orta düzeyde ilişki gözlemlenmiştir. Benzer şekilde, affetme ile sosyal inovasyon, girişimci zihniyet, kurumsal yapı ve toplumsal etki arasında da orta düzeyde ilişkiler bulunmaktadır.

Güçlendirme, sorumlu yöneticilik ve hesap verebilirlik gibi faktörler de sosyal inovasyon, girişimci zihniyet, kurumsal yapı toplumsal etki ile orta düzeyde ilişki sergilemektedir.

Araştırmada, hizmetkar liderliğin alt boyutlarından hesap verebilirlik, güçlendirme ve sorumlu yöneticilik değişkenlerinin sosyal inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif etki sağladığı, ancak affetme değişkeninin bu etkiyi göstermediği sonucuna varılmıştır. Sosyal inovasyonun girişimci zihniyet alt boyutunda ise sorumlu yöneticilik değişkeninin etkisiz olduğu, buna karşın affetme, güçlendirme ve hesap verebilirlik değişkenlerinin anlamlı ve pozitif etki gösterdiği belirlenmiştir. Kurumsal yapı üzerinde affetme değişkeninin etkisiz olduğu, ancak sorumlu yöneticilik, güçlendirme ve hesap verebilirlik değişkenlerinin anlamlı etki sağladığı bulunmuştur. Toplumsal etki alt boyutunda ise hesap verebilirlik değişkeninin etkili olmadığı, ancak sorumlu yöneticilik, güçlendirme ve affetme değişkenlerinin anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, hizmetkar liderlik değişkeninin sosyal inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmanın bulgularına dayanarak hem sektör hem de akademik dünyaya yönelik çeşitli öneriler sunulabilir. Öncelikle, hizmetkar liderlik yaklaşımının sosyal inovasyon üzerindeki olumlu etkileri göz önünde bulundurularak, kuruluşların liderlik anlayışlarını yeniden gözden geçirmeleri önerilmektedir. Özellikle, güçlendirme, sorumlu yöneticilik ve hesap verebilirlik boyutlarının sosyal inovasyonu desteklediği görülmüştür. Bu nedenle, liderlerin çalışanlarını yeni fikirler üretmeye teşvik eden, toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket eden ve performanstan sorumluluk duyan bir yaklaşımı benimsemeleri hem kurumsal hem de toplumsal düzeyde olumlu sonuçlar sağlayacaktır.

Affetme boyutunun sosyal inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, bu liderlik boyutunun etkisini belirleyen faktörlerin daha detaylı incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, affetme boyutunun özellikle kriz yönetimi, duygusal dayanıklılık ve ekip içi çatışmaların çözümünde nasıl bir rol oynadığı araştırılabilir. Sektörler özelinde, bu boyutun belirli koşullarda daha etkin kullanılabileceği uygulamalar geliştirilebilir.

Araştırma bulgularında, girişimci zihniyetin sosyal inovasyon üzerindeki güçlü etkisi dikkat çekmektedir. Bu durum, kuruluşların güvenilirliklerini artırarak ve toplumsal fayda sağlayacak projelerde daha geniş bir katılımı teşvik ederek girişimci zihniyeti güçlendirebileceğini göstermektedir. Özellikle, toplumun farklı kesimlerinden bireylerin inovatif projelere dahil edilmesi hem kuruluşların itibarını artıracak hem de toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler sunulmasını sağlayacaktır.

Kurumsal yapı ve çeşitlilik açısından elde edilen bulgular, kuruluşların kapsayıcı bir yapıya sahip olmalarının sosyal inovasyon süreçlerine katkısını vurgulamaktadır. Etik ilkelere bağlılık ve farklı yaş gruplarından bireylerin bir araya getirilmesi, organizasyonların toplumsal sorunlara karşı daha geniş perspektifler geliştirmelerine olanak tanıyabilir. Bu bağlamda, kuruluşların, çeşitlilik politikalarını ve etik değerleri önceliklendiren stratejiler geliştirmesi önem arz etmektedir.

Toplumsal etki boyutunda elde edilen bulgular, kuruluşların çözüm odaklı ve yenilikçi bir yaklaşıma sahip olmalarının önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, liderlerin ve yöneticilerin çalışanlarını ve üyelerini toplumsal sorunlara yaratıcı çözümler üretmeye teşvik edecek mekanizmalar geliştirmeleri önerilmektedir. Bu mekanizmalar, özel ödüller, proje destek programları veya toplumsal fayda odaklı iş birlikleri şeklinde tasarlanabilir.

Bu araştırmanın bulguları, hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken, farklı sektörlerde ve demografik gruplarda benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi gerektiğini de işaret etmektedir. Hizmetkar liderliğin etkilerinin daha geniş bağlamlarda incelenmesi, bu liderlik modelinin farklı kültürel, sektörel ve sosyoekonomik koşullardaki uygulanabilirliğini değerlendirmek açısından önemli olacaktır. Ayrıca, affetme boyutunun etkisinin yeniden ele alınması, bu liderlik boyutunun ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve daha farklı bağlamlarda test edilmesi gerektiğini göstermektedir. Hizmetkar liderliğin özellikle sosyal inovasyon üzerindeki etkisini anlamak ve bu etkilerin farklı düzlemlerde nasıl geliştirilebileceğini irdelemek adına hem teorik hem de pratik katkılar sunmaktadır. Bulgular, sosyal fayda yaratma kapasitesini artıran ve kurumsal yapının etkinliğini geliştiren liderlik yaklaşımlarının önemine dikkat çekmektedir. Özellikle güçlendirme, sorumlu yöneticilik ve hesap verebilirlik gibi liderlik boyutlarının, sosyal inovasyon süreçlerinde pozitif etkiler yarattığı görülmüştür (Greenleaf, 2003; Spears, 2004; Akdöl, 2015). Bu liderlik boyutlarının kurum içindeki çalışanların motivasyonunu artırdığı ve yaratıcılıklarını teşvik ettiği bulgusu, kurumsal başarı için kritik bir çıkarım sunmaktadır.

Affetme boyutunun sosyal inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, bu liderlik boyutunun daha detaylı incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Affetme davranışlarının, kriz yönetimi, duygusal dayanıklılık ve ekip içi çatışmaların çözümünde nasıl bir rol oynadığı konusunda daha derinlemesine araştırmalar yapılabilir. Nitekim literatürde liderlerin affetme davranışlarının uzun vadeli ekip dayanışması ve motivasyon üzerindeki etkisine dair önemli öneriler bulunmaktadır (Greenleaf, 2003; Spears, 1998). Bu durum,

affetme boyutunun uygulamalı bağlamlarda yeniden ele alınması ve liderlerin bu davranışı daha stratejik bir şekilde kullanmalarının sağlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu, girişimci zihniyetin sosyal inovasyon üzerindeki güçlü etkisini vurgulamaktadır. Liderlerin yaratıcı fikirleri destekleyen bir ortam oluşturması, toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler üretme kapasitelerini harekete geçirmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle sosyal faydayı artıracak projelerde, çeşitlilik politikalarının etkili bir şekilde kullanılması önerilmektedir (Mulgan, 2006; Murray et al., 2010). Liderlerin toplumun farklı kesimlerini bir araya getirerek şeffaf ve katılımcı bir liderlik sergilemeleri hem kurumsal başarı hem de toplumsal uyum açısından olumlu yansımalar sağlayacaktır. Bu bağlamda, girişimci zihniyetin desteklenmesi, liderlerin sadece mevcut sorunları çözmekle kalmayıp gelecekteki fırsatları da görmelerini sağlayacak bir mekanizma olarak işlev görecektir.

Kurumsal yapıdaki etik ilkelere bağlılık hem liderlik hem de inovasyon süreçlerinin şeffaflığını ve etkinliğini artırmaktadır. Araştırma sonuçları, hizmetkar liderlerin kurumsal çeşitlilik üzerindeki olumlu etkilerini de ortaya koymaktadır. Özellikle farklı yaş gruplarından bireylerin bir araya getirilmesi hem sosyal hem de organizasyonel inovasyonu destekleyici bir ortam yaratabilir (Russell & Stone, 2002; Akyüz, 2016). Etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi hem çalışanların hem de toplumun genel refahını artıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda, liderlerin etik ilkeleri kurumsal yapının merkezine yerleştirmesi hem organizasyon içindeki uyumu hem de toplumsal etkiyi güçlendirecektir.

Gelecek araştırmalar için, bu çalışmanın odaklandığı sivil toplum örgütleri dışında, farklı sektörlerde hizmetkar liderlik ve sosyal inovasyon arasındaki ilişkiler üzerine çalışmalar yapılması önemlidir. Çok kültürlü ve çok uluslu organizasyonlarda hizmetkar liderlik modelinin etkinliğini araştırmak, bu liderlik yaklaşımının farklı kültürel ve ekonomik bağlamlardaki uygulanabilirliğini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Buna ek olarak, teknolojik yeniliklerin sosyal inovasyona etkisi ve hizmetkar liderlerin bu teknolojileri nasıl benimsediği gibi konular da ele alınabilir (Cajaiba-Santana, 2014). Bu tür araştırmalar hem teorik hem de pratik bağlamda literatüre katkı sunabilir.

Sonuç olarak, hizmetkar liderlik, sürekli değişen toplumsal şartların gereksinimlerini karşılayan bir liderlik modelidir. Bu modelin sosyal inovasyon üzerindeki etkisi, liderlerin bireyler ve toplumlar üzerindeki olumlu yansımalarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hem liderlerin hem de organizasyonların hizmetkar liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri, toplumsal

faydayı maksimize etme yolunda önemli bir adım olacaktır. Elde edilen bulgular, hizmetkar liderliğin bireylerin potansiyelini açığa çıkarmadaki başarısını ve sosyal inovasyonu teşvik etme kapasitesini göstermektedir. Bu doğrultuda, literatürün zenginleştirilmesi ve bu bulguların sektörel uygulamalara entegre edilmesi hem akademik hem de pratik düzeyde daha geniş bir etki yaratacaktır.



KAYNAKLAR

- Akbulut, G. (2017). **Teknolojik İnovasyonun Ekonomik Büyüme ve İhracat Üzerindeki Etkisi: Türkiye- Ab (15) Ülkeleri Örneği.** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdöl, B. (2015). **Hizmetkar Liderlik.** İstanbul: Derin Yayınları.
- Akgemci, T. (2015). **Stratejik Yönetim (4. Baskı).** Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akman, V., Hanoğlu, M., & Kızıl, C. (2015). Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(52), 130-145.
- Akyüz, B. (2012). **Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma.** Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akyüz, B. (2016). **Yönetimde Hizmetkar Liderlik.** Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Anderson, K. P. (2005). **A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in A Religious Educational Organization.** Unpublished Doctoral Dissertation, University of Phoenix, AZ.
- Anderson, K. P. (2005). **A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Religious Educational Organization.** Servant Leadership Research Roundtable.
- Aslan, Y. (2018). **İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme.** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş M. (2017). **Sosyal İnovasyon ve Türkiye: Potansiyeli, Sosyal İnovasyon ve Türkiye: Potansiyeli, Dinamikleri ve Sosyal Dinamikleri ve Sosyal İnovatif Çalışmaları Desteklemede Devletin Rolü.** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayhan, A. (2002). **Dünden Bugüne Türkiye'de Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri.** Gürış Holding.

- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010(2), 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar Liderlik. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 1-12.
- Balay, R., Kaya, A. & Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 229-249.
- Barnabas, A., & Clifford, P. S. (2012). **Mahatma Gandhi–An Indian Model of Servant Leadership. Leadership ve Entrepreneurship**, Virginia Beach, VA, 7(2), 132.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, 17(1), 112-121.
- Beazley, D., & Gemmill, G. (2006). Spirituality and Servant Leader Behavior. *Journal of Management*, **Spirituality and Religion**, 3(3), 258-270.
- Beck, C. D. (2010). **Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study**, Doctoral Dissertation, Retrieved from Digital Commons at University of Nebraska-Lincoln.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 21(3), 299-314.
- Bekker, C. J. (2010). **A Modest History of The Concept of Service as Leadership in Four Religious Traditions. In Servant Leadership**, Palgrave Macmillan, London, 55-66.
- Benefiel, M. (2005). The Second Half of The Journey: Spiritual Leadership For Organizational Transformation. **The Leadership Quarterly**, 16(5), 723-747.
- Benton, D. A., & Wright-Ford, K. (2017). **The Leadership Mind Switch: Rethinking how We Lead in the New World of Work**. McGraw-Hill Education.
- Betz, F. (1998). **Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change**. New York: John Wiley & Sons.
- Bojadjev, M., Kostovski, N., & Buldioska, K. (2015). Leadership Styles in Companies From Republic of Macedonia. *Economic Development/Ekonomiski Razvoj*, 17(3). 211-222.

- Bovee, J. A. (2012). **School Leadership Retention: A Study of Servant Leadership and School Leader Satisfaction**, Doctoral Dissertation, Capella University.
- Büyüktatlı, M. (2015). **Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Hizmetkar Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework. **Technological Forecasting and Social Change**, 82, 42-51.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). Defining social innovation. A deliverable of the project. **The Theoretical, Empirical And Policy Foundations For Building Social Innovation in Europe” (TEPSIE)**. European Commission – 7 th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 14(4), 547-570.
- Cerit, Y. (2009). The Effects Of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers’ Job Satisfaction. **Educational Management Administration Leadership**, 37(5), 600-623.
- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). **Yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar uygulamalar programlama**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiçek, O. (2015). **Eğitim Örgütlerinde Hizmetkar Liderliğe Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çolak, T. Ö., (2020). **Hizmetkar Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısına Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, R. L. (2008). **Management (8th Edition)**. Thomson South -Western, USA.
- Daft, R. L. (2010). **New Era of Management (9th Edition)**. Australia: South-Western Cengage.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. **Management Science**, 42(5), 693-716.

- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. **Journal of Management Studies**, 38(1), 45-65.
- De Waal, A. A., & Sivro, M. (2012). The Relation between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 19(2), 173-190.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2/1, 129- 152.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetmel Açından Değerlendirilmesi| Evaluation of Charismatic Leadership from Management Perspective. **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(1). 52-69.
- DePree, M. (1998). “**What is Leadership?**”, Hickman, G.R. (Ed.), Leading Organizations. California, Sage, 130-132.
- Dinçer, M. K., & Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. İstanbul Üniversitesi, **İletişim Fakültesi Dergisi**, 28, 61-72.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., & Çinko M. (2018). **Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi. 7. Basım**. Beta Basım Yayım. İstanbul
- Edwards-Schachter, M. (2018). The Nature and Variety of Innovation. **International Journal of Innovation Studies**, 2(2), 65-79.
- Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. **Eğitim ve Bilim**, 40(179), 341-360.
- Elçi, Ş. (2006). **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**. Meteksan Bilişim Grubu, BT Haber.
- Elçi, Ş. vd. (2008). **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi**. TUSİAD Yayınları.
- Erbil, C. (2015). **İşletmelerin İnovasyon Sürecinde Sosyal Fayda Yaratma Becerileri: Sosyal İnovasyon Çerçevesinde Örnek Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ercan, Ü., & Sıgır, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. **Amme İdaresi Dergisi**, 48(3). 95-126.
- Eren, E. (2014). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14. Baskı)**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, F., (2017). **Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2009). **Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar liderlik**. İstanbul: Alfa Yayın.
- Fiedler, F. E. (1972a). How Do You Make Leaders More Effective? New Answers To An Old Puzzle. **Organizational Dynamics**, 1(2), 3-18.
- Fiedler, F. E. (1972b). The Effects of Leadership Training And Experience: A Contingency Model Interpretation. **Administrative Science Quarterly**, 453-470.
- Field, A. (2009). **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**. London: Sage,
- Focht, A. (2011). **Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: A Delphi Study**, Doctoral Dissertation, Regent University.
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). **Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics**, 9.
- Fry, L. W. (2003). Toward A Theory of Spiritual Leadership. **The Leadership Quarterly**, 14(6), 693-727.
- Future of Working** (2020). <https://futureofworking.com/5-famous-servant-leaders/>, Erişim Tarihi: 12.07.2024
- George, D. & Mallery, M. (2010). **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, 17.0 update (10a ed.) Pearson
- Godin, B. (2008). In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation. **Minerva**, 46(3), 343-360.
- Greene, C. N. (1979). Questions of Causation in The Path-Goal Theory of Leadership. **Academy of Management Journal**, 22(1), 22-41.
- Greenleaf, R K (1977) **Servant Leadership A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness** (Paulist Press), www.greenleaf.org, Erişim Tarihi: 11.05.2020

- Greenleaf, R. K. (1995). **Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**. John Wiley and Sons, New York. s.87-98.
- Greenleaf, R. K. (2003). **Lider Olarak Hizmetkar**, Yusuf Alan ve Gürkan Çelik (Çev.), Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (2003). **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. Paulist Press.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. 5.Basım. Seçkin Yayıncılık. Ankara**
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis 7th Edition**.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring Servant Leadership Across Cultures: A Study of Followers in Ghana and The USA. **Leadership**, 3(4), 397-417.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. **The Leadership Quarterly**, 18(5), 415-426.
- Hall, B. H. (2007). Patents and Patent Policy. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(4), 568-587.
- Hebert, S. C. (2003). **The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction from the Follower's Perspective**. Dissertation Abstracts International, 64 (11):4118, UMI no:3112981.
- Hellreigel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). **Management: A Competency-Based Approach (9th Edition)**. South Western Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications.
- Hermond, D. (2005). Ethical Leadership is Not Optional: How Lpps Can Help. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, 8(1), 1-5.
- Herndon, B. C. (2007). **An Analysis of The Relationships Between Servant Leadership, School Culture, and Student Achievement**, Doctoral Dissertation, University of Missouri-Columbia.

- Herndon, L. D. (2007). **The Impact of Servant Leadership on School Culture and Student Achievement**. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences.
- Hesse, H. (1998), **Journey to the East, India: Delhi**, Book Faith.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. **The Leadership Quarterly**, 7(3), 323-352.
- <https://tr.wikipedia.org/wiki/Buluş> (15.12.2022).
- <https://www.teknoparkistanbul.com.tr/teknopark-istanbul-blog/sosyal-inovasyon> (12.12.2022).
- <https://www.turkpatent.gov.tr/bilgilendirme-brosurleri> (24.12.2022).
- Huckabee, M. (2008). **Servant Leadership and Job Satisfaction: A Correlational Study in Texas Education Agency Region X Public Schools**. Servant Leadership Research Roundtable.
- Huckabee, M. J. (2008). **The Well-Being of Servant Leaders: A Mixed Methods Study of Career Success Among The Underserved**. The University of Nebraska-Lincoln.
- Irving, J. A. (2011). Leadership Reflection: A Model for Effective Servant Leadership Practice: A Biblically-Consistent and Research-Based Approach to Leadership. **Journal of Biblical Perspectives in Leadership**, 3(2), 118-128.
- Işık, N. (2014). **Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri**, Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2016). **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. İçinde (511). İstanbul: Beta Yayınevi.**
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. **Leadership ve Organization Development Journal**, 26(1), 6-22.

- Justis, R. T. (1975). Leadership Effectiveness: A Contingency Approach. **Academy of Management Journal**, 18(1), 160-167.
- Kahveci, H. (2012). **İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi**. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Karagöz, Y. (2016). **SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler**. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2017). **SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 402.
- Kartal, N., (2018). **Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Etkisinde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keith, K. M., (1994), <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED409764.pdf>, Erişim Tarihi: 12.07.2024
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation. **Journal of Operations Management**, 25(4), 871-884.
- Kılınç, T. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler. Liderliğe İkameleler Yaklaşımı (Substitutes for Leadership). **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, 24 (1), 59-76.
- Koçel, T. (2020). **İşletme Yöneticiliği (18. Baskı)**. İstanbul: Beta Basım.
- Kool, M., & Van Dierendonck, D. (2012). Servant Leadership and Commitment To Change, The Mediating Role of Justice and Optimism. **Journal of Organizational Change Management**, 25(3), 422-433.
- Kostovski, N., Bojadjev, M., & Buldioska, K. (2015). Leadership Styles and Organizational Culture in Macedonian Companies. **Journal of Sustainable Development**, 5(13), 33-44.
- Kozak, M. (2008). **Turizm İletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Editörler: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Levin, R. C. (1986). A New Look at the Patent System. **The American Economic Review**, 76(2), 199-202.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. **The Leadership Quarterly**, 19(2), 161-177.
- Lundvall, B. A. (1992) **National Systems Of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**. Pinter, London.
- Mahembe, B. (2010). **The Relationship Between Servant Leadership, Team Commitment, Team Citizenship Behaviour and Team Effectiveness: An Exploratory Study**, Doctoral Dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The Relationship between Servant Leadership, Organisational Citizenship Behaviour and Team Effectiveness. **SA Journal of Industrial Psychology**, 40(1), 01-10.
- Malik, S. H., Aziz, S., & Hassan, H. (2014). Leadership Behavior And Acceptance of Leaders By Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, 5(2), 170-175.
- Manning, G. & Curtis, K. (2003), **The Art of Leadership**. New York: McGraw-Hill.
- Marques, J. F. (2007). On Impassioned Leadership: A Comparison Between Leaders From Divergent Walks of Life. **International Journal of Leadership Studies**, 3(1), 98-125.
- Moulaert, F., MacCallum, D., & Hillier, J. (2013). Social Innovation: Intuition, Precept, Concept. **The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research**, 13, 13-23.
- Mulgan, G. (2006). **The Process of Social Innovation. Innovations: Technology, Governance, Globalization**, 1(2), 145-162.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership Skills for A Changing World: Solving Complex Social Problems. **The Leadership Quarterly**, 11(1), 11-35.
- Murray, R., J. Caulier-Grice ve G. Mulgan. (2010). **The Open Book of Social Innovation. Social Innovation Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation**. The Young Foundation.
- MÜSİAD (2008). **Küresel Rekabet Baskısı Altında Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Dönüşüm Stratejileri ve Yeni Yol Haritası**. Rapor No: 57. İstanbul.

- Nelson, L. (2003). **An Exploratory Study of the Application And Acceptance of Servant-Leadership Theory Among Black Leaders in South Africa**, Doctoral Dissertation, Regent University.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). **The Nature of Social Innovation**. Palgrave Macmillan.
- Nikčević, G. (2016). The Influence Of Organizational Culture On Leadership-Case Study Montenegro. *Tehnicky vjesnik/Technical Gazette*, 23(1), 191-197.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How Leadership Matters: The Effects Of Leaders' Alignment on Strategy Implementation. **The Leadership Quarterly**, 21(1), 104-113.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özden, D.A., (2019). **Hizmetkar Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerine Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 4(16), 19-22.
- Pallant, J. (2017). **SPSS kullanma kılavuzu: SPSS ile adım adım veri analizi** (S. Balcı ve B. Ahi, Çev.). *Ankara: Anı Yayıncılık*.
- Patterson, K. (2003). **Servant Leadership: A Theoretical Model**. Servant Leadership Research Roundtable.
- Pazarbaşı, M. (2012). **Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peretomode, O. (2012). Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They The Same. **IOSR Journal of Business and Management**, 4(3), 13-17.
- Pickett, M. C. (2005). Understanding Ethical Leadership. **ASBBS E-Journal**, 1(1), 44-54.

- Polat, F. (2013). **Eğitim Denetmenlerinin ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkar Liderlik Düzeyi: Elâzığ İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the Organizational Context: Like The Weather? **The Leadership Quarterly**, 17(6), 559-576.
- Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 16(5), 655-687.
- Reber, G., Auer-Rizzi, W., & Maly, M. (2004). The Behaviour of Managers in Austria and The Czech Republic: An Intercultural Comparison Based on The Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making. **Journal for East European Management Studies**, 411-429.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. **Business and Economic horizons**, 1(1), 29-38.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. **Leadership and Organization Development Journal**, 23(3), 145-157.
- Schein, E. H. (2004). **Organizational Culture and Leadership** (Jossey-Bass Business ve Management Series). Jossey Bass Incorporated.
- Seçer, İ. (2017). **SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma, 3. Baskı**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Seçer, İ. (2018). **Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: SPSS ve LISREL uygulamaları**. Anı yayıncılık
- Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model and Test of Construct Validity. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20(3), 416-436.
- Shin, J. H., Heath, R. L., & Lee, J. (2011). A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture. **Journal of Public Relations Research**, 23(2), 167-190.
- Sinha, J. B. (2008). **Culture and Organizational Behaviour**. Sage Publications, India.

- Sivananda, S. (2003). **Sure Ways for Success in Life and God Realization**. Kessinger Publishing.
- Spears, L. C. (2004). **Practicing Servant-Leadership, Leader to Leader**, ProQuest Central, Vol.: 34, 7-11.
- Spears, L. C., & Lawrence, M., (2002). **Focus on Leadership: Servant-Leadership for The Twenty-First Century**. John Wiley ve Sons.
- Spears, L. C., (1998). **Tracing The Growing Impact of Servant-Leadership Hisights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership**. New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Spisak, B. R., O'Brien, M. J., Nicholson, N., & van Vugt, M. (2015). Niche Construction and The Evolution of Leadership. **Academy of Management Review**, 40(2), 291-306.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. **Leadership and Organization Development Journal**, 25(4), 349-361.
- Svoboda, S. K. (2008). **Servant Leadership and Job Satisfaction: An Analysis of Employee Perceptions in the Virginia Community College System**. Servant Leadership Research Roundtable.
- Svoboda, S. N. (2008). **A Correlational Study of Servant Leadership and Elementary Principal Job Satisfaction in Ohio Public School Districts**. ProQuest.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. **C. Ü, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13(1), 141-163.
- Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2019). **Yönetim ve Organizasyon** (21. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. & Diken, A. (2020). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (1. Baskı)**. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., & Akgemci, T., (2014). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (8. Baskı)**. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Tanner, R. (2018). **The Extraordinary Lesson on Servant Leadership that is Nelson Mandela**. MBA, May 12, 2018. <https://managementisajourney.com/the-extraordinary-lesson-on-servant-leadership-that-is-nelson-mandela/>
- Taylor, S., & Pearce, N. (2009). Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership. **The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences** 4(4), 223-233.
- Taylor, T., & Pearce, N. (2009). The Role of Servant Leadership in Sustainable Development. **Journal of Business Ethics**, 130(2), 375-386.
- Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. **Journal of Yaşar University**, 24(6), 4007-4023.
- Telli, E., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. **Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)**, 2(2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.4, S.14, s.1-16.
- Thompson, R. S. (2010). **Servant Leadership: An Effective Model for Project Management**. Servant Leadership Research Roundtable.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: **Duygu Yönetimi**. **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, 1(1), 33-47.
- Uğurlu, C. T. (2009). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Utech, R. E., & Heier, W. D. (1976). The Contingency Model and Successful Military Leadership. **Academy of Management Journal**, 19(4), 606-618.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. **Journal of Management**, 37(4), 1228-1261.
- Vinod, S., & Sudhakar, B. (2011). Servant Leadership: A Unique Art of Leadership. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 2(11), 456-467.

- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1974). Decision Making as A Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. **Decision Sciences**, 5(4), 743-769.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of The Situation in Leadership. **American Psychologist**, 62(1), 17-24.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality. **Leadership and Organization Development Journal**, 27(8), 700-716.
- Waterman, H. (2011), Principles of Servant Leadership and How They Can Enhance Practice. **Nursing Management**, Vol. 17, No: 9, 24-26.
- Wong, P. T., & Page, D. (2000). Servant Leadership: An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile. **In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable**, 1-11.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi: **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(2), 145-158.
- Yukl, G. (2010) **Leadership in Organizations, 7th edition**, Pearson, New Jersey.
- Yurdabakan, İ., & Çüm, S. (2017). Scale development in behavioral sciences (based on exploratory factor analysis). **Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care**, 11(2), 108-126.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. **Journal of Leadership ve Organizational Studies**, 11(1), 16-26.
- Akdöl, B. (2015). **Hizmetkar Liderlik**. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akyüz, B. (2016). **Yönetimde Hizmetkar Liderlik**. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). **Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework**. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Greenleaf, R. K. (2003). **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. Paulist Press.

- Mulgan, G. (2006). **The Process of Social Innovation.** *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). **The Open Book of Social Innovation.** Social Innovation Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation. The Young Foundation.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). **A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model.** *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Spears, L. C. (1998). **Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership.** New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spears, L. C. (2004). **Practicing Servant-Leadership.** *Leader to Leader*, 34, 7-11.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,	
Bu anket Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda gerçekleştirilen bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Gerçekleştirilecek olan çalışmada kişisel verilerinize (ad-soyad, numara vb.) dair herhangi bir soru bulunmamaktadır. Vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak, istediğiniz takdirde araştırmanın sonuçları sizinle paylaşılacaktır. Katılımınız için	
Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA	Osman KIZILER
İşletme Anabilim Dalı	Yüksek Lisans Öğrencisi

Yukarıda yer alan bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın amacını ve gerekliliklerini anladım. Çalışmaya gönüllü olarak katılmayı	☐ Kabul ediyorum
---	---

Göreviniz:	STÖ Kurucusu () Yönetim Kurulu Başkanı () Yönetim Kurulu Üyesi () Yönetici () STÖ Çalışanı () STÖ Üyesi () Diğer ()
Bu örgütte bulunma süreniz	1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıldan fazla ()
Yaşınız	18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 45'in üstünde ()
Cinsiyetiniz	Kadın () Erkek ()
Eğitim durumunuz (tamamlamış olduğunuz)	İlkokul () Ortaokul () Lise () Y.Okul () Fakülte () Yüksek Lisans () Doktora ()

Sosyal İnovasyon Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu kuruluşta bir amaç birlikteliği vardır.					
Kuruluşumuzun tüm seviyelerinde kurumsal misyonuna ilişkin tam bir					
Tüm üyeler kuruluşumuzun hedeflerine bağlıdır.					
Kuruluş hedefleri belirlenirken tüm üyelerin sürece dahil edilmesi					
Kuruluşumuzun amaç başarımı ve görev tanımları ile alakalı etik ilkeleri					
Üyelerimiz çeşitli profesyonel geçmişlerden oluşmaktadır					
Üyelerimiz farklı eğitim geçmişlerine sahiptir					
Üyelerimiz farklı yaş gruplarından					
Üyelerimiz STK ile ilgili işlerde tüm bilgi ve becerilerini kullanmaktan					
Üyelerimiz kuruluşumuzda iyi oldukları işi yapma şansına sahip olurlar					
Toplumdaki insanların faaliyetlerimize katılımını sağlayabiliriz.					
Toplumumuzdaki çoğu kişi toplumsal sorunlar hakkında bilgi sahibidir.					
Üyelerimiz, toplum sorunlarını çözmek için yeni fikirler denemeye					
Toplumumuzdaki çoğu insan, toplum yararına yeni fikir ve uygulamalara					
Toplumsal sorunlara çözüm bulma konusunda kurumsal kapasiteye					
Kamu kurumlarından sosyal girişimleri destekleyen teknik ve finansal destekler alabiliriz.					
Kamu kurumlarından toplumsal yeniliklere yönelik teknik ve finansal destekler alabiliriz.					

Uluslararası kuruluşlardan sosyal girişim ve toplumsal yeniliklere yönelik finansal destekleri alabiliriz.					
Kamusal düzenlemeler toplum yararına yönelik kurumsal stratejilerimiz ile örtüşmektedir.					
Kamusal düzenlemeler toplumsal faaliyetlerimizi destekler niteliktedir.					
Kamusal düzenlemeler, toplum yararına yaptığımız faaliyetlerimizin etkisini artırıcı niteliktedir.					
Kuruluşumuzun toplumsal çabaları kamu kurum ve kuruluşları nezdinde itibar görmektedir.					
Sosyal faaliyetlerinin sürdürülmesi için yeterli düzeyde kamusal düzenleme mevcuttur.					
Kuruluşumuz toplumsal yenilik alanlarını belirlerken toplumsal beklenti ve ihtiyaçları gözetir.					
Kuruluşumuz yararlanıcılar için doğru programları tasarlayıp					
Kuruluşumuz güvenilir olma konusunda bir üne sahiptir.					
Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla bağlarımızı güçlendirmek için aktif olarak çalışıyoruz.					
Toplumsal fayda sağlama adına ulusal ve uluslararası sosyal destek ağlarından yararlanıyoruz.					
Kuruluşumuz sosyal girişimcilik fırsatlarını takip etmektedir.					
Kuruluşumuz toplumsal fayda sağlayacak faaliyetlere toplumun her kesiminden bireyin katılımını önemser.					

Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgileri veriyor.					
Yöneticim, yeteneklerimi kullanmam için beni teşvik ediyor.					
Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardımcı oluyor.					
Yöneticim, personeline yeni fikirler üretmeye teşvik ediyor.					
Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini					
Yöneticim, bana ne yapacağımı söylemek yerine sorunları kendim çözmem için imkân sağlıyor.					
Yöneticim, bana yeni beceriler edinmem için çok sayıda fırsat sunuyor.					
Yöneticim, eleştirilerden öğrenir.					
Yöneticim, üstünden aldığı eleştirilerden ders çıkarmaya çalışır.					
Yöneticim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.					
Yöneticim, başkalarının farklı görüş ve fikirlerinden öğrenir.					
İnsanlar eleştiriye ifade ederse, yöneticim bundan bir şeyler öğrenmeye					
Yöneticim, bütünün iyiliğine odaklanmanın önemini vurgular.					
Yöneticimin uzun vadeli bir vizyonu var.					
Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluğunu vurgular.					
Yöneticim, kendini arka planda tutarak başkalarına imkân veriyor.					
Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar					
Yöneticim, meslektaşlarının başarısından kendi başarısından aldığından daha çok keyif alıyor gibi görünüyor.					
Yöneticim, yaptığım işten beni sorumlu tutuyor.					
Yöneticim tarafından performansımdan sorumlu tutuluyorum.					

Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi ele alma şeklimizden dolayı sorumlu tutuyor.					
Yöneticim, eksiklikleri ve zayıflıkları konusunda eleştirilere açıktır.					
Yöneticim, çevresinde olup bitenlere ilişkin gördüklerinden etkilenir.					
Yöneticim, istenmeyen sonuçları olsa bile duygularını ifade etmeye					
Yöneticim çalışanlarına gerçek duygularını gösterir.					
Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli					
Yöneticim, işyerinde kendisini rahatsız eden kişilere karşı sert bir tavır					
Yöneticim, geçmişte ters gitmiş şeyleri zamanla unuttur.					
Yöneticim, kendi amirinden gelecek destekten emin olmasa bile risk					
Yöneticim risk alır ve kendi görüşüne göre yapılması gerekeni yapar.					

