



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN KALİTESİ VE HİZMETKÂR LİDERLİK
ANLAYIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE KAYSERİ İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YUSUF AKYOL

DANIŞMAN

YARD. DOÇ. DR. MEHMET FARUK ÖZÇINAR

AKSARAY 2018

**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN KALİTESİ VE HİZMETKÂR LİDERLİK
ANLAYIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE KAYSERİ İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf AKYOL

DANIŞMAN

Yard. Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR

AKSARAY 2018

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren altı(6) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Yusuf

Soyadı : AKYOL

Bölümü : Kamu Yönetimi

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Örgütsel İletişimin Kalitesi ve Hizmetkâr Liderlik Anlayışı Arasındaki İlişki Üzerine
Kayseri İlinde Bir Araştırma

İngilizce Adı: A Study On the Relationship Between Quality of Organizational
Communication and Servant Leadership Understanding in Kayseri

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazım sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışında tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Yusuf AKYOL

İmza :.....

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ ONAY SAYFASI

Yusuf AKYOL tarafından hazırlanan “**Örgütsel İletişimin Kalitesi ve Hizmetkâr Liderlik Anlayışı Arasındaki İlişki Üzerine Kayseri İlinde Bir Araştırma**” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İMZA

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR

(Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)

Üye: (Prof. Dr. Ali ŞAHİN)

(Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya Üniversitesi)

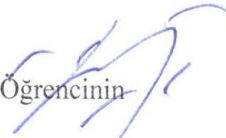
Üye: (Doç. Dr. İsmail AKBAL)

(Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)



Tez Savunma Tarihi: 07/03/2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 19.04.2018 tarih ve 2018/19-2 sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Öğrencinin
Yusuf AKYOL
İmza

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Yrd. Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU


İmza

TEŞEKKÜR SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi olduktan sonra bana danışmanım olan, gerek derslerinde gerek ders dışı süreçlerde bana her türlü desteklerini esirgemeyen, tezimin her aşamasında her türlü sorunlarıma, sorularıma çözüm bulan kıymetli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR’a tüm kalbi duygularıyla şükranlarımı sunarım.

Öğrencilik süreci boyunca beni yalnız bırakmayan her türlü desteğini esirgemeyen kıymetli eşim, ve zamanından çalarak çalışma süresi boyunca bana katlanan her zaman yanımda manevi destek sunan kızım teşekkür ederim.

Yüksek lisansa başladıktan sonra tezimin en son süresince bana destek olan okul müdürüm Mehmet Ali YURTCU’ ya İngilizce çevirilerinde desteklerini eksik etmeyen öğretmenim Mustafa ERCAN’a, yazım ve dil bilgisi eksikliklerini tamamlayan öğretmenim Osman ÇARPANALI’ya, şükranlarımı sunarım. Ayrıca araştırmamın anketleri için Kayseri Kocasinan ve Melikgazi İlçe milli eğitim müdürlüğü personeline, Osman Düşünel Ortaokulu, Kadir Has Ortaokulu, Sümer Ortaokulu, Refika Küçükçalık Ortaokulu, Fevzi Çakmak Anadolu Lisesi, Besime Özderici Anadolu İmam-Hatip Lisesi tüm personeline, istatistiksel analizlerle ilgili bilgileriyle yol gösteren Doç. Dr. Eyüp AKIN’a teşekkür ederim.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN KALİTESİ VE HİZMETKÂR LİDERLİK
ANLAYIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE KAYSERİ İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

AKSARAY/2018

Yusuf AKYOL

ÖZET

Örgütsel iletişim, bir örgütte veya kurumda yöneticilerin ve çalışanların kurum içerisinde birbirlerine mesajlarını aktarmak için belirli kanallar vasıtasıyla yapılan ve geri dönüşü olan iletişimdir. Örgütsel iletişim bir noktada örgütteki yöneticinin veya liderin yaptığı ve örgüte kattığı her şeydir. Bu çalışmanın temel amaçlarından biri de örgütte çalışanların liderlerin iletişiminden ne kadar memnun ve liderlerin de iletişim yönünden ne kadar yetkin oldukları bağlamında, kaliteli bir iletişim için neler yapılması gerektiğine işaret etmektir.

Liderler, toplumlarda insanlara yön veren, örgütleri peşinden sürükleyen çeşitli meziyetlere sahip insanlardır. Liderlikle ilgili karizmatik, vizyoner, stratejik, dönüşümcü, etkileşimci, hizmetkâr liderlik gibi çok farklı yaklaşımlara rastlanabilir. Bu çalışmada temel olarak hizmetkâr liderlik ele alınmaktadır.

Hizmetkâr liderlik, insani vasıfların eksikliğinin genel olarak hissedildiği bir çağda 1970'lerden sonra Greenleaf tarafından ortaya konulan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımı her ne kadar Batı toplumlarında ortaya çıkmışsa da hizmetkar liderliğin temel özelliklerinden olan; şefkatli olabilme, başkalarına güvenebilme, alçakgönüllülük duygularına sahip olma, geleceği görebilme, empati kurabilme, fedakar davranma, başkalarını yönlendirebilme, başkalarına karşı sevgi sahibi olabilme ve kendisinden ziyade başkalarına hizmet edebilme gibi nitelikler üzerinde yaşadığımız toprakların kültürünün de bir gereğidir. Bu tezde çalışanların yöneticilerinde gördüğü hizmetkâr liderlik özelliklerinin yoğunluğu ve örgütteki iletişimin kalitesi arasındaki ilişki irdelenmektedir. Kaliteli iletişimin çeşitli şekillerde anlaşılması mümkündür. Bu çalışmada memnuniyet ve yetkinlik iletişim kalitesinin boyutları olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda faktör yükleri ortalamasının hizmetkâr liderlik için 5,00 üzerinden 3,751; iletişimde memnuniyet boyutu için 3,972, iletişimde yetkinlik boyutu içinse 3,913 olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda hem hizmetkâr liderlik davranışları ve örgütsel iletişimde memnuniyet arasında hem de hizmetkâr liderlik davranışları ve örgütsel iletişimde yetkinlik arasında pozitif yönde oldukça güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da temel olarak yöneticilerin iletişimde etkinlik ve mesajlarının ulaşması açısından göz önüne almaları gereken önemli bir duruma işaret etmektedir.

Bilim Kodu :

Anahtar Kelimeler : Örgütsel iletişim, iletişim, liderlik, hizmetkâr liderlik

Sayfa Adedi : 81

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR

ABSTRACT

AKSARAY UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF INSTITUTE SOCIAL SCIENCES

İNGİLİZCE ADI: A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND SERVANT LEADERSHIP UNDERSTANDING IN KAYSERİ

Master Of Science Thesis

Yusuf AKYOL

Organizational communication is a form of communication in which managers and employees convey their messages through certain channels in order to get feedbacks. Organizational communication covers everything that a leader in an organization has done and contributed to it anyhow. A key objective of this study is to point out what to do for quality communication, in terms of how satisfied employees are with the communication of their leaders in the organization and how competent the leaders are in communication. Leaders are people who have a variety of virtues that are functional in guiding their followers in their society, or in their organizations. There are many different approaches to leadership such as charismatic, visionary, strategic, transformational, interactive, and servant leadership. Serving leadership is the mainly focus of this study.

Servant leadership is a leadership approach set forth by Greenleaf in the 1970s at an age when the lack of human qualities was strongly felt. Although it is a leadership approach, emerged in Western societies, the main characteristics of servant leadership such as to be compassionate, trusting others, modesty, empathizing, self-sacrificing, leading others, having love for others, and serving others are essentials of the culture of the land we live on. We will try to examine the servant leadership with these qualities and the contributions of some scientists to the servant leadership. In this thesis, the relationship between the intensity of servant leadership qualities and the quality of communication in the organization is examined. Quality of communication can be associated with various aspects. In this study, satisfaction and competence are acknowledged as the constituting dimensions of the communication quality.

The average of factor loadings has been found as 3.751 for servant leadership, 3.972 for satisfaction dimension in communication and 3.913 for competence dimension in

communication out of five. As a result of the study, it has been found that there is a strong relationship both between servant leadership behaviors and satisfaction in organizational communication and between servant leadership behaviors and competence in organizational communication. This basically points to an important situation that managers need to consider in terms of the effectiveness of their communication and the delivery of their messages.

Science Code :

KeyWords : Organizational communication, communication leadership, servant leadership

PageNumber : 81

Supervisor : Asist. Prof.Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	iii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	iv
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	v
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1	3
1. LİDERLİK	3
1.1. Liderlik Kavramı.....	3
1.2. Modern Liderlik Yaklaşımları	4
1.2.1. Karizmatik Liderlik.....	5
1.2.2. Vizyoner Liderlik.....	6
1.2.3. Stratejik liderlik	8
1.2.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	9
1.2.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	10
BÖLÜM 2	12
HİZMETKÂR LİDERLİK	12
2.1. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı	12
2.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları.....	15
2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri	17
2.3.1. Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Modeli	17
2.3.2. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	18
2.3.3. Winston'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli	22
2.3.4. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	23
2.4. Hizmetkâr Liderlerin Temel Özellikleri	26

BÖLÜM 3	29
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI	29
3.1.İletişim Kavramı	29
3.2.İletişimin Amacı ve Önemi	30
3.3.İletişim Süreci ve Unsurları	31
3.4.Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişimin Önemi	34
3.4.1. Örgüt Kavramı	34
3.4.2.Örgütsel İletişimin Önemi.....	35
3.5. Örgütsel İletişimin Amaçları ve İşlevleri.....	37
3.6.Örgütlerde İletişim Biçimleri	39
3.6.1. Biçimsel (Formel) İletişim	40
3.6.1.1. Dikey İletişim Kanalları.....	41
3.6.1.2.Yatay İletişim Kanalları	42
3.6.1.3.Çapraz İletişim Kanalları	42
3.6.1.4.İşlevsel İletişim Kanalları	42
3.6.1.5.Dışa Dönük İletişim Kanalları	43
3.6.2.Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim.....	43
3.6.2.1. Dedikodu.....	45
3.6.2.2. İnternet	46
3.6.2.3. Söylenti	47
3.7. İletişimin Kalitesi.....	47
BÖLÜM 4	50
UYGULAMA: ANALİZ VE BULGULAR	50
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	50
4.2. Araştırmanın Örneklemi Kapsam ve Kısıtları	51
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	51
4.4. Verilerin Toplanmasında Kullanılan Yöntem ve Araçlar	52
4.5. İstatistiksel Analiz ve Bulgular	53
4.5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Analizi.....	53
4.5.2.Ölçeklerin Güvenilirlik, Geçerlik Analizi ve Faktör Analizi.....	56
4.5.3. Korelasyon Analizi	64
BÖLÜM 5	67
SONUÇ VE TARTIŞMALAR	67
KAYNAKLAR	70
EKLER.....	82
EK-1	82
ÖZGEÇMİŞ	85

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1 Hizmetkâr Liderliğin Boyutları	15
Tablo 2 Hizmetkâr Liderin Özellikleri	27
Tablo 3 Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Analizi	53
Tablo 4 Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ve Geçerlik Güvenilirlik Analizi	57
Tablo 5 Örgütsel İletişimde Memnuniyet Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	60
Tablo 6 Örgütsel İletişimde Yetkinlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	62
Tablo 7 Korelasyon Analizi, Hizmetkâr Liderlik, Kaliteli İletişimde Memnuniyet, Kaliteli İletişimde Yetkinlik	64
Tablo 8 Korelasyon Analizi Hizmetkâr Liderlik Algısı İle Örgütsel İletişimin Kalitesi.....	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	19
Şekil 2 Patterson'ın Modeline Winston'ın Eklentisi	21
Şekil 3 Winston Modeli	22
Şekil 4 Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	24
Şekil 5 Araştırmanın Modeli.....	51



KISALTMALAR

CEO: Chief Executive Officer

KMO:Kaiser-Meyer-Olkin

Akt: Aktaran

TDK: Türk Dil Kurumu

FA: Faktör analizi

Std. Sap: Standart Sapma

Ort: Ortalama

GİRİŞ

İnsanların başka kişilerle ilişki kurması, etkileşim ve alışveriş içerisinde bulunması insan olmanın doğal bir sonucudur. Bu etkileşim ve alışveriş literatürde “iletişim” olarak kavramlaştırılmış ve 20. yüzyılın ikinci yarısının başlarında bu isimle bağımsız bir bilim dalı haline gelmiştir. İletişimin önemi bağlamında, topraklarımızın yetiştirdiği büyük şairlerinden Yunus Emre’nin şu beytine gönderme yapılabilir: *“Söz ola kese savaşı söz ola kestire başı, Söz ola ağulu aşı bal ile yağ ede bir söz”*. Uzunca bir süredir iletişim konusu yönetim bağlamında da incelenmeye başlanmış, yönetici-çalışan ilişkilerinde iletişimin ve insani ilişkilerin önemine vurgu artmıştır.

Toplumlar zaman zaman kendi içlerinden çıkardıkları bir kişiye, kendilerine yol bulmak, hedef belirlemek, istedikleri yöne gidebilmek için özel bir konum atfetmişler ve onu lider olarak görmüşlerdir. Lider olarak benimsenen bu bireyler çeşitli özelliklere sahip oldukları için toplumlarında, örgütlerinde veya gruplarında ön plana çıkmışlardır. Toplumun veya grubun lideri olarak seçilen bu bireylerin kimisinde bir kimisinde ise birden çok özellik ağır basabilmekte veya öne çıkabilmektedir.

Günümüzde, örgütler maaş günü geldiğinde hak ettiği ücreti alıp giden arkasında hiç iz bırakmayan çalışanlarla ve yöneticilerle doludur. Bu durum toplumun bazı şeyleri yeniden düşünmesi gerektiğini hatırlatmalıdır. Bu tarz çalışan ve yöneticilerin baskın olduğu bürokratik örgüt yapıları hantallıkları ve yavaş işlemleri nedeniyle yoğun eleştirilerin hedefi haline gelmişlerdir. Örgütleri sürüklemeleri beklenen liderlerin basamaklıp yöneticilere dönüştükleri, gerek iletişim noktasında gerekse bulundukları örgüte hizmet etme noktasında yetersiz kaldıkları öne sürülmüştür. Liderlerin bu yetersizlikleri karşısında Klasik Yaklaşım ’da, ast-üst ilişkileri ve emir-komuta zinciri ön plana çıkmış ve bürokratik bir örgüt yapısı önerilmiştir. Bu anlayışta belirleyici olan unsur “kurallar” olduğu için yöneticilerin ve çalışanların inisiyatif almaları ve yenilikçilikleri söz konusu olmamaktadır. Klasik görüşlerden farklı olarak günümüz yönetim literatüründe çalışanların lidere güveni, liderin empati yeteneği, kendisini çalışanlarla eşit görebilmesi, çalışanlara yakın ilgi göstermesi, onların yerine bazı sorunları çözebilme becerileri ve gerektiğinde çalışanlara yardımcı olmaktan kaçınmaması gibi kavramlar ve davranışlar gündeme gelmiştir. Bu

doğrultuda öne çıkan en önemli lider davranışlarından biri, astlarla iletişim olarak görülmektedir. Buna göre liderlerin iletişim ve hizmet boyutu önemlidir. Çalışan ile lider arasındaki karşılıklı iletişim kapsamında, liderin çalışanlara her noktada yardım edebileceği duygusunu hissettirmesi ve çalışanların gelişimini sağlayarak sürekli bir öğrenme ortamı oluşturması yönündeki beklentiler yaygınlaşmaktadır. Ayrıca bu tarz tutumlar; yöneticinin çalışanın gözündeki güvenilirliğine, alçakgönüllülüğüne, adilliğine ve bunun sonucu olarak yöneticiye karşı güven duygusunun gelişmesine önemli bir katkı sunmaktadır.

Son yüzyılda hızla değişen teknoloji insan ilişkilerini değiştirmiş; bu değişim örgütlerde çalışanların kaygı düzeylerinin artmasına sebep olmuştur. Çalışanlar sosyal ve psikolojik olarak kendilerini rahat ve güvende hissederek çalışma yaşamlarını sürdürmek için liderlerin kendilerine yönelik güven inşa edici davranışlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda günümüz örgütlerinde çalışanlar, lider konumundaki kişilerden duygusal destek, güven hissi ve finansal ve teknik yönden gelişimlerine destek olacak imkânlar sağlamalarını beklemektedir (Bennis ve Nanus, 1985).

Yukarıda özetlemeye çalıştığımız 21. yüzyılın değişen yöneticilik anlayışına paralel olarak örgütlerde hizmetkâr liderlikle ilişkilendirilebilecek birçok vasfın gündeme geldiği görülmektedir. Hizmetkâr liderlerin en önemli özelliklerinden biri bulunduğu ortamlarda kişiler arasındaki iletişime ve etkileşime son derece duyarlı bir yapıya sahip olmalarıdır.

Bu çalışmada hizmetkâr liderlikle, kaliteli iletişimin bir parçası olarak düşünülen iletişimde memnuniyet ve yetkinlik kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesine çalışılmıştır. Çeşitli liderlik yaklaşımlarından hangilerinin örgütlerde nasıl bir etkiye sahip olacağı irdelenmiş ve hizmetkâr liderliğin örgütsel iletişimde kaliteyi ne yönde etkilediği, hizmetkâr liderlerin örgütlerinde nasıl bir iletişim ortamına kaynaklık ettikleri yapılan anket çalışması ile de desteklenerek açıklanmıştır.

Hizmetkâr liderlik, çalışanların işte motivasyonlarını sağlayarak, moral ve verimliliklerini arttıracak önemli bir yönetim aracı olmaya aday gözükmektedir. Bu çalışma yukarıda özetlenen çerçevede örgütlere olumlu etki edecek davranışlara sahip olan, iş yerinde hizmet etmeyi ve örgütte kaliteli bir iletişim ortamı oluşturmayı amaçlayan hizmetkâr liderin çalışanlar üzerindeki “olumlu/olumsuz ” etkisini incelemektedir.

BÖLÜM 1

1.LİDERLİK

1.1.Liderlik Kavramı

İnsanlar, topluluk halinde yaşayan, birbirleriyle geçinmek zorunda olan, düşünebilen, paylaşabilen, üstün olma isteği her zaman fitratlarında bulunan varlıklardır; tarih boyunca birtakım ortak amaçları, ortak hedefleri olmuş, kader birliği yapmışlardır. Bazı kişiler öne çıkarak diğerlerini yönlendirmişler veya yönlendirmek istemişlerdir. Sevk etme sorumluluğunu toplumun yetenekli olanları veya diğerlerinden daha güçlü olanlar yapmışlardır. Bu sorumluluğu üstlenenler bazen toplumlarına gereğinden fazla fayda sağlamış bazıları ise toplumlarıyla beraber insanlığı tehlikeye atmışlardır. Liderliğin birçok tanımının olmasından dolayı lider veya liderlik defalarca tartışmaya ve tartışma neticesinde insanların topyekûn kabul ettiği bir tanımlamaya ulaşamamışlardır. Yukarıda yapılan tanımlamalarla sonucunda ortak ve herkesin anlayabileceği bir anlam olmaması hasebiyle lider veya liderlikle ilgili birçok tanım yapılmış ve bazılarına göre eksik kalan bu tanımlamalar halen günümüzde de etmektedir. Google arama motorunda “leadership” sözcüğü girildiğinde 636 milyon sonuç (e.t. 08.10.2017) çıkmaktadır. Bu da liderliğin toplumlar ve insanlık için ne kadar önemli olduğuna işaret eden bir durumdur.

Warren Bennis’ in, “Bir Lider Olabilmek” kitabında yaptığı liderlik tanımının aslında liderliği tanımlamanın çok çetin olduğunun bir başka ağızdan somut bir göstergesidir. Bennis; “Liderlik güzelliğe benzer, tanımlamak zor ama gördüğünüzde onu tanırırsınız” şeklinde açıklamaktadır (Aslan, 2009:108). Bu tanımlamalar dışında ise bazı bilim adamlarının yaptığı tanımlamalarda mevcuttur. Bazı kişiler ise yaptığı çeşitli tanımlar şunlardır. Bass (1981: 7-8) aktardığına göre Bernard liderliği; örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenerek ve sırası gelince de örgütteki kişilerin ilgisini bir araya getirerek, sinerjilerini onlar için kullanarak uygun yöne yönlendirebilmektir. Erçetin (2000: 10) Ogawa ve Bossert’ en aktardığına göre örgüte çalışanların birbirleri ile olan iletişimlerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp şekillendirmesine liderlik denir. Kişilerin, siyasal, ekonomik ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da birlikte istenilen hedeflere gidebilmek için üyeleriyle sinerji yakalayabilmeleri olarak liderliği tarif etmiştir

(Burns, 1978:425). Kişilerin önceden belirlenmiş bazı gayeler için üstbilgiye sahip olup, aynı duyguyu paylaşan üyelerin önemli ve birlikte bazı davranışları sergileyerek kişileri etkileyebilmektir (Erdoğruca, 2011:27).

Örgüte can veren ve onu istenilen hedefe götüren temel neden örgütteki birlik ve beraberliktir. Mekanik bir örgüte hayat katan ve onu istenilen amaca götüren bu beraberliğe temel harcı katan kişi liderdir. Lider-üye arasındaki ilişkiden hareketle yapılan bir tanıma göre de lider; “üyelerin kişiliklerini etkileyen sosyal etkileşim sürecini yöneten kişidir. Herkesçe tarif edilebilecek anlam olarak baktığımızda liderlik, kişiyle örgüt arasında otorite ve güce dayalı bir ilişkidir. Lider, grupta gücünü kullanarak istenilen yöne yönlendirir. Başka bir bakış açısıyla tanımlamaya çalıştığımızda ise liderlik; örgütün diğer üyelerinden farklı bazı meziyetlere sahip kişide bulunan büyüleyici özellik, zekâ, yetenek, öngörü gibi özellikler sayesinde sahip olunan farklılıktır (Erdem ve Dikici,2009:199).

Liderlik, toplumun ve örgütün bulunduğu her yerde, her zaman var olacak olan bir süreç ve gerçekliktir. Liderlik, örgütün akışı ve örgüt etkinliklerinin en temel noktalarından biridir. Bu görüşe göre lider, bir eğilimin merkezidir. Liderlik örgüt beraberliğinin kutuplaşma noktasıdır. Lider, örgüt üyelerinin isteklerinden etkilenir, bu isteklere göre yeni yollar belirler ve bu bağlamda örgüt çalışanlarıyla sinerji oluşturarak örgütü belirli bir yöne sevk eder. Bu durumda, lider ile örgüt üyeleri ortak bir iletişim zemininde birliktelik sağlarlar. Böylece liderlik, insanların belirli amaçlar için hareket ve davranışlarını etkileme kabiliyeti olarak ifade edilebilir (Şahin ve Temizel, 2007:182).

Yukarıda yapılan liderlik tanımlamalarında da görüldüğü gibi varılan birçok ortak nokta bulunmaktadır. Bunlar bir topluluğu belli bir amaç ve hedefe yöneltme, karar alma, vizyon sahibi olma, iletişimi ve ikili ilişkilere önem verme, örgütleri birleştirme, örgüte yön verme, her işi büyük bir şevkle yaptırabilme, geniş bir kültüre, sağlam ve üst düzeyde bir iradeye sahip olma özelliği taşır. Bu tanımlar doğrultusunda araştırmacılar tarafından birçok liderlik modeli ortaya atılmıştır. Bunlardan bazılarına aşağıda değinilmektedir.

1.2.Modern Liderlik Yaklaşımları

Özellik ve davranış teorilerinden sonra modern teoriler literatürdeki yerini almaya başlamıştır. Birçok teorisyen yaptığı çalışmalar sonrasında farklı liderlik teorileri geliştirmiş olup bu teorilerle geçmişteki yaklaşımların eksikliklerini gidermeyi ve sürece yeni katkılar sunmayı amaçlamışlardır. Bu şekilde geliştirilen teorilerin sayısı çok fazladır,

ancak bu bölümde literatürde en çok rastlanılan Karizmatik liderlik, Dönüşümcü liderlik, Stratejik liderlik, Etkileşimci liderlik ve Vizyoner liderlik, ele alınacaktır.

1.2.1.Karizmatik Liderlik

Anlam olarak karizma kelimesine baktığımızda, izleyenlerin liderlerinde gördükleri Allah tarafından verilen efsanevi güç olarak tanımlanabilir. Bu liderler ise böyle bir gücü kaynaklık eden kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde yaptığı etkiler ve grupları veya toplumları kendi etraflarında kenetleyebilme yeteneğidir.

Bu kelime kökeni Yunancadan gelmektedir. Yunancadan karizma kelimenin anlamına baktığımızda “ihsan edilmiş ve bağışlanmış”, “ilahi ilham yeteneği” karşılığı olarak sözlüklerde yerini almıştır. Max Weber, karizma kelimesini, “makam otoritesine dayanmayan etki” olarak açıklamıştır. Yapılan onlarca araştırmaya karşın, karizmatik liderliğin, liderin meziyetlerinden mi yoksa lideri takip edenler arasındaki üstün iletişim yeteneğinden mi ortaya çıkma belirsizliği hala devam eden bir durumdur (Erdoğan, 2011:22).

Alman toplum bilimci Ernst Troeltsch karizma tabirini toplum bilime kazandırmıştır. Bu tabir, toplumlar içinde olağanüstü saygınlığı ve toplumların peşinden gidebileceği kişilerdir. Max Weber’ e göre karizmatik güç, bir birey olarak kendisinden beklenenden daha fazlasını yapan, ama kendinde bulunan olağan üstü bir yeteneği yerine getiren kişinin üstünlüğü ifade eder. Karizmatik gücü Weber kişinin üstün meziyetlerine yahut kahramanlık gücüne veya misal alınacak vasıflarına ve bu güce sahip kişi tarafından inşa edilen düzene tam bir bağlılık sonucunda meydana gelen bir güç tipi olarak tarif etmektedir. Bu liderlik tipinde olan kişiler, kendisine bağlı olanlara göre sıradan bir kişide bulunan özellikler dışında bir çok meziyeti olan, onların yararına üstün yetenekleriyle yeni şeyler inşa etmeye muktedir kişidir. (Kocatürk, 2007: 40).

Karizmatik liderler, takipçilerinin hayal gücünü ve enerjilerini ortaya çıkarmaktadırlar. Onların, başarının ve yetkinliğin bir hayalini inşa ettiğini ve kendi davranışlarıyla destekledikleri değerlere örnek olduklarını öne sürmektedir (Erkunt, 2015:44).

Karizmatik liderlik açısından önemli olan, liderin olağanüstü meziyet olduğuna dair geniş kitlelerde sağlam bir güven uyandırmasıdır. Karizmatik lider bir anlamda büyük savaş, felaket ve benzeri durumlarda ortaya çıkan bir liderlik türüdür. Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden çoğunluğun ilgisine dönüştürür. Bundan dolayı lidere güven duyanlar liderlerinin yüklendiği sorumluluğa

kalben inanarak teslimiyetçi bir yapıya sahip olurlar. Lideri takip edenler liderlerine güvenir onun benimsediği değerlere önemler verir motivasyonları artar. Bir başka ifade şeklinde ise karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen kişiler olarak betimlenmiştir (Uyguç, 2000: 591).

Karizmatik liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri oldukça gelişmiş olan karizmatik liderler olağan dışı hallerde olağan dışı çözümler üretebilirler Bu güce sahip liderler işlerini sonuna kadar götürürler. Bu liderlerin kararlı olmalarının nedeni duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında fikir birliği olmasıdır. Bir bütün olarak baktığımızda karizmatik liderler birden çok farklı meziyetlere ehil olması, konuşma ve ikna kabiliyetleri yüksek olması, özgüvenleri, cesaretlerinin çok olması sahip oldukları vizyon ve değerlerle başkalarını etkileyebilen şahıslardır (Oktay ve Gül, 2003: 405).

İlk Türk toplumlarından bu yana karizmanın Türkler arasında çok ayrı bir yeri vardır. Gerek İslam öncesi gerekse İslam sonrası dönemlerde hakan, sultan ve beylere *Tanrı kut'u* yani ilahi bir kaynaktan yönetme şansı verildiğine inanılır. İlahi kaynaklı olan *töre*'ye uyulduğu takdirde Tanrı'nın verdiği kut ile yönetme hakkı o kişide olur, yönetici olurdu. Bu durum Türklerin eski çağlardan bu yana karizmaya çok önem verdikleri işaret etmektedir. Türklerde başarısız olan yöneticinin Tanrı Kut'unu kaybettiği varsayımıyla elinden yöneticilik hakkı alınır, Kut'un aynı soydan gelen bir başkasına geçtiğine inanılarak yöneticilik hakkı o kişiye verilirdi. Ancak bu durum diğer toplumlarda pek görülmez. Birçok toplumda yöneticinin ilahi bir yönü olduğu gerekçesiyle hata yapmayacağı inancı hâkimdir (Kahveci, 2012:24).

Bu durum günümüzde de geçerliliğini koruyarak devam etmektedir. Nitekim bir çok devlet bağımsızlığını kazanma aşamasında karizmatik liderine olan güvenden dolayı bağımsız olabilmıştır. Ayrıca bugün topluma yön veren birçok politikacı karizmasından dolayı birçokları tarafından lider olarak kabul görmekte, toplumda etkisini uzun süre koruyabilmektedir.

1.2.2.Vizyoner Liderlik

Vizyon, kişilerin toplumların veya örgütlerin gelecekte kendilerini görmek istediği yer, ulaşmak istedikleri nokta, varmak istedikleri hedeflerdir. Vizyon, bu amaç ve hedeflere

ulaşmak maksadıyla bir plan ve üyelerin hedeflerini, değerlerini ve kimliklerini ifade eden gelecek imajı biçiminde ifade edilebilir.

Vizyoner lider örgütün son halini kulak ardı etmeden, gelecekte nasıl değişikler olacaktır buna bakarak yönetmelidir. Lider geleceği iyi görme ve hedefler belirleme yeteneği ile donatılmış olarak, örgütünü güncel değişimler ve gelişmeler karşısında yeni yapılarla uyumlaştıracak ve örgütünü en üst seviyede tutabilmelidir. (Doğan, 2001: 83).

Vizyon sahibi lider ve yenilikçi bakış açısına sahip bir lider, diğer liderlerden farklı bir biçimde olayları ve gelişmeleri farklı okuyabilme yeteneğine sahip olur. Vizyon sahibi lider, yeni bir bakış açısıyla geleceğe diğer liderlerden farklı bir açıdan olaya yorumlayabilen kişidir (Ünal, 2012:83).

Vizyoner lider, insanların bulunduğu konumu görmelerine yardımcı olur. İlham verici liderlik, vizyoner tarzı en güçlü biçimde destekleyen duygusal zekâ yeterliliğidir. Vizyon sahibi lider empati yeteneği güçlü olup en önem verilen duygusal zeka türüdür. Kişilerin ne hissettiğini ve bakış açısını anlama yeteneği, liderin ilham verici bir vizyon belirlemesine olanak sağlar. Liderin ilham verici olması insanların beklediği bir yetenektir. (Barutçugil, 2006: 305).

Vizyon sahibi liderler bulundukları toplumların örgütlerinin gelecekte olmak istedikleri yerleri belirleyebilen kişilerdir. Bu kişiler düşünsel, duygusal ve sezgisel zenginliklerini, bulundukları örgütleri için var olandan farklı, bilinenle sınırlandırılmayan, var olabileceğini, var olması gerektiğini düşündükleri bir gelecek hayal ederek tasarlamakta kullanırlar.

Vizyon sahibi liderler hayal güçleri gereğinden fazla olan bilim kurgucular gibi düş ettikleri bir gelecek inşa etmek isterler. Ancak bu liderler bilimkurguculardan farklı olarak geleceği nasıl istediklerini planlayarak tasarlarlar. Vizyon gerçeklerle düşleri dengeleyerek var olabilecek duruma gelebilmektir (Doğan, 2014: 51).

Vizyoner lider, ulaşmak istenilen hedeflerle ilgili gerçeğe yakın hayaller kurabilen şahsiyetlerdir. Vizyon sahibi lider, örgütleri etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek öngörüler meydana getirme kabiliyetine sahiptir. Bu tarz liderler bulundukları örgütlerde çalışanlarına yol gösterici olmalı, nasıl bir hizmet ve standart istediğini onlara vizyon katabilmeli ve onlara bunu nasıl yapacaklarını söylemelidir (Erdoğruca, 2011:29).

1.2.3.Stratejik liderlik

Stratejik liderlik, örgüt için olabilecek bir gelecek inşa ederek gerekli adımlara başlamak için geleceği görme, vizyon üretme, esnek bir yapıya sahip olma stratejik olarak düşünerek başkalarıyla beraber çalışma becerisidir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:121).

Stratejik lider, vizyon sahibi olup, yepyeni bir vizyon oluşturan, esnek olabilme kapasitesine sahip, başkalarının duygu düşünce ve davranışlarını pozitif bir şekilde etkileyebilen, çalıştığı ortamdakilerle her türlü iletişim kurabilen, sahip oldukları değerleri her zaman irdeleyen ve üzerine ilaveler yapan, bulunduğu ortamlara yaraşır kararlı kararlar alabilen, insan kaynaklarında olumlu sonuçlar elde yeteneğine sahip olan, onu izleyenleri olumlu etkiler zerk eden bir karakteri olan ve ehilleriyle gerektiği durumlarda stratejik değişimleri uygulayabilen bir liderlik türüdür (Ülgen ve Mirze, 2010:412).

Bu liderlik türü diğer liderlerin sahip olduğu meziyetlere sahiptirler. Stratejik lider diğerlerinden farklı olarak örgütün rekabet üstünlüğünü ön planda tuttuğu için onu diğer lider türlerinden ayırtıran en belirgin özellik görev yönünden ortaya attığı stratejilerdir. Bu liderliğin odak noktasını meydana getiren değişen rekabet şartlarına uyumlu, örgütü ayakta tutacak stratejilere ağırlık veren liderler örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken, farklı tutum ve davranışlar sergilerler (Dikmen, 2012:90).

Bu liderlik yaklaşımında örgütün bütün sorumluluğunu üst yönetim ekipleri, örgüt içinde birlikte oluşturulan yönetim kurulları ve bölüm yöneticilerini kapsarken unvan sahibi olan liderleri kapsamamaktadır. Ekonominin bütün dünyayı kapsaması ve gelişen iletişim teknolojileriyle beraber rekabet ortamlarının fazla olması üst yöneticiler tarafından beraber bir şekilde yürütecekleri akıl ile bu liderlik tarzı uygulanması gerekmektedir. Üst yönetici olarak CEO'lar stratejik liderlik yaklaşımında temel sorumluluğu ele almaları gerekmektedir. Üst yönetimdeki ekiplerin farklı yeteneklere ve becerilere sahip kişilerden oluşturulan gruplar olmalıdır. Bu CEO'lar örgütü başarıya götürmek için sahip oldukları birbirlerinden farklı bilgi ve becerileri örgütün yararı için çaba sarf edeceklerdir. (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:125).

Stratejik liderlik, karmaşık ve belirsiz bir örgütte, kendinden emin bir CEO'nun vizyon kurma ve örgütü için önemli kararlar alma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Stratejinin amacı, gelinmek istenen en son nokta için, yol ve yöntemler arasında bağlantı kurmakken, stratejik liderliğin amacı ise bitiş noktalarını belirlemek, en iyi yolu seçerek en etkili yöntemler uygulayarak sonuca varmaktır. Strateji bir plan olarak düşünüldüğünde, stratejik

liderlik bu planı geliştirerek, plan üzerinde düşünerek önemli kararlar verebilmektir (Guillot, 2003:67)

Bu liderlik yaklaşımında, bir vizyon geliştirerek örgütün hangi yöne doğru gitmesini belirleyerek örgütte çalışanların bu istenilen doğrultuda onları motive edebilmektir. Stratejik liderlik, örgütteki yönetim kadrosundakilerin sahip oldukları yetkinlikleri ve bu yetkinliklerini örgüt için ne kadar fayda sağlayacakları üzerinde durur. Stratejik liderlik terimi, örgütün yöneticilerinin karar verebilme sorumluluğuna sahip olarak görmektedir. Sadece küçük bir birim olarak görmemektedir (Cabar 2005:12).

Yukarıda belirtildiği gibi bir çok tanımda ortak olarak ifade edilebilen stratejik liderliğin belli bir plan çerçevesinde liderlerin geleceğe bakış açıları, örgütü götürmek istedikleri nokta üst yöneticilerin verdikleri olumlu mesajlarla istenilen sonuçlar elde edilebilmektedir.

1.2.4.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderliği literatürde şu isimlerle ifade etmektedir. Eylemsel, edimsel, işe dönük, örgütsel, işlemci yahut işlemsel liderlik olarak da tanımlar. Bu liderlik yaklaşımında, lider takipçi ilişkilerinin odağında değişim veya lider ile takipçisinin gizli bir şekilde anlaşmış gibi fikir birliği bulunmaktadır. Bu liderlik tarzı diğer liderliklerden farklı olarak geçmiş ve geleneklere bağlı bir stildir. Etkileşimci liderler, takipçilerinin geçmişteki faaliyetlerini daha etkin bir forma koyarak işlerini yaptırırlar (Çatır, 2009: 25).

Etkileşimci liderler, örgütte çalışan personelin kendilerini yenilemesini ve değişmesini istemeden geçmişten gelen iş ve işlemleri etkin ve verimli kılarak veya iyileştirerek iş yapma ve başkalarına yaptırmayı sağlayan kimselerdir. Bu liderler çalışanlarından gayretli olana çeşitli avantajlar sağlayarak kullanabilmektedirler bir bakıma etkileşimci liderlik koşulsal ödülleri de kapsar (Bakan vd., 2015:204).

Etkileşimci liderlik, başkalarının örgüte yaptığı pozitif etkiyi çeşitli yollarla ödüllendirerek şahısları yönlendiren yaklaşımdır. Bu liderlik te liderin örgütte çalışanları arasındaki davranış, durumsallık ve amaç-yol teorilerini sıklıkla kullanan yöneticiler karşımıza çıkar. Bu belirtilen teorilerle lider ile çalışan arasındaki ilişkinin seviyesini göstermeye çalışılmaktadır. Takipçileriyle beraber bazı yollardan “işlemler”den faydalanan lider, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gayret sarf ederken aynı zamanda takipçilerinin işlemlerini kolaylaştırmak için görev verir ödüllendirir ve yapıları ayarlar (Erkunt, 2015:46).

Etkileşimci liderler çalışanların yenilikçi yönleri ile fazla ilgilenmezler. Etkileşimci lider geçmiş ile bağına koparmayan bir yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirerek, bunları kendinden sonra gelenlere bırakarak faydalı hizmet etmiş olur. Aktif ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik benimsenirken, durgun büyüme ve tasarruf politikasını güden örgütlerde da transaksiyonel liderlik tarzı etkilidir (Tengilimoğlu 2005:6).

Eylemsel liderlik yaklaşımında lider, çalışanlarının yapacaklarını bildirir, yapılması gereken olayları haber verir. Çeşitli yollarla uygun ödüller vererek ve kendi denetiminde çalışanlara karşı biraz daha hallerinden anlayarak ve onların sosyal isteklerini yerine getirmeye gayret eder. Bu liderler insan yönetim görevleriyle ilgili işlerde çalışkan, hoşgörülü ve adil davranarak üstün olurlar. Bu sayede çalıştıkları örgütlerde sorunun meydana gelmemesi ve işlerin etkili bir şekilde yerine gelmesinden oldukça memnun kalırlar. Bu liderler daha çok olaya bireysel olarak bakmaz bir bütün olarak planlara, programlara ve bütçeler gibi performansın kişisel olmayan yönleri üzerinde durarak örgüte olan bağlılıklarını hissettirirler. Örgütün belirlenen kurallarına yerine getirmeye çalışırlar (Daft, 2000: 521).

Etkileşimci liderler adından anlaşılacağı gibi geçmişleri ile tam anlamıyla bağına koparmayan liderliktir. Bulundukları örgütlerin yapılarına uyarak azami derecede faydalı olmaya çalışırlar. Takipçilerine gerekli argümanlar sunarlar. Böylelikle örgütü olumlu yönde kanallı etmeye çalışırlar.

1.2.5.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Birden çok tanıma yapılan ve hala yapılmaya devam edilen dönüşümcü lider, Luecke (2009) çalışmasında bu liderler bulunduğu ortamdaki kişilerin güçlü yönlerini ortaya çıkarırken aynı zaman da sahip oldukları yeterlilikleri bir araya toplayarak ekip işi yapabilmelerini sağlamalıdır. Bir başka ifadeye göre ise; dönüşümcü liderin, kendisini takip eden kişilerin var olan yeteneklerini ortaya çıkarma, güven artırma, güdüleme, değer yargılarını ve değıştirebilme yeteneklerine sahip olmaları, takipçilerinin de dönüşümcü liderin öngördüğü hedeflerin yerine getirilmesini sağlamak için liderlerine gerekli olan motivasyonu sağlamaları gerekir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Böyle bir lider çalışanları, müşterileri ve diğerleriyle iletişim kurarak, onların ihtiyaçları doğrultusunda düzenli iletiler gönderir. Bu iletilerle kendilerine önem verildiğini ve liderleri tarafından düşünüldüğünü hisseden örgüt üyeleri çalıştıkları örgütün sorunlarının

       için aktif katkı sağlayacaklardır. Bu şekilde çalışanların güvenlerini kazanılarak     te olan bağlılık artırılmaktadır (Canöz ve Öndoğan, 2015:52).

D n       liderlik etkililik liderliğin kendisini takip edenler tarafından nasıl algılandığı astların liderleri için ortaya koyacakları gayret, liderden ne kadar memnun oldukları ve lider tarafından yapılan değerlendirmeye nispetle i leri ne kadar iyi yaptıklarıyla pozitif ilişkilidir. D n       liderlik     tlerde merkezi bir görev   stlenilmesi durumunda çalışanlar arasında yüksek uyum neticesinde     t daha ileriye götürebilir. Liderler ve izleyenler arasında birbirlerini tamamlama noktasında gerekli olan   zveriler sayesinde transformasyonel liderin bireysel anlayışını kolaylaştırır (Yücel, 2011:157).

D n       liderlik, geleceğe odaklı olarak ve     t kültüründe değişimler yoluyla kişilerin zihinsel ihtiyaçların ortaya çıkarmaya sevk eden ve yenilikçiliği geliştiren bir liderlik tarzıdır. D n       liderlikte liderin izleyicilerinin bireysel olarak gelişme, ba arma, irade ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmaları önem taşımaktadır. D n       liderlik, izleyicilerin hedeflerine ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını da sağlamaktadır. Bu yönüyle de, çalışanların     te ve lidere ilişkin subjektif algılamaları etkilemekte ve onların gelecekleri üzerinde olumlu etkiye yol açmaktadır (Avcı ve Turunç, 2012:46). Bu liderlik yaklaşımına sahip kişiler, bir tek neden olarak zihni yardımıyla değil i le bizzat ilgilenererek veya cesaretlendirerek, izleyenleri tüm yetenek ve becerileri sergilemelerine katkı sunarak   st düzey bir şekilde onları güdülemektedir (Akbolat, vd. 2013: 40).

BÖLÜM 2

HİZMETKÂR LİDERLİK

2.1.Hizmetkâr Liderliğin Tanımı

Son yıllarda, liderliğin insani tarafları üzerine oldukça artan bir ilgi olduğu görülmektedir. 21. Yüzyılın teknoloji çağı olarak lanse edilmesinin sonucu olarak temel insani vasıfların eskisi gibi revaçta olmamasına tepki olarak, insani değerleri ön plana çıkartan yeni liderlik tarzlarına yönelik bir eğilim yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir. Bu yaklaşımlardan biri olan, lideri takipçilerinin isteklerine odaklanması gerektiğini karşılamada “hizmetkâr” olarak gören liderlik yaklaşımı olarak kabul görmektedir. Bu yaklaşımı benimseyenler hizmetkâr liderlerin kişisel çıkarlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını görmeye odaklandığını vurgulamaktadırlar.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı yaklaşık kırk yıl önce Greenleaf tarafından öne sürülen bir liderlik yaklaşımıdır. Greenleaf’ı takip eden bilim adamlarından bazıları olan Hunter, Page ve Wong, Patterson, Spears, Van Dierendonck, Liden, Russell ve Stone kapsamlı bir şekilde ele alınmış olan hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmalar halende olanca hızıyla sürdürülmektedir.

Hizmetkâr liderlik kavramının yeni olmadığı, yüzyıllardır birçok kültürde rastlanılan, uygulanan, temel ve hiç kaybolmayan prensiplere dayandığı söylenebilir. Özellikle İslamiyet’te, Hıristiyanlıkta ve Konfüçyüs’ün öğretilerinde bu bağlamda yorumlanabilecek birçok söyleme ve öyküye rastlanmaktadır. Bunlara bir örnek vermek gerekirse Hz. Muhammed (aleyhisselam)’ın Türkçeye “bir kavmin efendisi ona hizmet edendir” şeklinde aktarılabilecek olan hadisi hatırlanabilir. Robert Greenleaf’in 1970 yılında yazdığı, *The Servant As Leader* kitabının odağı olan hizmetkârlık davranışı veya hizmetkâr liderliğin bazı boyutları tarihte farklı kültür, öğreti ya da liderler tarafından savunulmuş olsa da, hizmetkâr liderliğin modern bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkışı bu eser ile gün yüzüne çıkmıştır. Günümüzdeki ilgi ilk önce, Herman Hesse’nin “Doğu’ya Yolculuk” eserine gönderme yapan Greenleaf’in başlığını “Hizmetkâr Olarak Lider” şeklinde Türkçeleştirebileceğimiz, eseri ile başlamıştır. Greenleaf, liderin iyi olabilmesi için sahip olması gereken meziyetleri en baştan hizmet etme misyonunu yükleyerek bunun akabinde liderde olması gereken bazı temel özellikler şu şekilde sıralamıştır. Girişken olma, dinleme

ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve aynı duyguya sahip olma yeteneği, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık (takım) inşa etmektir. Bu yaklaşımın diğer savunucuları, bu özelliklerin farklı kombinasyonlarını tanımlamışlardır.

Hizmetkâr liderlerin meziyetleri, yüksek ahlak veya sıklıkla nezaket ve kişinin ahlak erdemleri olarak tanımlanmıştır. Hizmetkâr liderler, vizyon oluşturur, takipçilerinin güvenini ve itimadını kazanır ve izleyenler üzerinde etkiye sahip olur. Hizmetkar liderlik özelliğine sahip olan bireyler, statü olarak ve bireysel olarak güce sahip olsalar da, motivasyon çabalarının temelini, hizmet arzusu oluşturur (Akyüz, 2012:26).

Hizmetkâr lider öncelikle insanların ve ait oldukları toplulukların büyümesi ve esenliği üzerine odaklanmaktadır. Geleneksel liderlik genellikle iktidarın "piramidin tepesinde" toplanmasını ve uygulanmasını gerektirirken, hizmetkâr liderlik farklıdır. Bu liderler iktidarı paylaşır, başkalarının ihtiyaçlarını en öne çıkarır ve insanları mümkün olduğunca geliştirir (www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/, 2017).

Hizmetkâr liderlik ile geleneksel liderlik karşılaştırıldığında gelenekselde gücün kullanımı ve harekete geçirilmesi genelde en üst düzey yöneticinin eliyle gerçekleşirken, hizmetkâr liderlikte bu durum farklıdır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımını sahiplenen lider başkalarının isteklerini kendinden önce tutarak onların mümkün merteye kendilerini geliştirmelerini, performanslarının yüksek olmalarını ister ayrıca gücünü tek başına kullanmayarak örgütündeki diğer çalışanlarına pay eder (Çorbacioğlu ve Dal, 2014: 289).

Örgüt içinde işbirliği, güven, başkalarını dinleme, güç ve yetkilendirmenin ahlak çerçevesinde kullanımı Greenleaf'in hizmetkâr liderlik yaklaşımında benimsenen temel değerlerdir (Aslan ve Özata, 2011:140). Bir başka bilim adamı hizmetkâr liderliği, kendisini izleyenlerin menfaatlerini ve iyiliklerini kendisinden önce savunan, alçakgönüllü, benlik çıkmazından kurtulabilmiş, ahlak ve sevgi sahibi bir birey olarak nitelemektedir (Pettersen, 2003:14). Hizmetkârlık, liderin kendisini başkalarının yerine koyarak başkaları gibi bakarak konuları ele almasını; “ben” kavramından önce, “sen” ya da “biz” kavramına temas edebilmesidir (Fındıkçı, 2012:354).

Hizmetkâr liderlik, ortak iyilik ve amaçların elde edilmesinde, örgüt çalışanlarının gelişiminin sağlanmasında ve çalışanlarına hizmet etmeyi öncelikli olarak ele alan liderlik yaklaşımı olarak tanımlanır (Page ve Wong, 1998:2). Hizmetkâr liderlik, insanlara değer veren, geliştiren, onları özgün davranmaya, gücü paylaşmaya özendiren bir anlayış olarak ifade etmektedir (Laub 1999:23). Hizmetkâr liderliğin, insanların kendileri ve dış çevreleri

arasındaki ilişkiyi ele alarak yeniden düzenlenmesi özelliği onun dönüştürücü bir vasfa sahip olmasını sağlar (De Haven, 2007:45).

Bu liderlik yaklaşımında lideri izleyenlerin kullandığı teknolojiler yardımıyla iletişime geçerek kendi gücü artmaktadır. İki kişinin birbirlerinin davranışlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilecek olan güç kavramı resmi ve kişisel kaynaklara dayanır (Robbins ve Judge, 2012). Hizmetkâr lider örgüt çalışanlarına ettiği hizmet yine kendisine dönerek örgütündeki kişiler ile arasındaki bağı kuvvetlendirir (Kouzes ve Posner, 2011:134). Bu liderler örgütündeki çalışanlarına ilham kaynağı olan örgütün yüklendiği gayeler için çalışanlarını yönlendiren ve en üstteki yönetici gibi bütün kontrolü kendi denetimine alan lider gibi davranmayarak paydaşlarına aktaran meziyetlere sahiptir (Kouzes ve Posner, 2007:135).

Hizmetkâr liderlik anlayışı, genelde tüm liderlik yaklaşımları için geçerli olan söz konusu özellikleri bir yaşam biçimi haline getirip “önce insan” ve “mükemmelleştirilmiş hizmet” felsefesiyle birleştirildiğin de standart liderlik kalıplarının daha çok ilerisine geçerek, hizmet kalitesini en üst düzeye ulaştıran, tek kişi ya da üst düzey kademedeki kişiler için değil herkes için var olan bir liderlik tarzı haline gelmektedir (Dinçer ve Bitirim, 2012:68).

Hizmetkâr lider; kendisini sıfır noktasında görmektedir ve başkalarının hizmetine adanmış bir kişiliğe sahiptir. Hizmetkâr lider; “ben” engeli ile başa çıkmış, kendisini insana ve insanlığa bir şeyler yapmaya adanmış, dürüst, ahlak sahibi, hoşgörülü, güven veren, çoğaltan, olmayanı tedarik edebilen, her türlü aşırılıktan sakınan, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi ve gönül insanıdır. Hizmetkârlık kavramı; başkaları için yapabilmek, başkalarının gözünden yani empati yaparak konular ele alabilmektir. “Ben” kavramından önce “sen” ya da “biz” kavramında durabilmektir. Hizmetkâr liderlik; otoritenin yer almadığı, günlük zevk ve diğer maddi değerlerin kullanılmadığı, statü, makam yahut şöhret takıntılarının söz konusu olmadığı bir liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderlik; aynı anda hem liderlik yapılan, hem de örgüt veya kurumlarda hizmet edilerek kişilerin gelişmesine katkı sunan özelliklere sahip bir liderlik yaklaşımıdır (Özkara, 2017:26).

Hizmetkâr lider kendi dışında takipçilerinin hizmetkâr olabilme olasılıklarını artırmak için bunları diğerlerinden daha fazla olarak mantıklı, sağlıklı, özgür, özerk kişiler olarak gelişimlerini sağlamak için birbirileri ile alakalı hedefler koyar. Bu liderlik stilinde örgütlerin öğrenmesinde gelecekte rol oynayabilecek bir takım farklılıkların barınmasını sağlar. Bu farklılıklar hizmetkâr liderlik anlayışının gücü ve takipçilerin öğrenmesini,

gelişimini ve özerkliğidir (Bass, 2000). Bu liderlerin ilk sorumluluğu insanlarla bağ kurma ve bu bağın örgütsel görev ve ürünlerin özelliğinde önceliğe sahiptir (Lubin, 2001).

Bir başka çalışma da ise hizmetkâr lider gibi davranan liderlerin kendi izleyicileriyle alakadar olarak onların sağlıklı bir yaşam idame etmeleri, bilgece davranışlar sergilemeleri ve mesuliyetlerine rıza göstermeleri için arzularının daha fazla olmalarına yardımcı olmalıdır. Hizmetkâr lider örgütünde çalışanlarını dinlemeli, neye ihtiyaç ve isteklerinin olduğunu bilmeli, onların acı ve hayal kırıklıklarına ortak olmada istekli davranmalı, örgütün mali çıkarlarına zıttı bir karar olsa bile doğru bildiğini savunmalı tüm bunları yaparken güç kullanmadan izleyenlerini güçlendirmelidir. Hizmetkâr liderliğin birçok bilim adamı tarafından tanımı yapıldığı gibi günümüzde hala da yapılabilecek tanımları vardır. Özünde insani değerler olan bu liderlik türü daha nice seneler bilim adamları tarafından analiz edilecektir (Yalçın ve Karadağ, 2013:106).

2.2.Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Tablo 1 de tarafından oluşturulmuş olan tablo da hizmetkâr liderlik üzerine geniş araştırmalar yapmış ve literatürde öne çıkan bazı bilim adamlarının savunduğu hizmetkâr liderlik boyutları listelenmiştir (Dal 2014:37).

Tablo 1 Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Spears (1998)	Dinleme, Empati, İyileştirme, Farkındalık, İkna Etme, Kavramsallaştırma, İleri Görüşlülük, Kâhyalık, İnsanların Gelişimine Bağlılık, Birlik Kuruculuk
Laub (1999)	Değer Verme, Geliştirme, Toplum Oluşturma, Dürüstlük, Liderlik Etme, Liderliği Paylaşma
Farling, Stone ve Winston (1999)	Hizmet, İnandırıcılık, Vizyon, Güven, Etki
Page ve Wong (2000)	Hizmetkârlık, Alçakgönüllülük, Ortak Karar Alma, Dikkate Alma, Güçlendirme, Geliştirme, Dürüstlük, Karar Verme, Modelleme, Takım İnşa Etme, Amaç Belirleme Liderlik Etme,
McGee-Cooper ve Trammel (2002)	Gösterme, Önyargısız Dinleme, Duygudaşlık, Güç Paylaşımı, Özgün Olma, Toplum İnşa Etme, İnsanları Geliştirme

Russell ve Stone (2002)	Vizyon, Dürüstlük, Bütünlük, Güven, Hizmet, Modelleme Öncülük, Takdir Etme, Güçlendirme
Patterson (2003)	Sosyal ve Ahlaki Sevgi, Alçakgönüllülük, Fedakârlık, Vizyon, Güven, Güçlendirme, Hizmet
Dennis ve Winston (2003)	Hizmet, Güçlendirme, Vizyon
Hunter (2004)	Alçakgönüllülük, Sabır, Cesaretlendirme, Saygı, Affetme, Dürüstlük, Kendini Düşünmeme, Söz Verme
Dennis ve Bocernea (2005)	Alçakgönüllülük, Sosyal ve Ahlaki Sevgi, Vizyon, Güven Güçlendirme,
Bowman (2005)	Dürüstlük, Alçakgönüllülük, Güven, Empati, İyileştirme, Topluluk İnşa Etme
Barbuto ve Wheeler (2006)	Özverili Arama, Örgütsel İyileştirme, Duygusal İyileştirme, İnandırıcı Planlama (Vizyon), Bilgelik

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, literatürde birçok hizmetkâr liderlik boyutu üzerinde çalışılmış, bu boyutların doğruluğu ve geçerliliği araştırılmıştır. Hizmetkâr liderlik üzerine araştırma yapan bilim adamları ve araştırmacıların elde ettikleri boyutlar tablodakilerle sınırlı olmayıp Adam Focht (2011)'un "*Identifying Primary Characteristics Of Servant Leadership: A Delphi Study*" isimli doktora tezinde yer verdiği boyutlar ve daha fazlası araştırmalara konu olmuştur. Bunlar; İnsanlara Değer Verme (Valuing People), tevazu (Humility), dinleme (Listening), güven (Trust), yardımsever (Caring), dürüstlük (Integrity), hizmet etme(Service), güçlendirme (Empowering), kendi başlarına başkalarına hizmet etme(Serving Others' Needs Before Their Own), işbirliği(Collaboration), koşulsuz sevgi (Love / Unconditional Love), öğrenme(Learning), şeklindedir. Bu çalışmada ise birden çok bilim adamı tarafından üzerinde durulan boyutlar kapsamlı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

2.3.Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Bazı nedenlerden dolayı kimi zaman göz ardı edilmiş olan hizmetkâr liderlik yaklaşımı, yaşanan süreçlerden dolayı bazen zarar görme eğilimine girerek gelişimi biraz sorunlu olarak devam etmiştir.

Robert Greenleaf'in ölümünden sonra, birçok çağdaş bilim adamının hizmetkâr liderlik teorisinin gelişimi konusunda –özellikle son zamanlarda- yaptıkları çalışmalarda artış olduğu dikkat çekmektedir. Öyle ki, literatür incelendiğinde onlarca hizmetkâr liderlik boyutunun tanımlandığı görülmektedir. Bununla birlikte, hizmetkâr liderlik neleri kapsayacağı hususunda belli bir standart bulunmamaktadır. Northouse (2012:223), sosyal bilimciler tarafından hizmetkâr liderlik kapsamının geliştirilmesi ve netleştirilmesi için yapılan çalışmalar neticesinde oldukça fazla hizmetkâr liderlik boyutunun meydana geldiğini savunmuştur. Bu liderlik tarzı üzerinde çalışan her araştırmacı, kendi yaptığı çalışmasında elde ettiği bulgularla kimi zaman benzer, kimi zaman farklı boyutlar olması gerektiğini savunmuştur. Ancak, hizmetkâr liderlik boyutları genel olarak incelendiğinde literatürde (Farling, Stone ve Winston, 1999; Russell ve Stone, 2002; Patterson, 2003; Dennis ve Bocernea, 2005; Bowman, 2005) üzerinde en çok durulan kavramın “güven” olduğu anlaşılmaktadır.

Hizmetkâr liderlik ve modelleri üzerine yapılmış çalışmaların çoğu yabancı literatürde yer almaktadır. Robert Greenleaf'in hizmetkârlık fikrini öne sürmesinden sonra bu kavramı başta Spears (1998) olmak üzere, Buchen (1998), Farling, Stone ve Winston (1999), Laub (1999), Page ve Wong (2000), Russell (2001), Patterson (2003), Dennis ve Winston (2003) ve daha birçok bilim adamı sistematik bir biçimde incelemiş, hizmetkâr liderliğin boyutları hakkında araştırmalar yapmışlardır.

2.3.1. Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderliğin isim kurucusu olarak tanımlayabileceğimiz Greenleaf, hizmetkâr liderlikte boyutlarının neler olması gerektiği hususunda ortaya herhangi bir model atmadığı yalnız yazdığı makalelerde hizmetkâr olan bir liderin hangi meziyetler taşıması gerektiğini ve edinmesi gereken davranış modellerini açıkladığı dikkat çekmektedir. Öyle ki Northouse (2012:221), Spears (1998) tarafından meydana sunulan on temel meziyetin hizmetkâr liderin kavramsallaştıran ilk model olduğunu savunmuştur. Bu sebeple bu bölümde, Greenleaf'in hizmetkâr liderlik hakkındaki görüşlerinden hareketle günümüze dek öne sürülmüş boyutların hangilerine atıfta bulunduğu incelenmiştir.

Greenleaf (1970:6), “*The Servant As Leader*” ismini verdiği makalesinde hizmetkâr liderin taşıması gereken meziyetleri kendisinin belirttiği şekilde aşığıdaki sıralamıştır (Dal, 2014:38):

1. *Lider, öncelikle bir hizmetkârdır. Hizmetkârlık davranışı, kişinin kendi iç isteğıyle hizmet edebilmesidir yani benimsemiş olduğu kişiliğın bir göstergesidir.*
2. *Hizmetkâr kişi, kendisinden önce onu izleyenlerin yüksek önceliğe sahip isteklerini yerine getirmeye çalışır.*
3. *Kendisine hizmet edilen kişiler, başarının bir kanıtı olarak sağlıklı, özgür, daha bağımsız ve bilge hale gelmeleri sonucunda kendileri hizmetkâr olurlar.*
4. *Bir lider hizmetkâr kalırsa, ancak o zaman lider olma ihtimalleri vardır.*

Greenleaf’in yukarıdaki görüşleri incelendiğinde hizmetkâr liderlik boyutlarından:

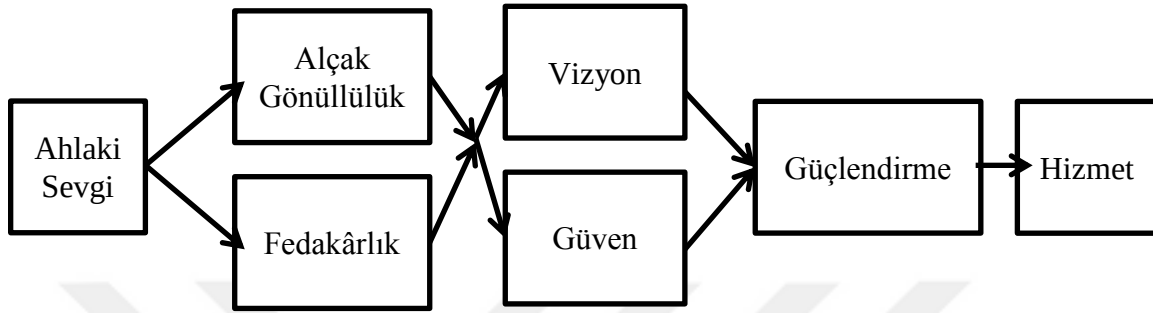
- * 1’inci maddede *hizmet ve kâhyalık*,
- * 2’nci maddede *değer verme, alçakgönüllülük ve kendini düşünmeme*,
- * 3’üncü maddede *insanları geliştirme, toplum oluşturma ve geliştirme*,
- * 4’üncü maddede ise *liderlik etme ve modelleme* boyutlarının öneminin vurgulandığı görülmektedir.

2.3.2.Patterson’un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson (2003) yaptığı çalışmaya göre hizmetkâr liderlik dönüşümcü liderliğin mantıksal bir uzantısıdır. Dönüşümcü ve hizmetkâr liderliğin bazı özellikleri her iki liderlik tipinde de mevcuttur. Bunlar arasına gelecek hakkında görüş sahibi olma, güven, etki, iletişim, çalışanlarıyla yakından ilgilenme ve çalışanlarını önemseme gibi birçok benzerlik vardır (Duyan, 2012: 50). Bu iki liderlik arasındaki temel fark, liderlerin temel özellikleridir. İki liderlik yaklaşımı da çalışanlarını değer vermekte yalnız hizmetkâr liderlikte temel özellik örgütünde çalışanlarına hizmet etmektir. Dönüşümcü liderlerin en önemli noktalarından biri örgütün amaçları ve çalışanları bu yöne sevk edebilmektir (Stone vd., 2004: 354).

Patterson (2003) hizmetkâr liderlerin tutum, inanç ve davranışları üzerine araştırma yaparak lider-takipçi bir model öngörmüştür. Ona göre hizmetkâr liderlik modelinde yedi temel meziyetin olduğunu söylemiştir. Bunlar; (a) ahlaki sevgi (Agapao Love), (b) alçak gönüllülük, (c) fedakârlık, (d) vizyon , (e) güven, (f) güçlendirme ve (g) hizmet etmedir.

Patterson aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi model şimdiye kadar sunulan değişkenleri gösterir ve okuyucuya, hizmetkâr bir liderin rolünün takipçiye verilen hizmetle bittiği ve bu da yalnızca bütün bunların liderlerinin rolünü görürken doğru bir değerlendirme yaptığı anlamına gelir.



Şekil 1 Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson'ın hizmetkâr liderlik anlayışının mihengi "Agapao Love"dir (Waddell: 2006: 2). Bu nedenle hizmetkâr liderliği ahlaki sevgi ile başlayan ve hizmetle sonuçlanan bir dizilim şeklinde ifade etmiştir. Lideri bu dizilime yönlendiren erdemler aşağıda açıklanmaktadır (Patterson, 2003: 3-4 ; Waddell, 2006: 3-4).

1-Ahlaki Sevgi Sahibi Olma: "Agapao", başkalarının 'ahlaki' ya da saygılı bir düşünce ve muamele imkânı tanıyan eski bir Yunan terimidir. Bu modelin başlangıcı Agapao kavramıdır. Patterson modelinde özel önem taşımaktadır. Winston Agapao'yu "toplumsal ya da ahlaki anlamda sevmeyi, ilke, görev ve uygunluk konusundaki yargıyı ve kasıtlı rızayı kucaklamaktadır" olarak tanımlar ve başkalarını göz önünde bulundurmanın yaklaşımıdır (2002: 5). Hizmetkâr liderin ön planında olan değer ve insancılık duygusu ile. Winston (2003), Agapao aşk değişkeni için arka plan değerleri olarak düşünülmesi gereken Agapao sevgisinin yedi değeri olduğu bunlar: (a) alçak gönüllülük, (b) başkaları için endişelenme, (c) kontrollü disiplin sağlama, (d) örgüt için doğru ve iyi olanı arama, (e) tüm insanlarla inanç ve eylemlere merhamet gösterme, (f) örgütün amacına ve izleyenlerin refahına odaklanma, (g) örgütte barış ortamı inşa etmektir.

Patterson'un modeli, Ferch&Mitchell'in (2001) liderin lider olarak, takipçinin duygusal, fiziksel ve manevi olarak mevcut olması yönündeki sevgisinin bir olması gerektiğini ifade eder. Bu kavram, hizmetçi liderlerin gerçekte takipçileri için ilgilenmesi ve ilgilenmeleri gerektiği Crom (1998) tarafından desteklenmektedir(Winston, 2003:2).

2-Alçakgönüllülük: Patterson'ın (2003) modeli, Winston'ın (2002) belirttiği gibi alçak gönüllülüğün sadece Agapao aşkının arka plan unsuru olmasına izin vermekten çok vurgu yapmaktadır. Patterson'a göre alçakgönüllülük, kendini beğenmeyi reddeden barışçıl bir erdemdir ve hizmet verme fikrini ileri sürdüğü için neredeyse sosyal bir tersliktir.

3-Fedakârlık: Patterson (2003) başkalarının refahı için endişe duyan liderler olarak fedakârlıkları önermektedir ve liderin kişisel fedakârlığı anlamına gelse dahi çalışanların refahını iyileştirmek ve iyileştirmek için uzun sürecektir. Patterson özgeciliği, diğer kutbuna karşı bir narsistik açıdan kendinden menfaatli bir devamlılığın bir kutup sonu olarak konumlandırır.

4-Vizyon Sahibi Olma: Patterson (2003) hizmetli liderlik modelindeki vizyon, liderin kuruluştaki takipçisinin rolüne ilişkin vizyonuna işaret eder; bu da, literatürde yaygın olarak bulunan görselden farklıdır. Belki de burada vizyon yerine yeni bir terim kullanılmış olsaydı daha iyi olurdu ancak 'vizyon' modeldeki terimdir ve bu yazının terimi olarak kalacaktır.

Lider, Agapao'nun yedi ilkesini takiben, alçak gönüllülük üzerine yukarıdaki bölümde sunulan tevazu ve öğretilebilirlik anlayışını seviyor. Önerisini kişisel kazanımdan bağımsız olarak doğru olanı yapmak için doğru olanı yapma fikrini seviyor ve takip ediyor. Yukarıdaki bölümde fedakârlık modeline göre, takipçinin, vizyon üzerinde bu bölüm için odaklanan organizasyonla ilgili ne yapmak istediğine karar vermeli, merak ettiği kavramları kendisi bulmalıdır. Lider, takipçinin organizasyonda ne yapmak istediğini bulmaya çalışır.

5-Güven: Güven, görme değişkeni ile çalışır ve Patterson'un modelinin vizyon ile aynı zamanda meydana gelen güveni göstermesinin sebebidir. Bu, liderin izleyiciyle vizyonunu kurması ve örgütsel unsurlar konusunda takipçiye güvenmesi / yerleştirmesi için liderin takipçiyle nasıl çalıştığı sürecini ortaya koymaya yardımcı olur.

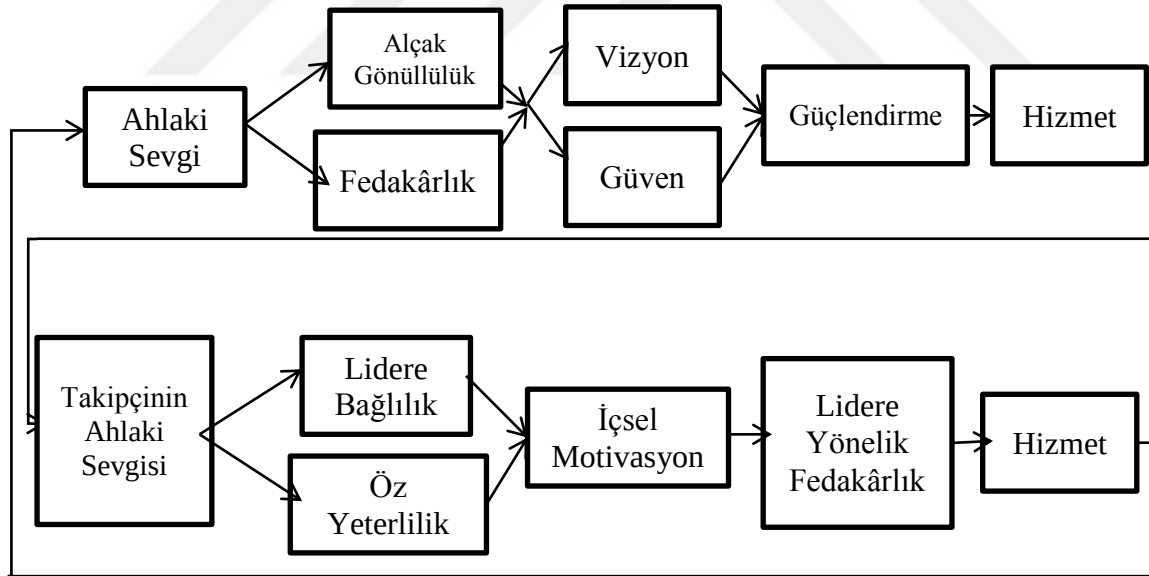
6-Güçlendirme: Patterson (2003) vizyon ve güven, izleyicinin örgüt içindeki vizyonuna göre elde etmek istediği şeyi elde etmek için güçlenmeye veya takipçiye güç, yetki, hesap verebilirlik, sorumluluk ve kaynaklar sağlamaya yol açar. Güçlenmenin hizmetli liderlikte çekirdek bir faktör olduğuna ve hizmetlinin lideri için odaklanılmasına karar verdiler. Güçlendirmenin; beklentileri, hedefleri ve sorumlulukları açıklığa kavuşturmayı gerektirdiğini açıklar. Kendine yön vermenin ve başarısızlığın özgürlüğü ortadan kaldırdığını açıklayarak yetkilendirmenin rolü üzerinde durur.

7-Hizmet Etme: Patterson (2003) bir hizmetkârın hizmet etmesi gerektiği açık bir şekilde görülmesine karşın, hizmetkâr liderin görev ve gereksinim duygusuyla hizmet edebilen hizmetçiye kıyasla hizmet ettiği yerde hizmet etmektir. Hizmetkâr lider, liderlik etmeyi düşünme sürecinde hizmet ettiğini düşünür ve rolü izleyene takipçisine, ihtiyaç duyan kişiye görevini yerine getirmesini sağlayacak bir görev olarak görür.

Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde liderin astlarına karşı sonsuz bir sevgi duyması söz konusudur. Patterson'un bu liderlik yaklaşımında astların gelişimi, isteklerinin yerine getirilmesi, gerekli yetkilerin verilmesi, sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkarılması örgütün faydasına kullanması örgüt yarar ve gayelerinden önce gelmektedir. Böyle bir halin meydana gelmesi alçakgönüllü, fedakâr, vizyon sahibi, astları tarafından güvenilen, astlarına hizmet eden bir liderle mümkün olabilmektedir. Winston, Patterson'ın hizmetkâr liderlik modeline şunları eklemiştir: Lidere bağlılık, öz yeterlilik ve içsel motivasyon (Winston, 2003: 5-6).

Patterson'ın modeline Winston'ın eklentisi aşağıdaki şekildedir:

Şekil 2 Patterson'ın modeline Winston'ın eklentisi

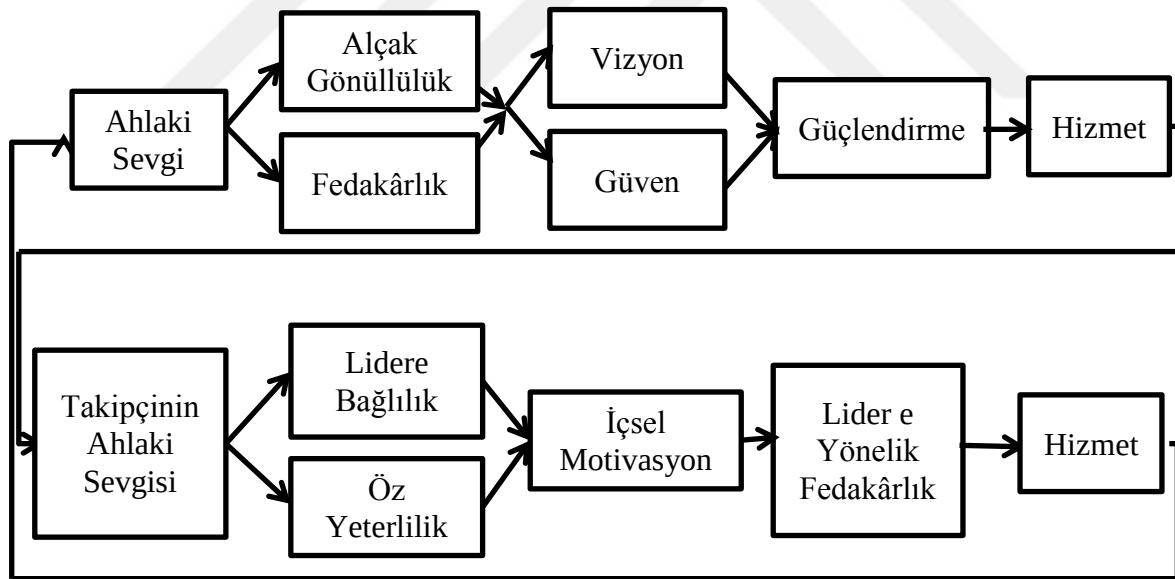


Patterson'ın hizmetkâr liderin ahlaki sevgisiyle başlayıp liderden takipçilere doğru olan hizmet anlayışı; Winston modelinde takipçinin ahlaki sevgisiyle başlamakta, takipçiden lidere doğru devam etmektedir. Örgütte lideri izleyen ahlaki sevgiye sahip olması lidere sadakate ve öz yeterliliğe vesile olmaktadır. Lidere sadakati ve öz yeterliliği yüksek olan örgüt çalışanlarının, içsel motivasyonu da yükselmekte çalışanlar örgütün başarısı için özveriden kaçınmamakta ve lidere hizmet etmektedirler (Winston, 2003: 5, Coşkunlar, 2011: 44).

2.3.3.Winston'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston'ın (2003) hizmetkâr liderlik modeli, Patterson'ın (2003) hizmetkâr liderlik modeli dikkate alınarak geliştirilmiş bir modeldir. Patterson'ın modelinde hizmetkârlık davranışı liderden takipçilere yönelik tek taraflı ele alınmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve niçin takipçilerin lidere bağlılık gösterdiği yeterince açıklanmamaktadır. Bu nedenle Winston'ın çalışmasının amacı hizmetkâr liderliğin dairesel modelini oluşturarak Patterson'ın modelini genişletmektir (Winston, 2003: 1). Winston (2003: 5) liderlerin takipçilerine hizmet etmesinin, takipçilerin agope sevgisini etkilediğini belirtmektedir. Takipçilerin agope sevgisinin artması sonucu, hem takipçilerin lidere olan bağlılığını hem de takipçilerin öz yeterliliğini arttırdığı görülmüştür. Bağlılığın ve öz yeterliliğin artması da, takipçilerin içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Böylece Winston, Patterson'ın (2003) hizmetkâr liderlik modeline ek olarak takipçilerin sevgisi, lidere bağlılık, öz yeterlilik, içsel motivasyon, lidere yönelik fedakârlık ve hizmet boyutlarını eklemiştir. Aşağıdaki Winston'ın şekillenen modeli sunulmaktadır.

Şekil 3 Winston Modeli



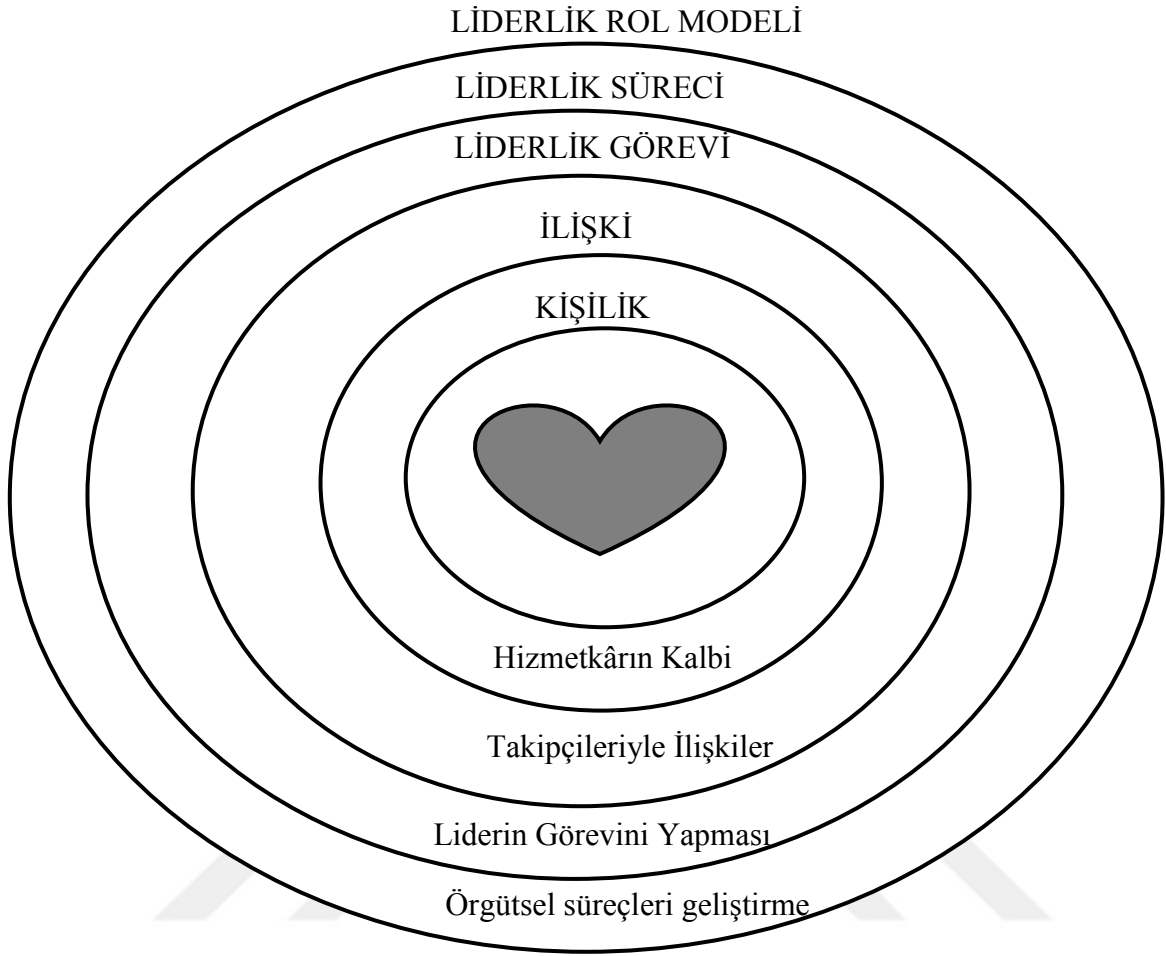
Modelin gelişimi ile ilgili yapılan çalışmalar, değişkenlerin etkilerinin tam anlamıyla anlaşılması ve etkileşimini görmek adına yardımcı olacaktır. Winston'ın yapmış olduğu çalışma hizmetkâr liderliğin doğru bir liderlik yaklaşımı olduğunu sunmak ya da kabul etmek için yapılmış olmasa da, hizmetkâr lider olmayı isteyen liderlerin yetiştirilmesinde, hizmetkârlık öncülüğündeki örgütlerin davranışlarını açıklamak ve teşhis etmek için, yöntemdeki değişken etkilerinin etkileşiminin anlaşılması için gereklidir (Winston, 2003: 7).

Winston kişisel yetkinliklerin, içsel motivasyonları ve bağlılıkları yüksek takipçilerin liderlerini kendilerinden daha fazla düşünmeleri ve örgütsel beklentilerinin karşılanmasına daha fazla katkı sağlayacağı düşüncesindedir (Saylı ve Baytok, 2012: 158).

Bu yüzden Winston (2003: 6) ilişkiyi dairesel bir model olarak da göstermekte ve her döngüde yoğunluğun artacağını belirtmektedir. Her yuvarlak spiralde manevi olgunluk değişkeninin gücü ve yoğunluğunun büyüdüğü görülmektedir. Manevi olgunluk arttıkça spiral döngüde her turda kuvvetini arttırmakta manevi olgunluk azaldıkça ise kuvvetini azaltmaktadır.

2.3.4 Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong, geliştirdikleri hizmetkâr liderlik modelinde, hizmetkâr liderliği “kişilik, ilişki, görev, süreç” boyutlarıyla ele alarak irdelemiştir. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli aşağıdaki şekildedir:



Şekil 4 Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong'un konseptine göre, bu liderliğin merkezinde kişinin temel karakteri bulunmaktadır (Page ve Wong, 2003: 4).

Karakter yönelim; kişiliği meydana getiren fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyellerinin birleşmesidir. Hizmetkâr liderler; fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyellerini kendilerine özgü bir karışımla liderlik, bilgelik ve hizmetkârlık şeklinde davranışın ortaya çıkmasına vesile olurlar (Fındıkçı, 2009: 309).

İnsanlara yönelim; liderin takipçileri ile sağlıklı ve uzun süre ilişki kurması, onların sosyal ve duygusal yönlerini iyileştirmesi ve onları güçlendirme ile ilgilidir. İnsanlara yönelmek insanların yeteneklerinden daha fazlasını istemek demektir. Çünkü liderin takipçilerinin ne yaptığını bilmesi, takipçileri için bir kalbe sahip olması anlamına gelmektedir (Page ve Wong, 2003: 4).

Görev yönelim, liderin işini nasıl yaptığıdır. İş için başlama, işe karar verme kendini nerede görmek ister, uygulama liderin yönetim ve liderlik ile ilgili görev ve yetenekleri kapsamaktadır (Page ve Wong, 2003: 4).

Süreç boyutu, liderin takipçilerine rol modeli olması, beraber çalışmaları, ortak karar vermelerini kapsamaktadır. Alınan kararlarda liderin fikirlere açık olması, takım çalışması yapması, rol modeli olarak hizmetkâr liderin örgüt sürecini nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir (Bakan ve Doğan, 2012: 6-7).

Page ve Wong bu modellerinde kavramsal çerçevesini geliştirerek hizmetkâr liderin dört yönelim içinde toplam on iki özelliğini tanıtarak bu çok boyutlu hizmetkâr liderlik modelini ortaya çıkarmışlardır. Bu dört yönelim aşağıda açıklamalarıyla beraber verilmiştir (Page ve Wong, 2003: 3).

1. Karakter -Yönelimli (Varlık: Lider nasıl bir kişidir?)

Bir hizmetkârın tutumunu geliştirerek, liderlerin üzerine odaklanarak kaygılanır. Değerler, inanılrlık ve güdü.

- Dürüstlük
- Alçakgönüllülük
- Hizmet etme

2. İnsan- Yönelimli (İlişki: Lider diğer insanlarla nasıl bir ilişki kurar?)

İnsan kaynakları geliştirmeyeyle ilgili, liderlerin üzerine odaklanarak insanlarla olan ilişkisi ve başkalarını geliştirme kararlılığı.

- Başkalarına bakma
- Başkalarını güçlendirme
- Başkalarını geliştirilme

3. Görev- Odaklı(İş: Lider ne yapar?)

Verimlilik ve başarının sağlanmasıyla ilgilenen, liderin görevlerine odaklanması ve başarı için gerekli becerilere odaklanma.

- Vizyon
- Hedef belirleme

- Liderlik

4. Süreç –Yönelimli (Düzenleme: Örgütsel süreçleri lider nasıl etkiler?)

Örgütün verimliliğini artırmaktan endişe duyan liderlerin esnek, verimli ve açık bir sistemi modelleme ve geliştirme becerisi.

- Modelleme
- Takım oluşturma
- Ortak karar alma

2.4. Hizmetkâr Liderlerin Temel Özellikleri

Hizmetkâr liderin tanımını yapanlardan biride Fındıkçı (2012) tanımını şu şekilde dile getirmiştir. Hizmetkâr meziyetlere sahip olan bir lider kendisini düşünmekten ziyade başkalarının isteklerine kendisinden önce yer veren insana ve insanlığa yarar elde etmek için uğraşan kişidir. Böyle bir lider, hoşgörülü, dürüst, ahlaklı, insanlığın temel ve evrensel değerlerine karşı hassas davranan, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı bir karaktere sahip olacaktır. Bir gönül insanı olarak hizmetkâr lider aynı zaman da değişim ve dönüşümü sağlayan bilgi odaklı, iç ve dış âlemi ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikleyen bir kişilik ortaya koyacaktır.

Hizmetkâr lider örgütteki kişilerin tek tek ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade verme yetisinde olması örgütünde bulunanlar için gereksiz işlere zaman harcanmasına engel olacağı gibi çalışanlar kendilerini görevlerine adanarak örgüt için daha faydalı görevler yerine getireceklerdir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımında öz saygısı olanlar için daha kolay bir liderliktir. Uygun zamanda insana verilen şans birçok sorunu ortadan kaldıracak ve onları dinlemek, fikirlerini öğrenmek öz saygıyı güçlendirirken, hizmetkâr lideri yargılama ve eleştirme ise liderin kendine duyduğu saygıyı zedeler (Akyüz ve Eren, 2013:198).

Hizmetkâr liderlerin özellikleri, yüksek ahlak veya genellikle nezaket ve kişinin ahlak erdemleri olarak tanımlanır (Dennis ve Bocarnea, 2005). Hizmetkâr liderler, ileriye görür, izleyenlerin güvenini ve itimadını kazanarak örgütteki diğer kişileri üzerinde etki sahibi olur (Farling, 1999). Hizmetkâr liderlerin, çalışanlara ve sorunlarına karşı ilgili tutum ve davranışları, çalışanlara önem verildiği duygusunu yaşatır ve yöneticiye güven oluşumu sağlar. Oluşan bu güven, çalışanın işini yapmak için gereksinim duyduğu bağımsız iş

yapabilme yetki ve stratejik vizyon geliştirme kabiliyetini şirketin kural ve olanakları dâhilinde geliştirir; bu bağlamda, hizmetkâr yöneticilerin, değer aktaran liderlik (values leadership) özellikleri ortaya çıkar (Fairholm, 1992). Trevino ve arkadaşlarının çalışmasında çalışanlarına ilgi gösteren ve adil davranan liderlerin etik yöneticilik davranış algılarını güçlendirdiği gösterilmiştir (Akt. Öner, 2008:120).

Liden ve arkadaşları hizmetkâr liderlerin belli başlı özelliklerinin neler olduğunu dokuz başlık altında vermişlerdir. Bu dokuz özellik tablo 2 de gösterilmektedir (Liden, 2008:171).

Hizmetkâr Liderin Özellikleri

Tablo 2 Hizmetkâr Liderin Özellikleri

Duygusal Destek ve İyileştirme	Tam anlamı ile kişilerin üstün bir bireye erişemeyeceğini onaylamakla beraber, liderin, istekleri azalan çalışanların duygusal destek vererek onlara yardım etmesi ve lideri izleyenlerin istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olarak onları iyileştirme
Topluma Değer Katmak	Toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olma, bu konuda bilinçli ve vicdanlı davranma,
Kavramsallaştırma	Liderin karmaşık problemlerininse etkin fikirlerle çözebilmesi ve konulara günlük sorunlar ötesinde, geleceğe yönelik bakabilmesi,
Güçlendirme	Takipçiler üzerindeki kontrolün terkedilerek, onların ihtiyaçlarına uygun olarak yetki ve işlerinde karar alma sorumluluğunun verilmesi,
Astlara Kişisel Gelişim ve Başarı İçin Destek Olma	Lideri kendisini izleyenlerin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden mesul olacağına kanaat getirerek ve bu konuda onlara yardımcı olma
Takipçileri Öncelikli Tutma	Liderin kendi önceliklerinden çok takipçilerinin önceliklerini göz önünde tutması, öncelikle astların işle ilgili problemlerine çözüm bularak kendine sonra zaman ayırması
Etik Davranmak	Örgüt çalışanları ile açık, dürüst ve adil ilişkiler kurmak,

İleri görüşlülük	Geleceği ön görmek ve kavramsal olarak düşünebilmek,
Hizmet etme	Hizmetkâr liderin temelidir. Kendi istek ve arzularından önce bulunduğu örgüte veya topluma hizmet etme ve böyle görülme isteği olması

Fındıkçı (2012) “Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik” kitabında yukarıdaki meziyetler dışında birçok özellik daha sıralamıştır. Bunlar insani duyarlılık, aile değerleri, gönül insanı, mütevazılık, zarafet, nezaket, ahlak ve dürüstlük, aile ve çocuk yetiştirme, adalet, merak, araştırma, sistematik bilgi ve bilimsellik, çalışkanlık, paylaşma ve verici olma, iletişim ve ikna becerisi, karizma, motivasyon, yüksek başarı güdüsü, yenilikçilik, icatçılık ve değişime açıklık, kişisel gelişim ve öğrenme alışkanlığı, mücadele ve hırs, cesaret, risk alma ve girişimcilik, genel zekâ ve duygusal zekâ, etik zekâ, kendine güven – özgüven, zaman yönetimi ve planlama, iş odaklılık, danışma, rehber, eğitimci, numune, müşteri odaklılık ve son olarak da uyumlaştırıcılık olarak belirtmiştir.

Fındıkçı dışında Russell ve Stone (2002) da hizmetkâr liderler için iki ana özellik olan fonksiyonel özellikler ve fonksiyonel özellikleri tamamlayan eşlik edici özellikleri belirlemişlerdir. Fonksiyonel özellikler arasında: vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, takdir, güçlendirme yer almakta iken diğer bir ana özellik olan eşlik edici özellikler arasında ise: iletişim, güvenilirlik, yetenek, hizmetkârlık, görüş mesafesi, etkileme, ikna etme, dinleme, cesaretlendirme, öğretme ve yetkilendirme bulunmaktadır. Yukarıda sayılan on temel özelliğe işbirliği kurma ve gücün etik kullanımını eklemişlerdir (Bakan ve Doğan 2012:9).

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

3.1.İletişim Kavramı

İletişim, dilimizde Latince “communis” kelimesinden meydana gelen ve toplumsallaşma ve birliktelik anlamını ifade eden İngilizce “communication” kelimesinin karşılığında kullanılır. İletişimin, insanlar aracılığı ile yapılması gereken işlerin yürütülmesi olarak tanımlanan yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biri olduğu ve hatta örgütün bir iletişim sisteminden başka bir şey olmadığı ifade edilebilir (Demirel vd. 2011: 34).

İletişim yalnızca bir bireyin başka birine gönderdiği iletinin yerine ulaşmasıyla biten bir süreç olarak kabul edilemez. İletişimde bilgi paylaşımı söz konusudur ayrıca hedef kendisine gönderilen iletiye bir geri bildirimde bulunarak bu sürecin beraber bir şekilde geçtiğinin göstergesidir (Kıraç, 2012:7). İletişim, insanları birbirine bağlayarak sosyal bir grup şeklinde ve uyumlu bir şekilde birbirleriyle ortam inşa etmelerine yarayacak bir bağ olarak ifade edilir. Ayrıca iletişim kişiler arası, kişi-grup, kişi-toplum, grup ile grup, grup-toplum ve toplumlar arasındaki düzenlenmiş yaşayış amaçları yönündeki karşılıklı ilişki, etkileşimi barındırır (Aşkun, 1989: 24).

İletişim kavramını herkesin ortak bir şekilde kabul ettiği bir tanımı yoktur. Karatepe(2005: 223) çalışmasına göre iletişim, toplumsal yapının ana temasını meydana getiren bir sistem olduğu kadar örgütsel ve yönetsel yapının düzenli bir şekilde işlemesine olanak sağlayan bir araç ve kişinin davranışlarının nasıl sunacağını belirten ve davranışlara etki eden bir teknik olarak tanımlar. Bir başka tanım ise, bireyin öz benliğinde-iç dünyasında başlayan bireyler arası, gruplar ve örgütler genelinde, kitlesel biçimde ve teknolojik düzeylerde olmak üzere yaşamın her alanında karşımıza çıkan bir olgu konumundadır. Bu durum iletişim konusunda çeşitli biçimler oluşmasına ayrıca farklı iletişim tanımlarının üretilmesi olanak sağlamakta tanımlamalar olağan bir şekilde devam etmektedir. Belirtilen nedenlerden dolayı bilim insanları iletişime bir kavram bulma noktasında hala ortak bir karara varamamışlardır, ancak birçoğunda iletişimin “ aktarım”, “davranış”, “ etkileşim” ve “anlam üretimi ve paylaşımı” boyutları ön plana çıkmaktadır (Karaçor, ve Şahin, 2004:99).

İletişim, örgütlenme sürecini kuran kritik noktadır. Bir başka ifadeyle iletişim örgütlenmeyi gerektirir. İletişim kendi dışında başkalarıyla yani birden çok kişiyi ifade eden bir süreçtir. İletişimin olması için insanın bir tek kendisinin değil evrende birden çok canlı veya cansız varlıklarla beraber bir süreç geliştirerek iletişimi meydana getirirdi. Aksi bir durum da ise iletişim söz konusu olamazdı. Bu noktada kişinin kendisiyle olan iletişimi de oldukça sınırlı olurdu. Etrafında araştırıp merak edeceği yapılar bulamayan ve bunlardan bilgiler elde edemeyen insan kendisiyle iletişimde dahi çok etkin olamazdı. Yukarıda izah edildiği şekilde baktığımızda iletişimin, insanları gruplar hâline getirmede rol oynadığını ve bunu sağladığını söyleyebiliriz (Karatepe, 2005: 223).

Yukarıda verilen anlamları birleştirdiğimizde birbirinden farklı ve birden çok iletişim tanımı ortaya çıkmaktadır. Asıl olan, herkesçe değinilen özelliklere bakarak ve bireysel boyutundan örgütsel boyuta olan aşamadaki noktalardır. Bütün tanımlarda temel olan şey iki öge arasında ortaya çıkan bir iletinin diğerine çeşitli yollarla en anlaşılır şekilde aktarılabilmesinin önemi ön plana çıkmaktadır. İki kişi, iki grup veya iki toplum arasındaki ilişkinin düzeyini de gösteren bu süreç daha fazla kişi arasında gerçekleştiğinde de o insanlar arasındaki ilişkinin düzeyini gösterebilmektedir. İletişimin temel olarak mantığına baktığımızda farklı olan iki kişiyi bir araya getirebileceği gibi tersi bir durumda söz konusu olabilirken ayrıca örgütteki kişilerinde iletişimden dolayı pozitif veya olumsuz bir şekilde etki edebilmektedir.

3.2.İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim her şeyden önce insanın insani vasıflarını gerçekleştirmesi ve yapısı gereği diğer insanlarla ortak bir hayat sürdürebilmesi bakımından özellikle önemlidir. İnsanlar iletişimle beraber kendi düşüncelerini ve fikirlerini ortaya atma, onları başkalarıyla paylaşma ve muhakeme etme gücüne sahip olmuşlardır. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, başkalarından faydalanma veya faydalı olma, bir başarı gösterme iletişim ile mümkün olabilmektedir. İnsanlar arasında birlik beraberlik kurulması da ancak iletişim ile mümkündür. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, bulunduğu ortamı etkileme, bulunduğu ortamdan etkilenme, bilgisini sunma, ortamdan bilgi alma, başkalarını eğitme, ister eğlendirmek veya sadece anlatma olsun tek gaye bilgi paylaşımı ve karşdakini kendi vasıflarıyla etki etmektir (Tutar, vd.2003).

Özmen'e göre "amaçlı olarak etkilemek, değiştirmek için iletişim kurarız". Birey için iletişimin en önemli gayesi başlangıçta kendi ile bulunduğu ortam arasındaki negatif olan

ilişkiyi pozitif çevirerek dışardakilerin hedefi olmak yerine kendisini güçlü kılabilmesidir. Bu şekilde iletişime baktığımızda insanın bulunduğu çevre ve kendisi üzerinde etkin bir şekilde gayretini gösterir (Özmen, 2007).

İletişim; toplu halde yaşamaya başlayan insanlar birbirleriyle etkileşerek karşılıklı sembolik mesajları diğer tarafa iletilmesiyle aralarında anlamlı bir paylaşma sürecidir. İletişim ile bilginin, farklı davranış şekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla kaynaktan, alıcıya aktarılması ile sağlanır. İnsanlar iletişimle yaşantılarındaki ortak değerleri beraber bir şekilde kullanma olanağını elde ederler (Eroğlu, 2011:122).

3.3.İletişim Süreci ve Unsurları

İletişim kavramını mantığını kavramak için iletişimin bir noktada başlayıp belli işlemler görerek devam eden süreçler zinciri olarak ifade edildiği bilmek gerekir. Süreçlerin mutlaka girdi ve çıktıları mevcuttur. (Barutçugil, 2004: 178). Algılanabilen her şey iletişim sürecini başlatır. İletişimde süreç iki yönlü olup, gönderici ve hedef arasındaki her türlü ilişki aktarımıdır. İletişim, dinamik bir süreç olup sürekli değişen ve kesintisiz bir biçimde devam eder (Karatepe, 2005: 51).

İletişim sürecinin aşamalarını gönderici, kanal, mesaj, hedef ve geri bildirim oluşturur. Kaynak (gönderici), mesajı oluşturan ve bazen haberleşme aracı, medyum, ortam, aracı, vasat gibi sözcüklerde kullanılmaktadır. Kanal veya haberleşme aracı, kaynakla hedef arasındaki mesajın aktarılmasını sağlayan yoldur. Mesaj, gönderici ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan unsurdur ve göndericinin yaptığı kodlama işlem sonucunda ortaya çıkar. Kodlama işleminde harf, rakam, ses tonu, mimikler, her çeşit görsel, işitsel anlatımlar, bu arada dokunma ve benzeri yöntemlerle kaynağın alıcıya gönderdiği duygu ve düşünceler gibi birçok simge kullanılır. Dönüt(geri bildirim) ise hedefin iletiye verdiği olumlu veya olumsuz cevap olarak tanımlanabilmektedir (Özmen 2007).

İletişimin birden çok tanımı olduğu yukarıda ifade edilmişti. Bu tanımlar incelendiğinde öne çıkan bazı unsurlar iletişimin bir iletinin anlaşılır biçimde hedefe aktarılması işlemi olduğunu göstermektedir. İletişim şu şekilde başlar. Kaynak mesajı düzenleyerek, onu nasıl aktaracağını belirlemesi ile olur. Hedefin gönderilen iletiyi mutlaka anlayacak yeteneğe sahip olması gerekir. Hedef göndericiden gelen mesajın analizini yapar mesajı çözümlerse ve anlayabileceği bir forma getirerek ayrıca alıcıya geri bildirimde bulunabilirse iletişim süreci tamamlanmıştır (Tutar, 2009: 53). Kısaca iletişim dört beş adımlık bir süreç olarak tamamlanır. Basit bir şekilde süreci irdelediğimizde, kaynağın

mesajı kodlamasıyla başlar hedefin iletiyi aldığına dair bildirisiyle tamamlanmış olur. Sürecin temel öğeleri olarak; gönderici (kaynak), mesaj (ileti), kodlama-çözümleme, haberleşme aracı (telefon, internet, telgraf gibi), alıcı (hedef), algılama ve değerlendirme, çevresel faktörler (gürültü, ışık gibi) ve geri besleme şeklinde bir dizilimde bulunulabilir (Eren, 2008:354).

Literatür de iletişimin birçok unsurundan bahsedilmektedir. Bazen üç olan unsur bir başkası tarafından beşe çıkartılabilmekte, daha çok ayrıntıya girmek isteyen biri ise bunu yediye kadar çıkartabilmektedir. Biz ise en çok kullanılan beş temel unsur olan; kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim bu bölümde değinilecektir.

Kaynak (Gönderici):Başlangıç noktası yani ilk noktamız kaynaktır. İletişim de gönderici birey, grup ya da örgütlerin(iletişim örgütü, gazete, dergi, kitap vb.)mesajlarını bir etki yaratmak üzere ya da amaçsız bir şekilde alıcılara gönderirler (Solmaz,2004:100). Klasik yaklaşıma göre iletişimin sonucunda kaynağın alıcıya mesajı yollayıp bu mesajın alıcı tarafından algılanması ile son bulur (Kazancı, 1997:51).

Mesaj(İleti): En genel tanımı aktarılacak istenen şeydir. İleti, bilgi, duygu, düşünce, olay, olgu, kavram vb. olabilir (Gökçe, 2001:62). Düşünce, duygu veya bilginin alıcı tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen göndericinin çeşitli yollarla meydana getirdiği sözel, görsel ve görsel-ışitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür (Gürgeç,1997:16). Mesaj, konuşmacı ile dinleyici ya da gönderici ile alıcı arasındaki temel ilişkidir. Bu nedenle mesaj, iletişim sürecinin en can alıcı noktasıdır. Genelde mesaj kavramı yerine “içerik” ya da “ifade” kavramları da kullanılmaktadır. Fakat her iki terim eksik kalmaktadır. Çünkü mesaj, hedefe yönelik iletilmek istenen her türlü içeriğin oluşturulması ve sunulması sürecini de kapsamaktadır. Bundan dolayı içeriğin sunulduğu aracın ya da sunuluş biçiminin de iletişimsel bir manası bulunmaktadır. Bu sebeptendir ki içerik ya da ifade terimleri mesaj kavramı yerini tutamaz (Gökçe, 1998:135-164). Mesajlar sembollerden meydana gelerek fiziksel şekle büründüğünden onu; sözcükler, şekiller (yazılı dil için) ya da davranışlar (sözsüz iletişim) şeklinde görürüz. Yani mesaj sözlü, yazılı veya sözsüz olabilir. Konuştuğumuz bir sözcük veya yazdığımız bir kelime, çizdiğimiz bir grafikten meydana gelebileceği gibi yüzümüzdeki jestler mimikler tebessümlerde karşı taraf mesaj olarak alabilir (Karatepe 2005: 224).

Kanal (Haberleşme Aracı): Etkili bir iletişimde haberleşme aracının belirlenmesinde çok büyük rolü bulunmaktadır. Ne tarz bir iletişim aracı belirleneceği yapacağımız iletişimin

amaçları hedefin özellikleri yer ve süre noktasındaki kısıtlılıklara bağlı olarak değişmektedir. İletişimde kime, ne için, neyi vermek istediğimiz ile kullanacağımız iletişim yolu arasında kuvvetli bir ilişki bulunur. Seçilen kitle iletişim aracının kanal olarak seçilirken bazı özelliklerine dikkat edilmesi gerekir. En az maliyetle en çok sayıda kişiye hangi kanalların ulaşabileceği, hangi kanalların en çok etkiye sahip olduğu, hangi kanalların göndericinin gayesine daha çok benzerlik taşıdığı hangi haberleşme aracının iletiye daha iyi ilettiği gibi bir takım ölçütler dikkate alınmalıdır (Gürgen, 1997:20).

Örgütte farklı kademelerde bulunanlar ellerindeki maddi imkânların el verdiğince birden çok haberleşme araçları ile iletişimlerini gerçekleştirmektedirler. Yapılan araştırmalara gösteriyor ki; üst kademe yöneticiler daha çok konferans, toplantı ve haber bültenlerini; denetleyiciler, kişisel görüşme, toplantı ve haber bültenlerini kullanırken alt kademe yöneticiler veyahut işçiler ise daha fazla teknik dokümanları, yüz yüze konuşmayı ve telefon konuşmalarını tercih ettikleri görülmektedir (Karatepe, 2005: 225).

Alıcı (Hedef): Alıcı işlemi başlatan kaynak tarafından ulaşılmak istenen birey, grup örgüt veya topluluktur. Hedef, mesajı alan, alması, kabul etmesi amacı ile gönderilen kişi veya kişilerdir (Gökçe, 2001:65). İletişim, kaynak ile alıcı arasındaki iki kişilik bir olay olarak yorumlamaktadır. Kaynak aldığı mesajı hedefe ulaştırılması gerekir ve süreç bu şekilde anlamlı bir alış veriş biçimde akıp gider. Alıcı, mesajla gönderilen sembollere çeşitli anlamlar yükleyerek iletişimi bitirir veyahut tam tersi bir durumu meydana getirerek olaya iletişim sürecine devam eder (Tutar, 2010: 37). İletişimin etkinliğini dikkat çekmiş ve etkinliği kaynak ve hedefin aynı sonuca varabilmesi olarak ele almıştır. Böylece alıcıda davranış ve tavır değişikliği sağlanacaktır (Eroğlu 2004: 257) hedefi işaret biçimine dönüşmüş olarak haberleşme araçları vasıtasıyla gelen iletileri alan ve merkeze aktaran unsur olarak ifade etmiştir (Cüceloğlu (2001:17).

Geri Bildirim(Feedback/yansıma):. geribildirimi kaynak birimin gönderdiği iletiye karşılık alıcı birimin gönderdiği cevap mesaj olarak ifade etmiştir. (Cüceloğlu, 2001:78)Aktif ya da pasif bir yaklaşım içinde olabilir. Bu süreçte gönderici açısından çok önemli olan ikinci bir husus devreye girmekte ve muhataplarına gönderilen habere bu alıcıların tepkisi, literatürde “feedback” olarak adlandırılan bir kanalla geri dönmektedir. Feedback, hedefin göndericinin mesajına verdiği tepkidir. Geri bildirimin etkin olması iletişime verilen önemin bir ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır. Performansı yüksek olan çalışanların olumsuz geri bildirimlerde performanslarında bozukluk veya düşüklük kendini gösterebilir.

Düşük performansta çalışan bireyler için ise olumlu geri bildirim performansını artırmaya bilir. Dikkatsizce yöneltlen bir geri bildirim, her iki çalışan türü için de olumsuz sonuçlara yol açabilir (İbicioğlu ve Çağlar, 1999:174).

3.4.Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişimin Önemi

3.4.1. Örgüt Kavramı

Örgüt, belirli hedefleri yerine getirmek için bir insan grubunun gayretlerini düzenlemeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünlüğünü ifade eden bir kavramdır. Diğer bir tanımla bir örgütteki işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki haberleşme ve otorite ilişkilerinden oluşan yapıdır. Örgütte çalışan kişiler önceden tanımlanmış görevlerini yerine getirerek, belli bir sıra içerisinde işbirliği halinde rollerin gereğini yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu ortamın temel özelliği süreklilik, belirli kurumla sınırlı insanlar arasında paylaşılan bir kurumsal kültür ve az ya da çok kurumsallaşmış karmaşık ilişkiler bütünü olmasıdır (Ölçer vd.2015:3).

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının aynı anda güdülendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişilikleri belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini kapsayan bir yapıdır (Güçlü, 2003:61).

Örgüt kavramıyla ilgili olarak iki veya daha fazla kişinin, gerek kendi çabalarını, gerek ellerindeki araç ve gereçleri amaçlarına ulaşacak şekilde düzenlemeleri sonucunda ortaya çıkan yapı şeklinde bir tanım geliştirmiştir (Başyigit 2006:16).

Örgütler ister kişinin ister belli bir grubun olsun belirli hedefleri yerine getirmek için kurulurlar. Örgütün amaçları sosyal veya maddi amaçlar olabilir. Hem örgüt hem de onu oluşturan bireyler amaçlarını ortak bir zeminde bir araya gelinmeye çalışılır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için önce yöneticiler, daha sonra da tüm çalışanların bu amaçların önemini çok iyi idrak edebilmesi gerekmektedir. Örgütte doğru, etkili ve kaliteli bir iletişim örgütün yapısal işleyişinin sorunsuz bir hale getirilmesinde işlevsel olacaktır. Örgüt ve kişiler örgütün kültürüne adapte olabildikleri ölçüde ortak amaçları edinirler ve bu doğrultuda davranışlar sergilerler. Bu koordinasyon da yöneticinin liderliğinde sağlanır. Yönetim fonksiyonları bu hususta iletişimin önemini ve bu koordinasyonu açıklamaya yardımcı olacaktır. Planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm (uyumlaştırma, koordinasyon), denetim (kontrol) unsurlarından oluşan yönetim fonksiyonlarının uygulanabilmesi için iletişim şarttır (Koçel, 2001: 22).

3.4.2.Örgütsel İletişimin Önemi

Yukarıda örgütün, ortak bir amaçla bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu bir yapı olarak (Seyidoğlu, 1999: 236; Halsey, 1988: 710) ya da iki veya daha fazla kişinin, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını belirli kurallar çerçevesinde örgütlediği bir yapı olarak (Daft, 2001: 12) tanımlandığı ifade edilmişti. İyi bir iletişim sisteminin varlığının örgütlerde yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesinde olumlu bir katkı sağlayacağı tanımın bir gereğidir. İyi bir iletişim sistemi olan örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması daha kolay olacaktır. Küreselleşen örgütler, etkin bir iletişim sistemi kurarak; çalışanların paylaşım duygusunu güçlendirerek, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltmayı hedeflemektedir. Bunun sonucunda örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesi umulmaktadır. Dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi ile örgütün, çalkantılı çevre koşullarına uyum sağlayacağı da açıktır (Karcıoğlu vd. 2009:65).

Örgütsel iletişim, kuruluşa veya örgüte karşı, bütün hedef kitleleri etkileme amacı olan bir bütün içerisinde tüm iletişim fonksiyonlarının beraberce uygulanmasıdır. Örgütsel iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve bir hedefi de imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir (Şimşek, 2006:203).Örgütsel iletişim bir şirketin varlığını devam ettirmesinde merkezi bir konuma sahip olup, tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim, kurum ve hedef kitleleri arasında uyum sağlamayı ve uzlaşma ortamı oluşturmayı amaçlayan bir yönetim sürecidir. Kurumun amaçlarına ulaşmak amacıyla planlandığı, uyguladığı tüm iletişim çalışmalarının entegrasyonu olan örgütsel iletişim, günümüz koşullarında tüm kuruluşlarda özellikle dikkat edilmesi gereken bir iletişim türüdür (Özgen, 2006:16).

Örgütlerde iletişim de etkinliğin sağlanması sayesinde de yönetimin planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonları başarıyla yerine getirilir. Ayrıca iletişim yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir bölümünü ayırdıkları bir yönetim faaliyetidir (Tutar ve Yılmaz,2003:128). Örgütsel iletişim bir örgütün planlı amaçlarına ulaşabilmesi için oluşturmuş olduğu iletişim aktivitelerinin tamamıdır. Bir başka ifadeyle örgütsel iletişim, kurumun planladığı hedeflerine, amaçlarına ve hedef kitlelerine ulaşabilmek için tek elden yönetilmesi olarak da tanımlanabilir (Ural, 2013: 8).

Temelde iletişim, örgütteki insanların birbirleriyle irtibat ve işbirliklerini sağlamaktadır. Yani yönetim örgütteki insanların çabalarıyla mümkün olabilmektedir ve örgütsel

hedeflere ulaşmada çalışanlar arasındaki iletişimin önemli bir rolü olmaktadır. İletişim, yöneticilerin bilgi paylaşımı ve çalışanların kendilerini örgüte daha çok dâhil hissedebilmeleri için kullandıkları temel bir araçtır (Kıraç, 2012:38).

Örgütsel iletişim yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını iş görene anlatması, benimsetmesi ve eyleme geçirmesini kapsamaktadır. Örgütsel iletişim örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden sonra geri bildirimle gelen yanıtları da taşımak durumundadır. Böylece hem yöneticinin iş göreni etkilemesi, hem de iş görenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşmektedir (Ölçer, 2015:341)

Örgütlerin başarısı büyük ölçüde iletişimin etkinliğine bağlıdır. Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasındaki ilişkiyi yönlendiren bir güce sahip olması nedeniyle örgütsel sonuçları da etkilemektedir. Örgütsel başarı için gerekli olan iletişim süreci öğelerini etkin ve verimli bir şekilde organize etmek çalışanların kendilerinden beklenen rol ve işlevleri anlamalarını sağlamanın yanı sıra bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirmeleri konusunda da isteklendirecektir. Örgüt çalışanları iletişimin her türlü aracı ile kendilerinden ne beklenildiğini, işlerini nasıl yapacaklarını ve diğerlerinin işleri ile ilgili olarak ne düşündüklerini öğrenmektedirler. Örgütsel iletişim sistemi, çalışanların hem iç ve dış çevreden elde edecekleri bilgiye erişim engellerinden soyutlanmalı hem de yeni bilgi üretmeyi teşvik edecek bir yapıya kavuşturulmalıdır. Böyle bir yapı, çalışanların örgütçe paylaşılan değerler oluşturarak bu değerlere sahip çıkma bilincini de güçlendirecektir. Bu çerçevede ele alındığında iletişimin organize olmanın temel süreci olduğunu ifade etmek mümkündür (Demirel vd, 2011:35)

Örgütsel iletişim, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim gibi yönetsel işlevleri gerçekleştirmeye yardımcı olmanın yanı sıra örgütün gayelerinin çalışanlara hissettirilmesi amacıyla çalışanların davranışlarına ve tutumlarına etkide bulunmaktadır. Bu görev tanımlarını yapmak, işin yapılış biçimini bildirmek, her düzeydeki çalışanın işbirliği ve uyum içinde çalışmasını sağlamak, dedikodu ve söylentilerin önünü kesmek, örgüt ile çalışanın bütünleşmesini kolaylaştırmak, üyeleri örgütün kültürü hakkında bilgilendirmek ve onların örgütsel kültürle özdeşleşmelerini sağlamak gibi çeşitli fonksiyonları gerçekleştirebilmektedir (Çetintaş, 2016:177).

İyi ilişkilerin temelini oluşturan iletişimin yüksek seviyede olması örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkileri

beraberinde getirir. Bu uyum ve ilişkileri yani etkin iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır (Halis, 2000:218).

Örgütsel iletişim, çalışanların örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek üzere eyleme geçmeleri sürecine dinamik bir yapı kazandırması bağlamında önemlidir. Örgütün personel seçimi, kariyer planlamasından, örgütün iç ve dış politika ve işleyişini belirlemeye kadar geniş bir alanda iletişimin güç, etki ve rolü bulunmaktadır.

3.5. Örgütsel İletişimin Amaçları ve İşlevleri

Örgütsel iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütsel iletişim bu amaçlara ulaşılmasını sağlar ve örgütsel bütünlüğü oluşturmayı hedefler. Durğun'un aktardığına göre, örgütsel iletişimi anlamak için yapılan araştırmaların temeli dört yaklaşımla ele alınabilir. Krone, Jablin ve Putnam, örgütsel iletişime ilişkin çeşitli perspektifleri mekanistik, psikolojik, yorumlayıcı-sembolik ve sistem-etkileşimi perspektifleri olmak üzere dört grupta toplamışlardır.

Mekanistik bakış açısında iletişim belli bir noktadan bir haberleşme aracılığıyla diğer bir noktaya mesajın iletilme süreci olarak görülmekte, iletişimde bulunanları birbirine bağlayan kanallara önem verilmektedir. Yani mekanistik yaklaşım iletişimi maddesel bir biçimde ele almaktadır. Kısacası bu yaklaşımda daha çok çevredeki ses, gürültü gibi maddi etkiler göz önüne alınmaktadır (Durğun, 2006:121-122).

Psikolojik bakış açısına göre, iletişimde bulunan kişilerle iletişim çevresi içinde birçok uyarıcı ve birçok süreç bulunması nedeniyle, kişilerin bilgileri seçerken neye dikkat ettikleri onların algıları, biliş ve tutumları aracılığıyla belirlenmektedir. Mekanik yaklaşımda göndericinin iletmesi üzerine yoğunlaşılırken, psikolojik yaklaşımda alıcının algısı ve yönlendirilmesi üzerine odaklanılmıştır. Bu yaklaşımda ise kişilerin kendi içyapısındaki öğeler dikkate alınır (Durğun, 2006:121-122).

Yorumlayıcı-sembolik bakış açısı ise kişilerin diğer kişilere tepkilerini, diğer kişilerin eylem veya sözcüklerinin ne anlama geldiğinin anlaşılması üzerine inşa etmektedir. Yorumlayıcı-sembolik yaklaşıma göre sosyal eylem, faaliyet ve olayları temellendiren bireylerin anlam vermesine bağlıdır (Durğun, 2006:121-122).

Sistem-etkileşimi bakış açısıyla yapılan araştırmalarda, temel çözümleme birimi olarak dışardan gelen davranışların üzerine odaklanılmaktadır. Bu bakış açısıyla bakan

araştırmacılar, mesaj davranışının ardışıklık modeli ve biçimlendirme kategorileri üstüne yoğunlaşırlar. Sistem-etkileşimi bakışına göre, sosyal etkileşim gereğinden fazla tekrar eden davranışla belirlenmektedir. Davranışın defalarca yapılması davranışı daha da kuvvetlendirerek yanlıştın önüne geçebilmektedir. Böylece, örgütsel iletişim araştırmacıları uzun süre tekrarlanan davranışı izlemek aracılığıyla, mesaj davranışının modelini ve davranışın düzenli bir şekilde tekrar ortaya çıkma olasılığını belirleyebilirler. Psikolojik perspektiften farklı olarak sistem-etkileşimi perspektifinde birey, eylemin ana ögesi değildir, davranışsal rutinler ve modeller önemlidir (Durğun, 2006:121-122).

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin temel amaçları Kocabaş tarafından şu şekilde sayılmıştır (2005:250):

- Örgütün gayelerinin, hedeflerinin ve politikalarının çalışanlar tarafından bilinmesi,
- Örgütteki iş ve işlemlere ilişkin çalışanlara bilgi vererek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırma,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak,
- Örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilikçiliği teşvik ederek, çalışanların yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamalarını özendirerek onların deneyim, sezgi ve akıllarının örgüt için faydalı kılınması
- Çalışanların alınan kararlar yapılacak faaliyetler önemli gelişmeler ve başarılar hakkında bilgilendirilmesi.
- Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirmek için bilgilendirme
- Örgüt için çalışanlar arasında çift yönlü iletişı gayelerini artırmak,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim faaliyetleriyle bir örgüt atmosferi, kültür ve kimliği oluşturmak ve sürdürmek.

Yukarıda belirtilen bu amaçlar doğrultusunda örgüt faaliyetleri gerçekleştirilmesi uygun yöntemlerle, gereken yerde, uygun zamanda iletişimi sağlayan yöneticilerin varlığına

bağlıdır. Bu anlamda yöneticilerin örgütün yapısına ve çalışanların özelliklerine göre iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekir (Tanrıverdi vd, 2010:106-107).

3.6.Örgütlerde İletişim Biçimleri

Örgüt içi iletişimin literatürde genel olarak biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim şeklinde iki başlık altında ele alındığı görülmektedir. Biçimsel iletişim, örgütlerde çalışanlar arasındaki resmi bilgi akışını sağlayan kanallardır. Biçimsel olmayan iletişim ise, biçimsel iletişim kanallarının yetersiz olduğu durumlarda hızla oluşan ve biçimsel iletişimi destekleyerek örgüt amaçlarına hizmet eden bir iletişim tipidir (Örücü vd. 2012:5).

Örgütün yapısına dayalı olarak dikey ve yatay yönlü haberleşme araçlarıyla gerçekleşen biçimsel iletişim, çalışanlar ve birimler arasında resmi özelliğe sahip bilgilerin iletilmesini sağlar. Yukarıdan aşağıya yönelen iletişim işle ilgili talimatların iletilmesi, örgütsel uygulama ve yöntemler hakkında bilgilendirme yapılması, görevle ilgili olarak çalışandan beklenenlerin açıklığa kavuşturulması, performansla ilişkin geribildirim verilmesi ve çalışanların örgüt hedeflerini benimsemelerinin sağlanması gibi işlevleri yerine getirir. Bazı araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda, biçimsel iletişimin üretkenlik ve işe olan ilgiyi artırdığı ve eşgüdüm giderlerini ve çatışmayı azalttığı ifade edilmiştir (Özarallı ve Torun, 2011:102).

Örgütte çalışanlar arasındaki çeşitli benzerliklerle ilişkili olarak kurulan bağlar aracılığı ile ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim ise kişiler arasında örgütte bulunduklarını pozisyonundan bağımsız olarak hem işleri hem de iş dışı konularla ilgili bilgi alışverişini sağlamaktadır. Biçimsel olmayan iletişimle çalışanların kendilerini ilgilendiren her konuda etkileşim imkânı elde edilmekte ve biçimsel iletişim yoluyla elde edilemeyen bilgilere rahatlıkla erişme imkânı sağlanmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011:102).

Bilginin iletilmesi açısından, biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim biçimlerinin olumlu ve olumsuz etkilerini gösteren çalışmalara işaret etmişlerdir. Biçimsel iletişim kanalları, iletilen bilginin doğruluğu; biçimsel olmayan kanallar ise iletilmek istenen bilginin hızlı iletilmesi bakımından avantaj sağlamaktadır. Öte yandan, bilgi akışının hiyerarşik kademelere bağımlı kalması esnekliği önlemekte; bu kademelerin dışında gerçekleşmesi ise dedikodu ve söylentilerin yayılmasına yol açmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011:102). Biçimsel ve dikey ilişkiler ile biçimsel olmayan ve yatay ilişkileri, örgüt üyelerinin iletişim isteklerini karşılama düzeyleri açısından ele alarak katılanların iş ve

örgütle ilgili yeterli bilgi alma ve iş arkadaşlarına önemli bilgileri iletme açısından, biçimsel olmayan ve yatay ilişkilerden daha fazla memnuniyet duyduklarını ortaya koymuştur (Kirkhaug 2010: 23-30).

3.6.1. Biçimsel (Formel) İletişim

Biçimsel iletişim örgütün çeşitli organ, öge ve görevleri arasında ilişki ve koordinasyonun kurulmasını sağlar. Örgütün bir bütün olarak hareket etmesi, sorumlulukların belirlenmesi ve görevlerin yerine getirilmesinde rol oynar. Değişik görev ve sorumluluklar üstlenen örgüt çalışanları arasındaki koordinasyonu gerçekleştiren biçimsel kanallar dikey, yatay ve çapraz iletişim kanalları olarak belirlenmiştir (Arslan ve Arslan, 2007:152).

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içerisindeki ve örgütün çevresi arasındaki bilginin iletilmesini sağlayan haberleşme kanallarını ifade eder. Örgüt içerisinde, her üyenin diğerlerinden farklı resmi bir görevi ve konumu bulunmaktadır. Biçimsel iletişim, bilgilerin büyük bir kısmının belli aşamalardan geçtikten sonra doğru olan bilgi olma özelliğine sahiptir (Tourish, 2005: 2).

Biçimsel iletişim haberleşme araçlarının varlığı sayesinde örgütte iletilmek istenen bilgiler eksiksiz doğru bir yolla ve tam vaktinde varılmak istenen yere vardığından alternatif olarak çıkabilecek yanlış ve yalan bilgilere olan eğilimi azaltacaktır. Biçimsel iletişim sayesinde örgütte çalışanların bilgi ihtiyacının giderilmesini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda kendilerine değer verildiği duygusunu güçlendirerek motivasyonun ve dolayısıyla verimliliğin artışı da gerçekleştirecektir. Biçimsel iletişim örgütün verimini artırarak çalışanların örgüte olan aidiyet duyguları güçlendirecek ve örgütsel imaja katkı sağlanacaktır (Ölçer ve Koçer:2015:377).

Karatepe (2005). çalışmasında örgütlerin, örgüt içi biçimsel iletişimde uyguladıkları kurallar arasında aşağıdakiler özel bir önem taşır

1. Süreli raporlar sunma zorunluluğu: Çalışanlara faaliyetleri hakkında günlük, haftalık, aylık ve yıllık raporlar hazırlama sorumluluğu yüklenebilir
2. İletişimde şekil ve kapsamın kısmen belirtilmesi: Örgütteki iş ve işlemler için yazışmaların belli bir düzende yapılması istenebilir ve bu düzenin kapsamı için bir takım şekil şartları getirilebilir

3. Haberleşme araçlarının, dağıtımın ve yazıyı gözden geçireceklerin belirtilmesi: Örgütler çoğu kez kimin kiminle yazışacağını ya da belirli yazışmalardan kimin haberdar edileceğini belirten kurallar koyarlar.

4. Gelen yazıların elden geçirilmesi: Örgütün sahip olduğu kurallar gereği gelen yazıları okuyan ve ilgili kişilere göndermekle mükellef bazı kısımlar inşa edilebilir.

Örgütün yapısı incelendiğinde dikey iletişim, yatay iletişim, çapraz iletişim ve işlevsel iletişim kanalları olmak üzere dört çeşit iletişim kanalı mevcuttur. Dikey iletişim ayrıca yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olmak üzere ikiye ayrılır.

3.6.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey iletişim üst konumundaki örgüt çalışanları ile ast konumundaki çalışanlar arasındaki çift yönlü bir iletişim yöntemidir. Yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar olan bir alanı kapsamaktadır. İki tür dikey iletişim kanalı bulunmaktadır. Bunlar; yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim kanalları ve aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim kanallarıdır (Karatepe, 2005: 231).

Örgütün üst düzey çalışanları, örgütün belirlenen amaçlarından yola çıkarak çeşitli kararlarını emir ve görev olarak yukarıdan aşağıya doğru iletirler. Astların da alınmış olan bu kararlar doğrultusunda davranmaları beklenir (Şimşek, 2010: 61). Aşağı doğru iletişim, çeşitli haberleşme araçlarıyla sağlanır. Yüz yüze, kısa notlarla, yazılı olarak, e-postalarla, eğitim kılavuzlarıyla, mektuplarla, ilan panolarıyla ve aracı elemanlarla sağlanabilir. Örgütün hiyerarşik düzenini belirleyerek, astların emirlere uymalarının yanı sıra, onların örgütün gaye ve politikaları konusunda bilgilenmeleri sağlanır (Tutar, 2009: 171).

Örgüt çalışanlarına verilen işler ve kendilerinden beklenen görevler yöneticiler tarafından takip edilir. Bunun sağlanması için yukarıya dönük olan iletişim kanalları kullanılmaktadır. Bu kanallar sayesinde verilen görevlerle ilgili rapor ve bilgiler üst organlara iletilir (Güllüoğlu, 2011: 29). İletilen bu bilgiler sayesinde yönetimin kararları etkilenebilmektedir. Yönetimin kontrol mekanizmasının bir parçası olduğu aşağıdan yukarıya doğru iletişimim yönetimin kontrol mekanizmasının bir parçası olduğu söylenebilir.

Yukarı doğru iletişimde verilen görevlere ilişkin durum raporları, karar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri, örgüt geliştirmeye ilgili öneriler, program

değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler gibi bilgiler aktarılmaktadır (Karatepe, 2005: 233).

3.6.1.2.Yatay İletişim Kanalları

Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yönetici veya işlevsel bölümler arasında ortaya çıkan problemlerin çözülmesine, eşgüdümün sağlanmasına ve örgütsel işleyişin hızlandırılmasına hizmet eden bir iletişim formudur. Bu yolla, sorunları üst kademedekilere taşımadan ve resmi iletişimin zaman harcayan kuralları atlanılarak, yerinde ve hızlı bir şekilde karşılıklı güvene dayalı olarak çözmek mümkün olabilmektedir (Şimşek, 2010: 61).

3.6.1.3.Çapraz İletişim Kanalları

Yalnızca kendi bölümünün çalışanlarıyla değil başka bölümlerle de resmî iletişim kurmasını sağlayan kanallara çapraz iletişim kanalları denir. Örneğin, insan kaynakları yöneticisinin bu bölüm dışındaki kişiler hakkında bilgi sahibi olmak istemesi çapraz iletişim kanalıdır. Çapraz veya diyagonal iletişim, hem fonksiyonel örgütlenme biçiminde hem de günümüzde yaygınlaşan matriks örgütlenmede kullanılabilen bir iletişim şeklidir. Çapraz iletişim, örgütte her hangi bir yöneticinin kendi bölümü dışındaki örgütün diğer bölümlerdeki çalışanlarla kendi bölümünü ile alakalı konularda iletişime geçmesidir (Şimşek, 2010: 61-62).

Çapraz iletişim, özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alışverişi amacıyla kullanıldığında ve kısa bir süre içerisinde sonuçlandırılmak istenen durumlarda iletişime hızlı bir şekilde geçildiği için oldukça faydalıdır. Yöneticilerin başka kısımdaki çalışanlara emir vermeleri söz konusu olabileceğinden yetki karmaşasına yol açabilmektedir. Ancak bazı sıkıntıları da mevcuttur (Güllüoğlu, 2011: 31) .

3.6.1.4.İşlevsel İletişim Kanalları

Kıraç işlevsel iletişimde temel işlevlerin esas olduğuna ve uzmanlaşmanın belirleyici olduğuna dikkat çekmiştir. Örgüt yapısında işlevsel iletişim esas alındığında emirler sadece bir üst amirden değil duruma bağlı olarak diğer ilgililerden de gelebilmektedir. Takım çalışmasına ve iş bölümüne uyumlu olan bu tip bir örgütlenmede hiyerarşik birimlere bir teknik servisin eklenmesi söz konusu olmaktadır. Bu şekilde ara yöneticiler atlanabilmekte örneğin bir rektör dekanlıkla iletişime geçmeden bir bölüm başkanı ile iletişim kurabilmektedir (Kıraç, 2012:48).

3.6.1.5.Dışa Dönük İletişim Kanalları

Toplumsal, kültürel ve iktisadi yapılar örgütleri çeşitli şekillerde etkilediklerinden yöneticilerin çevrelerini göz önünde bulundurmaları bir zorunluluktur. Örgütler kendilerini geliştirebilmek ve hayatta kalabilmek için sürekli olarak içinde bulundukları çevrede meydana gelen değişmelere ve gelişmelere ayak uydurmak ve çevreyle ilişkiler kurmak durumundadırlar. Bu nedenle sadece örgüt içi iletişim sistemi kurulması ve sürdürülmesi yeterli olmayacaktır. Halkla ilişkiler çalışmaları örgütlerin çevreleriyle ilişkileri bakımından bir zorunluluktur. Bunun için halkla ilişkilerden sorumlu birimler oluşturulmalı ve bu birimlerin sağladığı bilgiler kullanılarak karar alıcılar tarafından örgüt yapısı, faaliyetleri, programları ve politikaları geliştirilmelidir (Gürgeç, 1997: 76).

Örgüt dışı iletişim kanallarının amacı sadece dış çevrede neler olduğunu bilmek değil aynı zamanda örgütün toplumda tanınırlığını da sağlamaktır. Halkla ilişkiler faaliyetleri ile örgüt dışından bilgi edinilir ve bu bilgilerle örgüt yapısında bir takım değişiklikler ve ayarlamalar yapılırken aynı zamanda da örgütün rakipleri ile tüketicilerle medya ile eğitim kurumları ile kamu kurumları ile ve meslek kuruluşları ile iletişim halinde olması sağlanacaktır (Karatepe, 2005: 234-235).

3.6.2.Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim

Örgüt içinde kişi davranışlarına yön veren güçlerden biri de, bireyler arasında kendiliğinden oluşan ilişkilerden doğan biçimsel olmayan iletişimdir. Doğal iletişim adı da verilen bu iç ilişkiler düzeni bireylerin davranışları üzerinde çok etkili bir belirleyici olabilmektedir (Karatepe, 2005: 235). Biçimsel olmayan iletişim kanalları kendiliğinden ve otoritelerden bağımsız bir şekilde oluşan iletişim kanallarıdır. Bu tür iletişim, örgüt içerisindeki bazı kişilerin birbirine olan samimiyetlerine güvenerek bir üst otoritenin haberi olmaksızın örgüt ile ilgili bilgiler paylaşılması şeklinde de olmaktadır (Atak, 2005: 62).

Örgütte iletişim genellikle biçimsel şekilde sürdürülmekle beraber, bazen iş ve işlemleri daha hızlı bir şekilde sonuçlandırmak için biçimsel haberleşmenin katı kurallarının dışına çıkılarak daha hızlı bir şekilde iletişim kurulması gerekli olabilmektedir. İşte bazen işleri daha hızlı sonuçlandırmak bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim kanalları vasıtasıyla, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimine biçimsel olmayan iletişim adı verilir (Şimşek, 1997: 199).

Örgütlerde resmi iletişim kanallarının yanı sıra doğal olarak görülen bu iletişim kanalları; dedikodu, internet ve söylentidir. Söylenti ve dedikodular örgütte biçimsel iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlı örgüte yayılır. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle biçimsel olmayan kanallardan öğrenirler. Aynı haber biçimsel kanallardan iletilinceye kadar artık eski bir haber konumuna düşer. Örneğin yeni bir yönetici atamasının yapılması ya da var olan birinin istifa etmesi bilgisi, tüm örgüte otuz dakika içinde yayılabilir. Çalışanların sadece %10'u söylentileri iletir. Bunu yapanlar ise söylentileri bir kişiye değil, birçok çalışana iletirler (Bakan ve Büyükebeş, 2004: 5).

Biçimsel olmayan iletişim yönteminin; biçimsel iletişimin yapacağı işi daha hızlı bir şekilde yapması, örgüt üyelerinde birlik ve beraberlik ruhu geliştirmesi, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olması, değişen ve güncellenen çevre hakkında akıcı ve hızlı bilgi alış verişinin sağlanması ve takım çalışmalarının etkinleştirilmesi bakımından oldukça büyük faydaları da olabilmektedir.

Ancak biçimsel olmayan iletişimin, pozitif etki yapabileceği gibi bazen de örgütsel iletişime negatif yönde etki ettiği durumların var olabileceği unutulmamalıdır. Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin belli bir düzen ve bilinçte olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla yapılabileceği de çok önemlidir. Çünkü işletmelerde bilgi ve haber akışını sağlayan yazılı belgeler (rapor, broşür, mektup vb.), sözlü (konferans, toplantı vb.), görsel ve sözsüz iletişim araçlarından yararlanılabilir. Burada iletişimde kullanılacak araçların yetkin bir şekilde kullanılabilmesi, kişilerinde bu araçlara memnuniyet sağlaması gerekir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, güncel, çağa uygun, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin ileticinin mesajını, hızlı ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir (Karcıoğlu, Çınar, ve Timuroğlu, 2009:66).

Örgütlerde, informal iletişim kanallarının varlığı hayatın bir gerçeği haline gelmiştir. Bu kanalları yok saymak, işlevini yitirtmek ya da ortadan kaldırmak pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle örgütsel düzeyde informal iletişim kanallarının farkına varılarak bu kanalların örgütün faydasına kullanabileceği bir hale getirmek gerekmektedir. Çünkü informal iletişim kanalları genel olarak formel iletişim kanallarının eksikliklerinde ortaya çıkar ve bu eksiklikler hızlı bir şekilde mesafe alarak büyürler. Bazen bu kanallar formel iletişim kanallarını destekleyerek, formel iletişim kanallarıyla yapılmayana kurumlardaki yöneticilere yaptırmaya çalışırlar. Örgütlerde kendiliğinden oluşan birçok

informel iletişim kanalı mevcuttur. Bu kanallar bazen örgütler için olumlu bir özellik gösterirken bazen de bu kanallar örgütler için olumsuz bazı özellikler taşırlar. Bu kanalları olumlu olarak yönetebilmek, yöneticilerin yönetim becerilerine kalmıştır (Bektaş ve Erdem, 2015:136).

3.6.2.1. Dedikodu

TDK'ya göre; dedikodu başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşma, gıybet, kılûkal veya bir birey ya da toplumsal küme üzerinde, yüze karşı değil arkadan sözlü saldırıda bulunmak yoluyla toplumsal denetim kurma şeklinde ifade edilmiştir. (<http://www.tdk.gov.tr>, erişim tarihi:30.06.2017).

Dedikodunun örgütlerde hem olumlu hem de olumsuz birçok etkisi vardır. Örgütler de tıpkı insanlar gibi yaşayan sistemler oldukları için, dedikoduyu bertaraf etmeleri mümkün değildir. Bu yüzden dedikodunun kötü bir şey olduğu kanısından uzaklaşarak yöneticilerin bu süreci örgüt yararına kullanmaları gerekir. Çünkü dedikodu bazen örgütlerde faydalı olacak şekilde örgüte hizmet edebilmektedir. Solmaz'a göre çalışanların moralini yükseltme, sosyalleşmelerini sağlama, grup normlarına rehberlik etmenin yanında çalışanların sıkıntılarını gidermede yardımcı olma bu amaçlardan sadece birkaçıdır (Solmaz, 2003:27-28). Aynı zamanda dedikodu sayesinde, formel iletişim kanalları ile iyi açıklanamamış konular dile gelmiş olur. Örgütsel ortamlar dedikodunun gelişmesi için uygun bir zemin oluşturmaktadırlar (Bektaş ve Erdem, 2015:131).

Dedikoduyu kullanmayı iyi bildiğimizde işe yaradığı da söylenebilir. Başkalarının başarılarını konuşmak, mizahın motive edici yönünü geliştirmeye önayak olmak gibi işlevler üstlenerek iş akışını daha da renkli hale getirebilir. Bundan dolayı dedikoduyu olumlu noktadan kullanmak gerekir. Dedikodunun, yasaklarla değil, şeffaf ve güven verici ilişkilere olanak sağlayarak, kurum içi olumlu bir öğrenme yolu olarak kullanılması da mümkündür. Dedikodu ile örgüt içi bağlılık ve aidiyet duygusunu artıracak fırsatlar meydana getirilebilir. Örgüt içi informal iletişim kanalları kişilerin kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyorsa sorun yoktur. Bu şekilde oluşan bilgiler örgüte zararlı verecek yapıda olmamaktadır. Üstelik dedikodu iletişiminin psikolojik beslenme ihtiyacını karşıladığı da unutulmamalıdır. Özellikle örgüt içi üst düzey yöneticilerin değiştiği, işten ayrılmaların olduğu dönemlerde, ücretlerin artış zamanı geldiğinde veya kriz ortamlarında, dedikodu ile yapılan haberleşme neredeyse en üst seviyeye çıkmaktadır (Selçuklu, 2005: 82-84).

Örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen dedikodu, başkalarını eleştirme ve çekiştirme niteliği olan konuşma olarak tanımlanmıştır. Dedikodu, insanlar arasındaki sosyal etkileşimden kaynaklanır ve örgüt içinde çalışanların psiko-sosyal gereksinimleri sonucunda ortaya çıkar. Çalışanlar aralarında oluşturdukları biçimsel olmayan iletişim ile birbirleriyle çok güçlü işbirliği ve dayanışma oluşturabilirler. Bu tür gruplar, değişikliklere son derece duyarlı olup hemen eyleme geçmeye hazırdırlar. Örgütlerde dedikodu ve söylenti sıklıkla kullanılıyorsa örgütün resmi iletişim kanallarında bir sorun olduğu da anlaşılabilir. Örgütte, yüz yüze iletişim ortamı varsa ve çalışanlar biçimsel olmayan iletişimi kullanıyorsa doğal olarak dedikodu başlayacaktır (Erbaş, 2008: 89).

3.6.2.2. İnternet

21. yüzyıl çağdaş toplumları internet ve bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle beraber insanların ve örgütlerin bilgiyi elde etmesi ve bilgiyi paylaşması daha kolay hale gelmiş ve etkin ve etkili iletişim artmıştır. Özellikle İnternet herkesin kolayca erişebileceği yeni bir informal iletişim kanalı olmuştur. İnternet teknolojisinin gelişmesi özellikle son yıllarda bilimsel bilgiyi, informal iletişimin önemini, rolünü (Barjak, 2006: 1350- 1367) ve yapısını derinden değiştirmiş, işbirliğini ve öğrenmeyi büyük ölçüde kolaylaştırmış, bilgilerin sürekli güncelleşmesine oldukça önemli bir etken olmuştur. Artık insanlar bildiklerini, duygularını ve düşüncelerini eskisi gibi uzun sürecektir şekilde kaynaklardan aktarmak yerine internet gibi informal iletişim ağını kullanmaktadırlar. Gelişen ve her an kullanıma hazır olan internetle beraber e-içerikler çoğalmış, formel ve informal iletişim arasında bulanık bir hat oluşturmuş ve bilgiyi üreten, işleten ve kullananların yüklendiği klasik roller değişmiştir. İnternet, iletişimi ve işbirliğini sağlamak için çok gerekli olmasa bile mesafelerle beraber süreleri kısaltması iletişim ve işbirliği kolaylaştırdığı da aşikârdır (Warden, 2010: 1- 8).

Kuralsız bir şekilde yayılan, örgüt içerisinde kararları etkileyebilen informal iletişim internet ve internet teknolojilerinin gelişmesiyle beraber iletişime yeni bir boyut kazandırmıştır. Bilginin bu denli hızlı, kolay ve ucuz bir şekilde paylaşılması ve bir virüs gibi yayılması informal iletişimin özelliğindendir. Yine İnternet'teki informal iletişimin, yazılı informal iletişim özelliğine sahip olması da bu farklılıkta önemli bir etkidir. Bu yolla çalışanlar, yüz yüze söyleyemedikleri olayları, düşünceleri, İnternet üzerinden ve yazılı olarak meslektaşları ile daha rahat ve hızlı bir şekilde paylaşabilmekte ve bilgiyi hızlıca yayabilmektedirler (Barutçu ve Haşıloğlu, 2010:14).

3.6.2.3. Söylenti

TDK'ya göre söylenti; ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haber, rivayet şeklinde ifade edilmiştir (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi:30.06.2017). Söylenti ile ilgili ilk çalışmalar II. Dünya Savaşı sırasında Amerikalı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu dönemde söylentinin ordunun ve halkın morali üzerindeki olumsuz etkisi tartışılmıştır. Amerikalı Sosyolog T. Shibutani söylenti, kolektif bir tartışma sürecinden kaynaklanan doğaçlama haberler olarak tanımlamıştır. Aralarında birçok benzerlik olduğu için söylenti ve dedikodu çoğu kez aynı kavrammış gibi de ele alınır (Bektaş ve Erdem, 2015:132).

Söylentilerin olumsuz yanlarını azaltmak için yöneticilerin dikkat etmesi gereken belli başlı hususlar

- Çalışanlarla sürekli olarak bilgi paylaşımında bulunmak,
- Uyumsuz, adaletsiz ya da gizli görülebilecek konularla ilgili kararları ve olayları çalışanlara açıklamak,
- Duydunuz mu? Efendimle... başlayarak söylenti getiren çalışanı sakın, akılcı ve saygı çerçevesinde dinlemek,
- Astların endişelerini, düşüncelerini ve tavsiyelerini anlatmaları için onları cesaretlendirmek gerekir (Robbins ve Judge, 2012:251).

3.7. İletişimin Kalitesi

Örgütsel iletişimin kalitesinin açıklanmasında kullanılabilecek birçok faktörden bahsedilebilir. Bu bağlamda literatürde sıklıkla kaliteye ulaşmanın yolu için bu yoldaki engellerin kaldırılmasına vurgu yapıldığı dikkat çekmektedir (Elgünler, vd., 2011). Elgünler ve arkadaşları fiziksel ve teknik engellerin, psikolojik ve sosyal engellerin ve örgütsel engellerin ortadan kaldırılması durumunda iletişimde kalitenin yakalanacağını ifade etmişlerdir. Bu konuda bir kitap yayınlayan Gürgenin de yapılmaması gerekenlere ve iletişimin kalitesini bozan faktörlere dikkat çektiği görülmektedir (Gürgen, 1997). İletişim kalitesinin ne olmaması gerektiğine değil de ne olması gerektiğine dikkat çeken kavrama tanım getiren çalışmalarda ise kullanılan dile dikkat çekildiği görülmektedir (Erikson, 2000, Hrehova, 2010) Bu çalışmada liderlerin takipçileri üzerindeki etkisinin genel olarak iletişimin kalitesi ile bağlantılı olduğu varsayımı temel alınmıştır. Bu bakımdan özellikle iki boyutun kaliteyi açıklamada işlevsel olduğu düşünülmektedir. Bunlar iletişimle elde edilen bilginin çalışanların beklentilerini tatmin edebilmesi olarak tanımlanan iletişim

memnuniyeti ve gelen bilgilerin zamanında paylaşılması ve yanıtlanması farklı bakış açılarının aktif bir şekilde dinlenmesi ve bilgilerin farklı iletişim kanalları kullanılarak örgütün bütün alanlarına açık ve anlaşılır bir şekilde yayılması olarak tanımlana iletişim yetkinliğidir (Simmons ve Sharbrough, 2013:12-13).

İletişim memnuniyeti ile ilgili ilk ölçeklendirme örneği 1977 yılında Downs ve Hazen tarafından ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarında iletişim ve iş memnuniyeti kavramlarını sentezleyerek çok boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Günümüzde bu ölçek iletişim memnuniyeti kavramını ölçümleyebilmek için araştırmacılar tarafından kullanılmaya devam etmektedir(Downs ve Hazen, 1977: 72).

İletişim becerileri, kişinin haklarını, ihtiyaçlarını, memnuniyetini ya da görevlerini giderirken; diğer kişilerin benzer haklarına, ihtiyaçlarına ve memnuniyetine zarar vermemesi temelinde başkalarıyla özgür ve herkesin anlayacağı şekilde iletişim kurabilmesi olarak tanımlamıştır. Lider açısından bakıldığında ise iletişim becerileri, insanlarla etkileşim içindeyken, onları çalıştırma becerileri olarak tanımlanabilir(Hargie, 2011, 20-24)..

Yetkinlik ile ilgili ise birçok tanım bulunmaktadır. Genel olarak, “belirli bir işi yaparken mükemmel performansı açıklayan davranış ya da davranış seti olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2000:49). Bir başka tanımda ise; “bir görevi yerine getirirken yüksek performansı normal performanstan ayıran her türlü bilgi, beceri, dürtü, karakter, değer ve diğer kişilik özellikleri olarak açıklanmaktadır (Kurucuoğlu, 2010:3). Yetkinlikler sadece işle ilgili sonuçlarla değil aynı zamanda liderlik, kişiler arası iletişim yeteneği vs. gibi sosyal yaşamla da ilgilidirler. Yazma, okuma ve hesaplama yetenekleri gerektiren bazı yetkinlikler geleneksel olarak bilişseldir. Diğer yetkinlikler ise kişilik karakterleri ile ilgilidir McClelland (1973: 1-14). Heinsman (2008). göre yetkinlik kavramının doğasında bir birlik yoktur. Yetkinlik bilgi, yetenek ve yetenekler sonucu olabileceği gibi kişilik, davranış ve güdüler de yetkinliklerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Tanımlardaki muğlaklığa rağmen yetkinlikler çalışanın etkinliğini arttırmak için personel seçim sürecinde işi ve bireyi karşılaştırmak için yaygın olarak kullanılmaktadır.

İletişimde yetkinlik ise McCroskey ve McCroskey (1988) tarafından bilgiyi aktarmak veya vermek için yeterli beceriye sahip olmak konuşarak veya yazarak bilinmesini sağlama becerisi olarak tanımlanmıştır. Bu basit tanımda bir becerinin yeterliliği merkeze alınmıştır. Bu tanımda amaçlara ulaşmaktan çok bilginin doğru aktarılması yetkinliğin bir

gereği olarak görülmektedir. Bununla birlikte literatürde iletişimden amaçlanan sonuçlara ulaşmayı vurgulayan tanımlara da rastlanmaktadır.

Purhonen (2012). literatürde rastlanan çeşitli tanımları bir tablo olarak sıralamış bu tanımlarda bağlamın öneminin bireyler arası belirli iletişim becerilerin, iletişim bilgisinin, iletişime geçme motivasyonunun, etkinliğin ve uygunluğun ön plana çıkan unsurlar olduğuna dikkat çekmiştir.

Bu çalışmada ise Simmons ve Sharbrough (2013) tarafından geliştirilen motive edici dil ölçeğinde kullanılan faktörlerden faydalanılmıştır. Bu ölçeğin alt ölçekleri olan çalışanların iletişim memnuniyeti ve yöneticilerin algılanan iletişim yetkinlikleri çalışmanın hedeflerini uygun düştüğü görülmüştür.

Yukarıdaki birçok bilim adamının yaptığı tanımları temel aldığımızda hizmetkâr liderlerin yaptığı iletişimde kaliteyi yakalayabilmesi için veya kaliteli iletişim kurması için hem yetkin olmalı hem de çalışanlarını istek ve ihtiyaçlarına göre onları memnun edebilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Çağımızda iletişim için genel geçer olan alıcı ile hedef arasındaki ilişkiler çeşitli kanallar yardımıyla sağlanırken, liderler yaptıkları veya yapacakları iletişimlerle ve gönderdiği geri bildirimlerle hem yetkin olmalı hem de memnuniyet derecesini yükseltebilmelidirler.

BÖLÜM 4

UYGULAMA: ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve önemi üzerinde durulacaktır. Bilahare araştırmanın modeli ve hipotezleri açıklanacak kullanılan yöntem, anket sorularının hazırlanması ve örneklem hakkında bilgiler verilecektir. Son olarak ta uygulanan analizler ve elde edilen bulgular ortaya konacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilgi toplumu ve küreselleşme gibi olgular kamu sektöründe ve toplumun bütün kesimlerinde çalışma hayatına derin bir şekilde etkileyen değişim ve dönüşümlere ulaşmıştır. Çalışma hayatındaki bu ast üst oluş yönetim anlayışlarında ve hiyerarşik ilişkilerde farklı formlar arayışına neden olmuştur. Sürdürülebilirlik ve insan ilişkilerinin kalitesi gibi değerler giderek örgütsel başarı ve etkinlik gibi değerlerin önüne geçmektedir. Bu açıdan bakıldığında hizmetkâr liderlik kavramının özellikle üzerinde durulmayı hak ettiği görülmektedir. Örgüt içi iletişimin kalitesi de örgütün işleyişindeki etkinlik ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu iki kavramın günümüz örgütlerinde değişim ve dönüşümlere uyum sağlama ve aynı zamanda insan ilişkilerinin sağlığı açısından özel anlamları olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bu iki kavram arasındaki ilişki genel olarak çalışma hayatında neler olup bittiğinin anlaşılması bakımından işlevsel olacaktır.

Bu araştırmada örgütsel iletişimin kalitesi ve hizmetkâr liderlik arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel iletişim kalitesini açıklamada çalışanların iletişim süreci ile ilgili memnuniyet duygularının ve yöneticilerin iletişim becerilerinin işlevsel olduğu yukarıda açıklanmıştı. Bu nedenle iletişim kalitesi bu araştırmada memnuniyet ve yetkinlik şeklinde iki boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, araştırmada çalışanların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algısının azalıp artmasıyla iletişim yetkinliği ve memnuniyeti düzeyleri ile ilgili algılarının azalıp artması arasında bir ilişki kurulup kurulamayacağının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Örneklemi Kapsam ve Kısıtları

Araştırmada erişim olanakları zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle katılımcılar kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmişlerdir. Kayseri Valiliğine bağlı 2 ilçe milli eğitim müdürlüğü personeli ve bu iki ilçedeki 6 okulda çalışan okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve yardımcı hizmetliler çalışmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Bu kurumlarda çalışan 640 personele ulaşılmaya çalışılmış ve bunların 273 den yanıt alınmıştır.

Araştırmanın zaman ve maliyet bakımından kısıtlarının yanı sıra çalışanların tedirginliği de önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Birçok çalışan anketteki bilgilerin sonradan kendi aleyhlerine kullanılabileceği endişesiyle ankete katılmaktan kaçındıkları görülmüştür. Bu bakımdan ankete katılanların anket sorularına verdiği yanıtların sorgulamaya açık olduğu da ifade edilebilir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

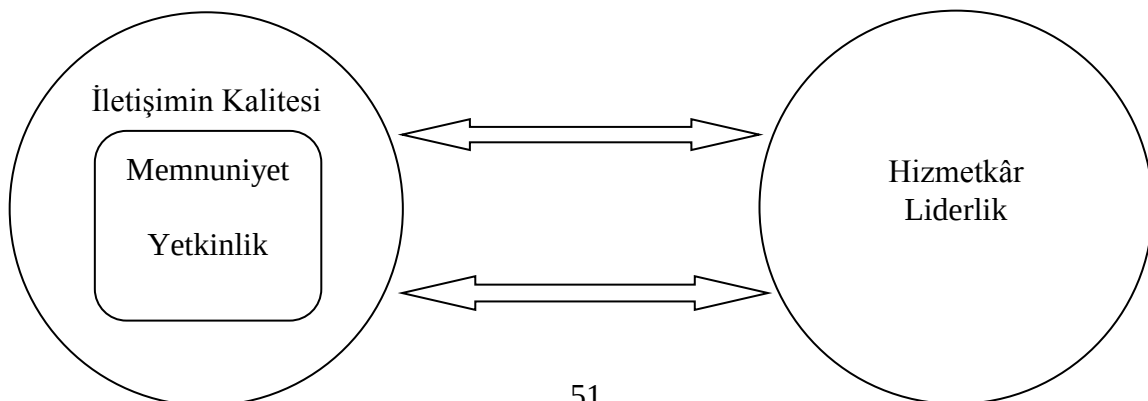
Araştırmada iletişim kalitesi memnuniyet ve yetkinlik algıları üzerinden kavramsallaştırılmıştır. Genel olarak bu iki kavramın hizmetkâr liderlik algılarıyla ilişkili olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri de aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

H1: Hizmetkâr liderlik algısı ile örgütsel iletişimin kalitesi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H1a: Hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel iletişim ile ilgili memnuniyet düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

H1b: Hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel iletişim ile ilgili yetkinlik düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Şekil 5 Araştırmanın Modeli



4.4. Verilerin Toplanmasında Kullanılan Yöntem ve Araçlar

Araştırmada verilerin toplanmasında hızlı ve etkili sonuçlar alınması ve katılımcıların fazla zamanlarının alınmaması göz önünde bulundurularak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılanların kişisel ve demografik özelliklerini yönelik sorulara yer verilmiştir. 2. Bölümde hizmetkâr liderle, 3. bölümde iletişim memnuniyeti ile ve 4. bölümde iletişim yetkinlikle ilgili sorular bulunmaktadır.

Ankete verilecek cevaplarda 5 li Likert tipi ölçek esas alınmıştır. Cevaplarda “kesinlikle katılmıyorum”(1), “katılmıyorum”(2), “kararsızım”(3), “katılıyorum”(4), “kesinlikle katılıyorum”(5) değerine karşılık gelmektedir. Ortalamaların 1’e yakın olması, katılımcıların ankette yöneltilen ifadelerle katılım düzeylerinin azaldığı, 5’e yakın olması ise katılım düzeylerinin arttığını göstermektedir. İstisna olarak 4. bölümün 7. ve 9. soruları 5 ten 4 te doğru kodlanmıştır.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından ölçekler hazırlanmıştır. Bu çalışmada Ehrhart tarafından hazırlanan ölçek temel alınmıştır (Ehrhart, 2002). İletişimde memnuniyet ve yetkinlikle ilgili olarak ta Simmons ve Sharbrough tarafından hazırlanan “Liderlerin kullandığı dilin motive edici gücünü ölçmeye yönelik” ölçeğin memnuniyet ve yetkinlik boyutlarından faydalanılmıştır (Simmons ve Sharbrough 2013).

Ehrhart, hizmetkâr liderlik ölçeğini 2002 yılında sunduğu hizmetkâr liderliğin, örgütsel adalet iklimi üzerine etkisini konulu bildirisi için hazırlamıştır. Ehrhart 2004 yılında bu ölçeği geliştirmiş ve hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik ve vicdanilik boyutu arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla yazdığı makalede bu ölçeği kullanmıştır. Bu araştırmada Ehrhart 2004 ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek 14 maddeden oluşmaktadır. Ehrhart bu 14 maddeyi oluştururken daha önce 1998 yılında geliştirdiği 7 kategoriye esas almıştır. Bu 7 kategorinin her biri için iki madde önerilmektedir.

Simmons ve Sharbrough, liderlerin kullandığı dilin takipçileri arasındaki gücü araştırmak amacıyla bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçekte liderin kullandığı dilin motive edici gücünü 5 boyutta ele almışlar ve bunların liderin etkinliği ve iş memnuniyetiyle ilişkisini araştırmışlardır. Söz konusu boyutlardan bu çalışma için önemli olan iletişim memnuniyeti

ve iletişim yetkinliğinin maddeleri araştırmada kullanılmıştır. Söz konusu iki boyut 9 memnuniyet ve 12 yetkinlik olmak üzere 21 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada iletişim kalitesinin kavramsallaştırılmasını bu iki boyut üzerinden anlamak gerekmektedir.

Verilerimizin analizi SPSS 21,0 adlı istatistiksel paket programı ile yapılmış olup geçerlilik, güvenilirlik, faktör ve korelasyon analizleri ile verilerin analizi tamamlanmıştır.

4.5. İstatistiksel Analiz ve Bulgular

4.5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Analizi

Tablo 3Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Analizi

Cinsiyetiniz	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	130	47,6	47,6
Erkek	143	52,4	100,0
Toplam	273	100,0	
Eğitim Durumunuz	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
İlköğretim	2	,7	,7
Lise	11	4,0	4,8
Önlisans	33	12,1	16,8
Lisans	182	66,7	83,5
Yüksek Lisans	43	15,8	99,3
Doktora	2	,7	100,0
Toplam	273	100,0	
Yaşınız	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
16-25	5	1,8	1,8
26-35	50	18,3	20,1
36-46	110	40,3	60,4

46-55	74	27,1	87,5
56-65+	34	12,5	100,0
Toplam	273	100,0	
Bu Sektörde Çalışma Süreniz	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yıldan Az	5	1,8	1,8
1-3 Yıl	8	2,9	4,8
4-7 Yıl	25	9,2	13,9
8-10 Yıl	29	10,6	24,5
10 Yıldan Fazla	206	75,5	100,0
Toplam	273	100,0	
Bu İş Yerinde Çalışma Süreniz	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yıldan Az	29	10,6	10,6
1-3 Yıl	62	22,7	33,3
4-7 Yıl	83	30,4	63,7
8-10 Yıl	26	9,5	73,3
10 Yıldan Fazla	73	26,7	100,0
Toplam	273	100,0	
Geliriniz	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
0-1800	5	1,8	1,8
1800-2500	9	3,3	5,1
2500-3500	164	60,1	65,2
3500-4500	88	32,2	97,4
4500-5500	2	,7	98,2

5500 Ve Üstü	5	1,8	100,0
Toplam	273	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere toplam 273 kişiye anket vasıtasıyla ulaşılmıştır. Katılımcıların 130'u kadın ve 143'ü erkektir ve bu rakamlar yüzdelik olarak %47,6 ve %52,4 tekabül etmektedir.

Eğitim durumuna olarak baktığımızda ankete ilçe milli eğitim müdürlükleri de dâhil edildiğinden her seviyeden eğitim durumu ile karşı karşıya gelinmiştir. Bu da çalışmanın örnekleminin temsil gücü açısından olumlu bir durum oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlardan sadece 2 kişi (%0,7) ilkokul mezunu iken 11 kişinin (%4) lise, 33 kişinin (%12,1) ön lisans, 182 kişinin (%66,7) lisans, 43 kişinin (%15,8) yüksek lisans ve 2 kişinin (%0,7) de doktora eğitimi aldığı saptanmıştır.

Katılımcılardan 5 kişi (%1,8) “16-25 yaş arasında”, 50 kişi (%18,3) “26-35 yaş arasında”, 110 kişi (%40,3) “36-46 yaş arasında”, 74 kişi (%27,1) “46-55 yaş arasında”, ve 34 kişi (%12,5) “56 yaş ve üzerinde”dir.

Sektörde çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların 5'inin (%1,8), sektörde “1 yıldan az” süredir bulunduğu 8'inin (%2,9) “1-3 yıl arasında” 25'inin(%9,2) “4-7 yıl arasında”, 29'unun (%10,6) “8-10 yıl arasında” bulunduğu görülmüştür. Katılımcılarının çok büyük bir çoğunluğunun (%75,5-206 kişi) sektörde “10 yıldan daha uzun” bir süreden yana görev yaptığı belirlenmiştir.

Aynı işyerinde ne kadar süredir çalışıyor durumda olduklarına bakıldığında ise biraz daha dengeli bir dağılım görülmektedir. Katılımcıların 29'u (%10,6) “1 yıldan daha az” bir süredir aynı yerde çalışmakta iken 62 si (%22,7) “1-3 yıl arasında”, 83'ü (%30,4) “4-7 yıl arasında”, 26'sı (%9,5) “8-10 yıl arasında”, 73 te (%26,7) “10 yıldan daha uzun” süredir aynı işyerinde çalışıyor durumdadır.

Katılımcıların gelir durumuna baktığımızda ise 5 (%1,8) katılımcının “1800 TL den daha az” geliri olduğu, 9'unun (%3,3), “1800-2500 TL” arasında, 164'ünün (%61,1) “2500-3500 TL” arasında, 88'inin (%32,2) “3500-4500 TL” aralığında, 2 kişinin(%0,7) “4500-5500 TL” aralığın da, 5 kişinin (%1,8) “5500 TL üzerinde” gelire sahip olduğu görülmüştür.

4.5.2.Ölçeklerin Güvenilirlik, Geçerlik Analizi ve Faktör Analizi

Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Daniel'e (1988) göre faktör analizi, bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir (Akt.Stapleton, 1997). Rennie (1997) ise, FA'ni, maksimum varyansı açıklayan az sayıda açımlayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak tanımlamaktadır (Akt. Büyüköztürk,2002). Özdeğerleri 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilir (Can, 2017: 317).

Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı-yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir (Büyüköztürk,2002:473).

Çalışma grubundan elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012; Büyüköztürk, 2010; Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008). Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değerin 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (Çokluk ve ark., 2012: 207).

KMO testinde bulunan değer 0,50 altında ise kabul edilemez, buna göre “0,50 zayıf”, “0,60 orta”, “0,70 iyi”, “0,80 çok iyi”, “0,90 mükemeldir” (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005:217).

Bartlett (1950) her ne kadar bu testi verilerin küreselliği ile açıklasa da Pett, Lackey ve Sullivan (2003:77) bu testi maddelerin/değişkenlerin tutarlılığı olarak adlandırmaktadır. Bu test “ X^2 (ki kare) değerini verir. X^2 testindeki gibi anlamlılık değerine bakılır”. “anlamlılık değeri, 0,05'ten küçük ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve

analize devam edilir. Anlamlılık değeri 0,05’ ten büyük ise faktör analizi yapılmaz” (Akdağ:2011).

Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ güvenilir değil

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ düşük derecede güvenilir

$0.60 \leq \alpha < 0.90$ oldukça güvenilir

$0.90 \leq \alpha < 1.00$ yüksek derece güvenilir bir ölçektir (Tavşancıl, 2006:29).

Tablo 4 Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ve Geçerlik Güvenilirlik Analizi

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ve Geçerlik Güvenilirlik Analizi						
	Faktör Yükleri	Ort*	Std. Sap.	Cronbach' s Alpha	Öz- değer	Varyans %
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Genel Ortalamaları		3,7512	,75355	,956	8,972	64,083
1. Birim yöneticim çalışanlar arasında nitelikli ilişkiler sağlamak için zaman harcar(nitelikli ilişkiler kurmaya zaman ayırır).	,841	3,7363	1,03436			
2. Birim yöneticim çalışanlar arasında güçlü bir birlik ruhu oluşturur.	,810	3,5604	1,05240			
3. Birim yöneticim karar verirken çalışanların katkılarından faydalanır.	,757	3,7070	,97874			
4. Birim yöneticim önemli kararlarda çalışanlar arasında konsensüs (fikir birliği) sağlamaya çalışır.	,790	3,7619	,86925			
5. Birim yöneticim çalışanların iş ortamı dışındaki sorumluluklarına karşı da duyarlıdır.	,782	3,6374	1,05910			
6. Birim yöneticim bölüm çalışanlarının kişisel gelişimlerine önem verir.	,808	3,6520	,90737			

7. Birim yöneticim çalışanlarına karşı etik standartlara (ahlaki değerlere) sadık kalır.	,763	3,9744	,91318			
8. Birim yöneticim söz verdiğiyse yapar.	,778	3,9158	,92962			
9. Birim yöneticim güne ve geleceğe yönelik projeler arasında denge kurar.	,784	3,7253	,80986			
10. Birim yöneticim işle ilgili sorunlara çözüm bulmaya önem verir ve bu konuda geniş bir bilgi birikimine sahiptir.	,841	3,7949	,89219			
11. Birim yöneticim bana onun için (onun emri altında) değil, onunla birlikte çalıştığımı hissettirir.	,862	3,7363	,93740			
12. Birim yöneticim çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapabilmelerine yardımcı olmak için çok çalışır.	,847	3,8462	,91060			
13. Birim yöneticim çalışanlarını iş dışında toplumsal hizmetlerde bulunmaya ve gönüllü etkinliklere katılmaya teşvik eder.	,738	3,6667	1,00489			
14. Birim yöneticim topluma geri vermenin (faydalı olmanın) önemini vurgular.	,797	3,8168	,86356			
KMO Örnekleme Yeterliliği Değeri	,943					
Bartlett (Küresel İlişki) Yaklaşık Ki-Kare	3210,854					
Serbestlik Dercesi(df)	91					
Anlamlılık	,000					
* “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5)						

Tablo-4'te araştırma kapsamında hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerlik analizlerine ait faktörlerin yük değerleri, ortalamaları, standart sapmaları, Cronbach's Alpha değerleri, İlk Özdeğeri ve KMO ve Bartlett's Testinin sonuçları bulunmaktadır. Ortalamaların 1'e yakın olması, verilen cevapların çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının azaldığı, 5'e yakın olması ise hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Bu tabloda hizmetkâr liderliğin genel ortalamasının 3,7512 olduğu görülmektedir. Sonucun yüksek bir seviyede olması ankete katılanların büyük çoğunluğunun “katılıyorum” ile hizmetkâr liderlik algısının kabul ettiğini belirtmiştir. Faktör yüklerinin en düşüğünün ,738 olduğu bu durum da anketteki soruların birbirleri ile tutarlı ve aynı sonuca varmaya çalışıldığı görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik faktörüne ilişkin Cronbach's Alpha değerinin ,956 olduğu tablo-4 de gösterilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin,956 olması yukarıda belirtildiği gibi bu değer 0,90'nın üzerinde olması yüksek derece güvenilir olduğunun göstergesidir. Bu da bizim her tekrar ettiğimizde aynı derecede yüksek bir sonucun verdiğinin göstergesi olur.

Hizmetkâr liderliğin algısı ile ilgili anket sorularına verilen yanıtlarda özdeğer 8,927 ve %64,083 varyansa sahiptir. KMO>0,50 büyük olması yapılan analizin sağlıklı bir şekilde gerçekleştiğini görebiliriz. Ayrıca Bartlett's sig değerinin 0,05'ten küçük olmalıdır.0,05ten küçük olması maddeler arası ilişki anlamlı olduğunu gösterir. Bu durum ise KMO ve Bartlett's testinin anlamlı olması ve faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Tablo-4 de gösterildiği gibi Kaiser-Mayer-Olkin Örnekleme yeterliliği Değeri (KMO) değeri 0,943'tür ve 0,943>0,5 olduğu için anlamlıdır. Bartlett's testi Ki-Kare değeri 3210,854 ve anlamlılık düzeyinin ,000 olup oldukça anlamlıdır ($p=0,00$, $p<0,05$).

Tablo 5 Örgütsel İletişimde Memnuniyet Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel İletişimde Memnuniyet Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri						
	Faktör Yükleri	Ort*	Std. Sap.	Cronbach's Alpha	Öz-değer	Varyans %
Örgütsel İletişimde Memnuniyet Ölçeği Genel Ortalamaları		3,9727	,77470	,949	6,407	71,187
1. Birim yöneticime güveniyorum.	,891	3,9341	,91317			
2. Birim yöneticim bana karşı dürüsttür.	,886	3,9341	,95643			
3. Birim yöneticim beni dinler.	,838	4,0440	,84773			
4. Birim yöneticimle farklı düşüncede olmak konusunda özgürüm	,822	3,9890	,90944			
5. İşler yolunda gitmediğinde birim yöneticime bunu söyleyebilirim	,834	4,0769	,88572			
6. Birim yöneticim iyi iş çıkardığımda beni över.	,813	3,8718	1,00461			
7. Birim yöneticim yardımcılarına karşı arkadaş canlısıdır.	,840	4,0110	,92547			
8. Birim yöneticim işimin gereklerini anlar.	,826	3,9817	,88888			
9. Birim yöneticimle ilişkilerim tatminkârdır.	,839	3,9121	,93520			
KMO Örnekleme Yeterliliği Değeri	,945					
Bartlett's (Küresel İlişki) Yaklaşık Ki-Kare	2089,728					
Serbestlik Dercesi(df)	36					
Anlamlılık	,000					
* “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5)						

Tablo-5'te araştırma kapsamında örgütsel iletişimde memnuniyet ölçeğinin geçerlik analizlerine ait faktörlerin yük değerleri, ortalamaları, standart sapmaları, Cronbach's Alpha değerleri, İlk Özdeğeri ve KMO ve Bartlett's Testinin sonuçları bulunmaktadır. Ortalamaların 1'e yakın olması, verilen cevapların çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının azaldığı, 5'e yakın olması ise hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Bu tabloda örgütsel iletişimde memnuniyet genel ortalamasının 3,9727 olduğu görülmektedir. Sonucun yüksek bir seviyede olması ankete katılanların büyük çoğunluğunun “katılıyorum” ile hizmetkâr liderlik algısının kabul ettiğini belirtmiştir. Faktör yüklerinin en düşüğünün ,813 olduğu bu durum da anketteki soruların birbirleri ile tutarlı ve aynı sonuca varmaya çalışıldığı görülmektedir.

Örgütsel iletişimde memnuniyet faktörüne ilişkin Cronbach's Alpha değerinin ,949 olduğu tablo-5 de gösterilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin,949 olması yukarıda belirtildiği gibi bu değer 0,90'nın üzerinde olması yüksek derece güvenilir olduğunun göstergesidir. Bu da bizim her tekrar ettiğimizde aynı derecede yüksek bir sonucun verdiğinin göstergesi olur.

Örgütsel iletişimde memnuniyet ile ilgili anket sorularına verilen yanıtlarda özdeğer 6,407 ve %71,187 varyansa sahiptir. $KMO > 0,50$ büyük olması yapılan analizin sağlıklı bir şekilde gerçekleştiğini görebiliriz. Ayrıca Bartlett's sig değerinin 0,05'ten küçük olmalıdır. 0,05'ten küçük olması maddeler arası ilişki anlamlı olduğunu gösterir. Bu durum ise KMO ve Bartlett's testinin anlamlı olması ve faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Tablo-4 de gösterildiği gibi Kaiser-Mayer-Olkin Örnekleme yeterliliği Değeri (KMO) değeri 0,945'dir ve $0,945 > 0,5$ olduğu için anlamlıdır. Bartlett's testi Ki-Kare değeri 2089,728 ve anlamlılık düzeyinin ,000 olup oldukça anlamlıdır ($p=0,00$, $p<0,05$).

Tablo 6 Örgütsel İletişimde Yetkinlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel İletişimde Yetkinlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri						
	Faktör Yükleri	Ort*	Std. Sap.	Cronbach' s Alpha	Öz-değer	Varyans %
Örgütsel İletişimde Yetkinlik Ölçeği Genel Ortalamaları		3,9136	,69684	,936	6,394	63,941
1. Birim yöneticim dili iyi kullanır.	,818	3,9634	,89038			
2. Birim yöneticim çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.	,857	3,8791	,86392			
3. Birim yöneticim lafı dolandırmaz doğrudan doğruya konuya girer.	,763	3,9158	,87670			
4. Birim yöneticim başkalarının kendisine söylediklerine dikkat eder.	,858	3,8974	,83826			
5. Birim yöneticim diğer insanlarla etkili sonuçlar alacak şekilde görüşmeler yapma ve diyalog geliştirme yeteneğine sahiptir.	,845	3,9267	,87560			
6. Birim yöneticim iyi bir dinleyicidir.	,809	3,9267	,86291			
8. Birim yöneticim düşüncelerini açık bir şekilde ifade eder.	,726	3,8755	,89887			
10. Birim yöneticim genellikle doğru şeyi doğru zamanda söyler	,767	3,8022	,86458			
11. Birim yöneticimle konuşmak kolaydır.	,824	3,9451	,85787			

12. Birim yöneticim kendisine iletilen mesajlara (bilgi notu, telefon çağrısı, raporlar vb.) genellikle çok hızlı cevap verir.	,716	4,0037	,90950			
KMO Örnekleme Yeterliliği Değeri	,945					
Bartlett's (Küresel İlişki) Yaklaşık Ki-Kare	1890,096					
Serbestlik Dercesi (df)	45					
Anlamlılık	,000					
*”Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5)						

Tablo-6'te araştırma kapsamında örgütsel iletişimde yetkinlik ölçeğinin geçerlik analizlerine ait faktörlerin yük değerleri, ortalamaları, standart sapmaları, Cronbach's Alpha değerleri, İlk Özdeğeri ve KMO ve Bartlett's Testinin sonuçları bulunmaktadır. Ortalamaların 1'e yakın olması, verilen cevapların çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının azaldığı, 5'e yakın olması ise hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Bu tabloda örgütsel iletişimde yetkinlik genel ortalamasının 3,9136 olduğu görülmektedir. Sonucun yüksek bir seviyede olması ankete katılanların büyük çoğunluğunun “katılıyorum” ile hizmetkâr liderlik algısının kabul ettiğini belirtmiştir. Faktör yüklerinin en düşüğünün ,716 olduğu bu durum da anketteki soruların birbirleri ile tutarlı ve aynı sonuca varmaya çalışıldığı görülmektedir.

Örgütsel iletişimde yetkinlik faktörüne ilişkin Cronbach's Alpha değerinin ,936 olduğu tablo-6 de gösterilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin ,936 olması yukarıda belirtildiği gibi bu değer 0,90'nın üzerinde olması yüksek derece güvenilir olduğunun göstergesidir. Bu da bizim her tekrar ettiğimizde aynı derecede yüksek bir sonucun verdiğinin göstergesi olur.

Örgütsel iletişimde yetkinlik ile ilgili anket sorularına verilen yanıtlarda özdeğer 6,394 ve %63,941 varyansa sahiptir. KMO>0,50 büyük olması yapılan analizin sağlıklı bir şekilde gerçekleştiğini görebiliriz. Ayrıca Bartlett's sig değerinin 0,05'ten küçük

olmalıdır.0,05'ten küçük olması maddeler arası ilişki anlamlı olduğunu gösterir. Bu durum ise KMO ve Bartlett's testinin anlamlı olması ve faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Tablo-4 de gösterildiği gibi Kaiser-Mayer-Olkin Örnekleme yeterliliği Değeri (KMO) değeri 0,945'dir ve $0,945 > 0,5$ olduğu için anlamlıdır. Bartlett's testi Ki-Kare değeri 1890,096 ve anlamlılık düzeyinin ,000 olup oldukça anlamlıdır ($p=0,00$, $p<0,05$).

4.5.3. Korelasyon Analizi

Tablo 7 Korelasyon Analizi, Hizmetkâr Liderlik, Kaliteli İletişimde Memnuniyet, Kaliteli İletişimde Yetkinlik

Korelasyon Analizi, Hizmetkâr Liderlik, Kaliteli İletişimde Memnuniyet, Kaliteli İletişimde Yetkinlik				
		Hizmetkâr Liderlik	Kaliteli İletişimde Memnuniyet	Kaliteli İletişimde Yetkinlik
Hizmetkâr Liderlik	Pearson Correlation	1	,770**	,784**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	273	273	273
Kaliteli İletişimde Memnuniyet	Pearson Correlation	,770**	1	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	273	273	273
Kaliteli İletişimde Yetkinlik	Pearson Correlation	,784**	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	273	273	273
**.0,01 düzeyinde Korelasyon anlamlıdır. (2-yönlü).				

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ölçen bir değer olup -1 ila +1 arasında değerler alır. r'nin -1 yakın olması, bu değişkenlerin arasında çok güçlü negatif bir doğrusal ilişki olduğu, +1'e yakın olması ise çok güçlü bir pozitif doğrusal bir ilişki olduğuna işaret eder. Mutlak değer olarak r'nin 0,7'den büyük olması

doğrusal ilişkinin güçlü olduğu şeklinde yorum yapmamıza olanak sağlar(Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010:227).

Korelasyon katsayısının;

- +1 olması durumunda değişkenler arasında mükemmel pozitif doğrusal ilişkinin olduğu,
- -1 olması durumunda değişkenler arasında mükemmel negatif doğrusal ilişkinin olduğu,
- 0 ile 0,3 arasında (veya 0 ile -0,3 arasında) olması durumunda değişkenler arasında zayıf pozitif (veya negatif) doğrusal ilişkinin olduğu,
- 0,3 ile 0,7 arasında (veya -0,3 ile -0,7 arasında) olması durumunda değişkenler arasında orta düzeyde pozitif (veya negatif) doğrusal ilişkinin olduğu,
- 0,7 ile 1 arasında (veya -0,7 ile -1 arasında) olması durumunda değişkenler arasında güçlü pozitif (veya negatif) doğrusal ilişkinin olduğu yorumu yapılabilir(Ratner, 2017).

Yukarıda yazılan bilgiler doğrultusunda tablo-7 ye baktığımızda hizmetkâr liderlik ile kaliteli iletişimde memnuniyet ve kaliteli iletişimde yetkinlik arasında korelasyonların hepsinin 0,7 den büyük olduğunu ve korelasyonun çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hipotezlerimize gelince ise;

H1a: Hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel iletişim ile ilgili memnuniyet düzeyleri arasında ,770 pozitif ilişki vardır ve kabul edilmiştir.

H1b:Hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel iletişim ile ilgili yetkinlik düzeyleri arasında ,784 pozitif ilişki vardır ve kabul edilmiştir.

Bu iki yardımcı hipotezin teyit edilmiş olması temel hipotezimiz olan

H1: Hizmetkâr liderlik algısı ile örgütsel iletişimin kalitesi arasında ,807 pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Aşağıda tablo -8 de de görüldüğü gibi hizmetkar liderlik algısı ile örgütsel iletişimin kalitesi arasındaki ilişkinin ,807 olduğu bununla 0,7 ile 1,00 arasında olması aralarındaki ilişkinin çok güçlü olduğunun göstergesidir.

Tablo 8 Korelasyon Analizi Hizmetkâr Liderlik Algısı ile Örgütsel İletişimin Kalitesi

Korelasyon Analizi Hizmetkâr Liderlik Algısı ile Örgütsel İletişimin Kalitesi			
		Hizmetkâr Liderlik	Kaliteli İletişimde Memnuniyet ve Kaliteli İletişimde Yetkinlik
Hizmetkâr Liderlik	Pearson Correlation	1	,807**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	273	273
Kaliteli İletişimde Memnuniyet ve Kaliteli İletişimde Yetkinlik	Pearson Correlation	,807**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	273	273
**.0,01 düzeyinde Korelasyon anlamlıdır. (2-yönlü).			

BÖLÜM 5

SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Günümüzün gelişen teknoloji ve artan rekabet koşulları, insan unsurunu işletmeler açısından çok önemli hale getirmiştir. Bu noktada 1970’lerde Greenleaf tarafından ortaya atılan, sonrasında birçok bilim adamı tarafından çeşitli şekillerde ön plana çıkarılan ve temel felsefesi daha çok insana verilen değer ve önemin üst düzeyde tutulduğu modern bir liderlik yaklaşımı olan hizmetkâr liderlik modeli ön plana çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, literatürde yeni olmakla birlikte tarihin eski dönemlerinde ve özellikle dinler tarihinde izlerini bulabileceğimiz bir yaklaşımdır. Hizmetkâr liderlik, çalışan bireylerin ihtiyaçları ve beklentilerine odaklanırken “hizmet etme” mantalitesi ile diğer güncel liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır.

Hizmetkâr liderlik sadece dar bir bakış açısıyla ele alınamaz. Hizmetkâr liderlerin gerek kişiler arasında gerekse toplumun ve örgütlerin içerisinde birtakım vasıflarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada da çalışanların algısı üzerinden yöneticilerin vasıflarının hizmetkâr liderlik vasıflarına ne düzeyde yaklaştığı ele alınmıştır.

Ayrıca özellikle örgüt içindeki iletişim kalitesi açısından konuya baktığımızda hizmetkâr liderlik kavramı bazı soruları da beraberinde getirir: Hizmetkâr lider örgüt içerisinde iletişimin kalitesini olumlu mu olumsuz mu etkileyecektir? Hizmetkâr liderliğin ön plana çıktığı bir ortamda iletişimden duyulan memnuniyet ne düzeyde olabilir? Böyle bir liderlik tutumunun iletişimde etkinlik yönünden nasıl bir sonucu olabilir?

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik yönleri ölçümlenen yöneticilerin hafif bir şekilde de olsa bu nitelikleri haiz oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir. Hizmetkâr lider ölçeğinin ortalamasının 3,7512 olması, verilen cevapların daha çok “katılıyorum” cevabına eğilimli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle anketi uyguladığımız çalışanların yöneticileriyle ilgili olarak kısmen de olsa hizmetkâr lider özelliklerini taşıdıkları yönünde bir algıya sahip oldukları ifade edilebilir.

Çalışmanın uygulandığı iş görenlerin örgütsel iletişimde memnuniyet ortalamasının 3,9727 olması örgütsel iletişimde memnuniyetin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

İletişimde yetkinlik ölçeğinin 5,00 üzerinden 3,9136 gibi bir ortalamaya sahip olması sonucu da çalışanların kurumlarındaki örgütsel iletişimle ilgili olarak oldukça yüksek düzeyde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Bu veriler ışığında çalışmanın sonuçları hizmetkâr liderlik ile örgütsel iletişim kalitesinin önemli ölçüde ilişkili oldukları şeklinde yorumlanabilir. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel iletişimde memnuniyet ve örgütsel iletişimde yetkinlik arasındaki Pearson Correlation testinin sonuçlarına baktığımızda tüm ikili ilişkilerde değerlerin 0,7 ile 1,00 arasında olması aralarında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunun bir başka göstergesidir.

Pearson Correlation değerinin hizmetkâr liderlik ve örgütsel iletişimde yetkinlik arasındaki ilişki bağlamında 0,784 olması, oldukça yüksek bir değer ifade etmektedir. Benzer bir ifadeyi hizmetkâr liderlik ve örgütsel iletişimde memnuniyet arasındaki ilişkinin 0,770 çıkmasından dolayı da kullanabiliriz. Örgütsel iletişimde memnuniyet ve yetkinlik arasındaki ilişkide ise Pearson Correlation değerinin 0,857 olması anket sorularının birbirleri ile tutarlı olduğunun ve bu ölçeklerin hizmetkâr liderlik ile örgütsel iletişimde kalite arasındaki ilişkiyi ölçümlemede kullanılabileceğinin bir göstergesidir.

Bu çalışma için belirlediğimi hipotezlerimizle beraber sorunsala baktığımızda:

H1a: Hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel iletişim ile ilgili memnuniyet düzeyleri arasında, 0,770 pozitif ilişki vardır ve kabul edilmiştir. Bu hipotezle hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel iletişim memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlerin örgütlerinde kaliteli bir iletişimin unsuru olan memnuniyeti yakaladıklarını bu bağlamda ifade edebiliriz.

H1b: Hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel iletişim ile ilgili yetkinlik düzeyleri arasında, 0,784 pozitif ilişki vardır ve bu hipotez de kabul edilmiştir. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik algısı ile kaliteli iletişimin başka bir unsuru olan iletişim yetkinliği arasında da pozitif bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Bu da hizmetkâr liderlerin iletişimde yetkinliği yakaladıkları ve çevrelerinde etkin bir iletişim kurabildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bu iki yardımcı hipotezin teyit edilmiş olması temel hipotezimizi de doğrulayacaktır.

H1 hipotezi hizmetkâr liderlik algısı ile örgütsel iletişimin kalitesi arasında pozitif ilişki olduğu şeklinde ifade edilmişti. Aralarındaki ilişkinin değerinin, 0,807 olması da bu hipotezin kabul edilmesi gerektiğini göstermektedir. Çalışmada yaptığımız analizler çerçevesinde temel hipotezin ve iki alt hipotezin pozitif yönlü ve yüksek bir değere sahip olması, çalışmanın belirlemeyi hedeflediği örgütsel iletişimde kalite ve hizmetkâr liderlik

ilişkisini teyit etmiştir. Bütün olarak yaptığımız çalışmanın bulgularını değerlendirdiğimizde hizmetkâr liderlerin örgüt içindeki iletişimi etkin ve verimli bir şekilde etkileyebildiklerini söyleyebiliriz.

Sonuç olarak yöneticilerin hizmetkâr liderlik niteliklerine sahip olmaları ölçüsünde kaliteli ve etkili bir örgüt içi iletişim sağlandığını ifade etmek mümkündür. Ancak araştırmanın sınırlılıkları ve çalışanların anketin uygulandığı örgütlerin yöneticilerinden çekinmiş olabilecekleri ihtimali de unutulmamalıdır. Her ne kadar uygulamada verilen cevapların yöneticiler tarafından öğrenilmesi hiçbir şekilde mümkün olmamasına ve ankete katılanlara bunun da garantisi verilmesine rağmen, zaman zaman kamu kurumlarında böyle çekingenlikler olabilmektedir. Bu nedenle araştırmanın sonuçlarını destekleyecek benzer araştırmaların tekrarına ihtiyaç olduğunun ayırında olunmalıdır. Kaliteli iletişimin hem örgüt içinde çalışanların psikolojik doyumu ve hem de genel olarak örgütün etkinliği açısından son derece önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu tür araştırmaların aslında ciddi bir ihtiyaç olduğu da değerlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Acar, N. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbolat, M., Işık, O. & Yılmaz, A. (2013) Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akdağ, M. (2011) *SPSS’de İstatistiksel Analizler*, Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Akyüz, B. (2012) *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Akyüz, B., Eren M Ş.(2013) Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya:Sakarya Kitapevi.
- Arslan, E & Arslan B. (2007) Örgütsel İletişim, Uğur Demiray (Ed.), *Genel İletişim*(141-182). Ankara: Pegem Yayınları
- Aslan, Ş. (2009) *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, Ş., Özata, M. (2011) Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 139-154
- Aşkun, C. (1989) Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(1), 23-48.
- Atak, M. (2005) Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67

- Avcı, U.& Turunç Ö.(2012) Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi:Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü,*Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2),45-55.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe T. (2004) Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7,1-30
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010) Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan İ. & Doğan F. (2012) Hizmetkâr Liderlik, *Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Dergisi*, 2(2),1-12.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T. T., Doğan, İ. F. & Kefe, İ. (2015) Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006) Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Barjak, F. (2006). The Role of the Internet in Informal Scholarly Communication, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(10), 1350-1367.
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Birinci Baskı). İstanbul Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2006) *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Barutçu, E., & Haşiloğlu, S. B. (2010) Organizasyonlarda İnternet'in İnfornel ve Viral İletişim Aracı Olarak Kullanımı, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 1(2), 1-16
- Bass, B., M. (1981) *Stogdill' s Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*, New York: The Free Press.
- Bass, B. (2000)The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Socio-Economics*, 35(6), 18-40.

- Başığit, A. (2006) *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi: Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, NY.
- Bowman, R. F. (2005) Teacher as Servant Leader, *The Clearing House A Journal of Educational Strategies, Issuss and Ideas*, 78(6), 257-260.
- Burns, J. MacGregor (1978) *Leadership*, Harper & Row, New York: The Free Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2002) Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Cabar, İ. (2005) *Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Can, A. (2017) SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, Ankara: Pegem Akademi
- Canöz K. & Öndoğan G. A. (2015) Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Coşkunlar, E. (2011), *Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Crom, M. (1998) *The Leader as Servant*. Training, 35, 7, 6-10.
- Cüceloğlu, D. (2001) *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çatır, O. (2009) *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Çetintaş, H. B. (2016) Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergi*, 4(1), 173-199.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012) *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Çorbacıoğlu S. & Dal L. (2014) Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(4), 287-310.
- Dal, L. (2014) *Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Daft, R., L (2000) *Management*. London: The Dryden Press.
- Daft, Richard L. (2001) *Organization Theory and Design*, Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Dennis, R.S. & Bocernea, M. (2005) Development of the Servant Leadership, an Assessment Instrument, *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8):600–615.
- De Haven, D. B. (2007) *The Influence of Servant Leadership on Knowledge Management: An Investigation of Certified Knowledge Manager Perceptions*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University, Umı Number: 3274708
- Demirel, Y., Seçkin, Z. & Özçınar, M.F. (2011) Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, 2011, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- Dikmen, B. (2012) *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Dinçer, M., K. & Bitirim, S (2007) *Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak*, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi 59-71.
- Doğan, S. (2001) *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Doğan, M. (2014) *Karizmatik Liderlik Bakımından Türk Siyasetçilerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Konya.
- Downs, C., W. & Hazen, M. D. (1977) A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction, *The Journal Of Business Communication* 14(3), 63-73.

- Durğun, S. (2006) Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2) 112-132, <http://efdergi.yyu.edu.tr>, Erişim Tarihi: 10.02.2012.
- Elgünler, Çedikçi, T. & Fener, Çedikçi T. (2011) İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi, *The Turkish Online Journal Of Design, Art and Communication*, 1(1), 35-39.
- Erbaş, G. (2008) *Yönetici ve İş gören Arasındaki İletişimin Kalitesi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erçetin, Ş. (2000) *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2008) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erdoğruca, P. (2011) *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim DalıYönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Ehrhart, M. G. (2002) Servant Leadership And Justice Climate: Antecedents Of Unit LevelOrganizational Citizenship Behavior, *Paper Presented at The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychologists*, Toronto, Ontoria,Canada.
- Ehrhart, M. G. (2004) Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Erdem, O. & Dikici, M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,8(29),198-213
- Eriksonn, O. (2000) Communication Quality:Towardsan Intersubjective Understanding of Quality, *Reports on Businessand Informatics*, 2.
- Erkunt G. (2015) *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Eroğluer, K. (2011) Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121 -136.

- Farling, M.L., Stone, A.G. & Winston, B.E. (1999) "Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research", *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Fındıkçı, İ.(2012) *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Greenleaf, R. K. (1970) *The Servant as Leader*. Indiana Polis:The Robert Greanleaf Center.
- Greenleaf Center for Servant Leadership, What-is-Servant-Leadership (2017), 09.10.2017 tarihinde <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership> sayfasından erişilmiştir.
- Gözen E. D. (2007) *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Guillot, C.W. (2003) Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, 4, 67-75.
- Güçlü, N. (2003) Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güllüoğlu, Ö. (2011) *Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gökçe, O. (1998) *İletişim Bilimine Giriş*, Ankara:Turhan Kitabevi.
- Gökçe, O. (2001)*Halkla İlişkiler Ders Notları*, Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Gürgen, H. (1997)*Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Halis, M. (2000) Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 218-230.
- Halsey, W., (1988) *Macmillan Contemporary Dictionary*, İstanbul: Abc Tanıtım Basımevi.
- Hargie, O. & Dickson, D. (2011) *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. East Sussex: Routledge.
- Heinsman, H. (2008) *The Competency Concept Revealed: Its Nature, Relevance, and Practice*, *Academisch Proefschrift*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Vrije Universiteit, Amsterdam.

- Hrehova, D. (2010), A the Significance of Communication and Language Competences for Employment and Career Development, *Human Resources Management & Ergonomics*, 4(2), 1-13.
- İbicioğlu H, & Çağlar O. (1999) *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 171-185
- Kahveci H. (2012) *İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Eskişehir.
- Karatepe, S. (2005) Örgütsel İletişim: M. Tikici (Ed): *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, (ss. 222-246), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karaçor, S. & Şahin A. (2004) Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8, 97-117.
- Karcıoğlu, F., Timiroğlu, K., & Çınar, O. (2009) Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 63, 59-76.
- Kazancı, M. (1997) *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kıraç, E. (2012) *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Kirkhaug, R. (2010) Conditions for Communication in Risk Exposed Organisations, *Journal of General Management*, 36: 23-36.
- Kocabaş, F. (2005) Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği, *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.
- Kocatürk, A. (2007) *Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Koçel, T. (2001) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007) *The Leadership Challenge*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M ve Posner, B. Z. (2011) *Credibility. How Leaders Gain and Lose It. Why People Demand It*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kurucuoğlu, Ü. (2010) *Çok Uluslu Bir Şirkette Ülkelere İlişkin Yetkinlik Algılamaları ve Yetkinlik Bazlı Mülakat Etkinliğine İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul
- Laub, J. (1999) *Assessing The Servant Organization: Development Of The ServantOrganizational Leadership (SOLA) Instrument*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. FloridaAtlantic University.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. Zhao H., & Henderson,D. (2008) Servant Leadership: Development of a Multidimensional MeasureAnd Multi-level Assessment, *The Leadership Quarterly*, 19(2),161-177.
- Lubin, K. A. (2001) Visionary Leadership Behaviors and Their Congruency With Servant Leadership Characteristics, *Dissertation Abstracts International*, (UMI No. 3022943).
- Luecke, R., (2009) *Kriz Yönetimi: Felaketleri Önleme Becerinizi Geliştirin*, Önder Sarıkaya (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007) Emerging Positive Organizational Behavior.*Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- McClelland, D. C. (1973)Testing for Competence Rather than for Intelligence,*American Psychologist*,28(1), 1-14.
- McCroskey, C., J., & McCroskey, L., L. (1988) Self-Report as an Approach to Measuring Communication Competence, *Communication Research Report*, 5(2), 108-113
- Northouse, P. G. (2012) *Leadership: Theory and Practice*,Thousand Oax:Sage Publacition.
- Oktay, E.&Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal BağlılıklarınınSağlanması Conger ve Kanungo' nun Karizmatik Lider Özelliklerinin EtkileriÜzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma,*Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,10, 403-428.

- Ölçer, N. & Koçer, S. (2015) Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme, *Global Media Journal TR Edition*, 6 (11), 339-383.
- Öner H. (2008) *Hizmetkâr Yöneticilik ile İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Roller*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H., & Yıldız, B. (2012) Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-20.
- Özarallı, N. & Torun, A. (2011) Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 101-113
- Özgen, E. (2006) *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*, İstanbul: Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık.
- Özkara, Z. U. (2017) *Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Altruistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Özmen, F. (2007) *Algılanan Aile İçi İletişim Biçimlerinin Ergenlerin Benlik Saygısına Etkisi ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi İletişim Bölümü, Eskişehir.
- Patterson, K. A. (2003) *Servant Leadership: A theoretical Model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Regent University, Virginia.
- Purhonen, P. (2012) *Interpersonal Communication Competence and Collaborative Interactionin SME Internationalization*, Publishing Unit, University Library of Jyväskylä
- Ratner, B. (2017) *The Correlation Coefficient: Definition* 30 Haziran 2017 <http://www.dmstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html>, sayfasından erişilmiştir.

- Robbins, S P. & Judge, T. A. (2012) *Örgütsel Davranış*, (Z. Erdem,Çev.), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Selçuklu, S.S. (2005) *Ergen Şirketler*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Seyidoğlu, H. (1999) *Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük*, , İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Simmons, S.A. & Sharbrough, W., C. (2013) An Analysis of Leader and Subordinate Perception of Motivating Language, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(3), 11-27.
- Solmaz, B. (2003) *Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Solmaz, B. (2004) *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu*, Konya: Tablet Kitabevi.
- Spears, L. C. (1998). Servant-Leadership, *Executive Excellence*, ProQuest Central,15(7)
- Şahin, A. & Temizel, H. (2007) Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması, *Maliye Dergisi*, 153,179-194 .
- Şimşek, M. (2006) *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Şimşek, M.Ş. & Çelik, A. (2010) *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. & Çiftçi, M. (2010) Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11,101-122.
- Tavşancıl, E. (2006) *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,4(14), 1-16.
- Tourish, D.(2005) Critical Upward Communication:Ten Commandments for Improving *Strategy and Decision Making Long Range Planning*, 38(5), 485-503.

- Tutar, H. (2009) *Örgütsel İletişim*, Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. & Erdönmez, C. (2003) *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik Y. (2009) Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 122-156.
- Ural, Z., G. (2013) *Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Sanatları Anabilim Dalı, İstanbul.
- Uyguç, N., Duygulu, .& Çıraklar, N.(2000) DönüşümcüLiderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, *Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetimve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, Kayseri.
- Ülgen, H. & Mirze K. (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünal, M. (2012) *21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: Beta Yayıncılık .
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011) The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business & Psychology*, 26(3), 249-267.
- Yalçın, M. & Karadağ, E. (2013) Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 101-120.
- Yiğit, R. (2002) İyi Bir Lider Olmanın Yolları, C.Ü. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 17-21.
- Yücel, İ. (2011) Transformasyonel Liderlik, Ö. Yeniçeri, Y. Demirel (Ed.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* (ss. 143-1162). Bursa: Ekin Yayınları.
- Waddell, J.T. (2006) Servant Leadership, *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University
- Warden, R. (2010) The Internet and Science Communication:Blurring the Boundaries, European Association for Cancer Research, EACR Secretariat, *A Cancer Medical Sicience*, 4(203), 1-8.
- Winston, B. (2003) Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model, 29/10/2017 tarihinde

https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/winston_extending_patterson.pdf sayfasından erişilmiştir.



EKLER

EK-1

ANKET FORMU

Sayın Yönetici/Sayın Çalışan; bu anket formu “**Örgütsel İletişimin Kalitesi ve Hizmetkâr Liderlik Anlayışı Arasındaki İlişki Üzerine Kayseri İlinde Bir Araştırma**” başlıklı bir yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Tamamen akademik amaçlarla yapılan bu çalışmada toplanan veriler kesinlikle, kurum ismi verilerek üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. *Anket formuna lütfen isminizi ve kurum adını yazmayınız.* Çalışmanın başarısının katkılarınıza bağlı olduğunu özellikle belirtmek isteriz. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Yusuf AKYOL

Yrd. Doç. Dr. M. Faruk ÖZÇINAR

Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F./AKSARAY

Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F./AKSARAY

E-mail: yakyol12@gmail.com

E-mail: mehmetfaruk@hotmail.com

Sosyo-Demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.

Cinsiyetiniz? ☐ Kadın

☐ Erkek

Eğitim Durumunuz? ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

Yaşınız? ☐ 16-25 ☐ 26-35 ☐ 36-46 ☐ 46-55 ☐ 56-65+

Bu sektörde çalışma süreniz? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

Bu işyerinde çalışma süreniz? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

Geliriniz: ☐ 0000-1800 ☐ 1800-2500 ☐ 2500-3500 ☐ 3500-4500 ☐ 4500-5500 ve ☐ 5500-ve üstü

A. Aşağıda kendisine karşı doğrudan sorumlu olduğunuz birinci derece yöneticinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri ölçeğe göre değerlendiriniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Birim yöneticim çalışanlar arasında nitelikli ilişkiler sağlamak için zaman harcar(nitelikli ilişkiler kurmaya zaman ayırır).					
2. Birim yöneticim çalışanlar arasında güçlü bir birlik ruhu oluşturur.					
3. Birim yöneticim karar verirken çalışanların katkılarından faydalanır.					
4. Birim yöneticim önemli kararlarda çalışanlar arasında konsensüs(fikir birliği) sağlamaya çalışır.					

5. Birim yöneticim çalışanların iş ortamı dışındaki sorumluluklarına karşı da duyarlıdır.					
6. Birim yöneticim bölüm çalışanlarının kişisel gelişimlerine önem verir.					
7. Birim yöneticim çalışanlarına karşı etik standartlara (ahlaki değerlere) sadık kalır.					
8. Birim yöneticim söz veriyse yapar.					
9. Birim yöneticim güne ve geleceğe yönelik projeler arasında denge kurar.					
10. Birim yöneticim işle ilgili sorunlara çözüm bulmaya önem verir ve bu konuda geniş bir bilgi birikimine sahiptir.					
11. Birim yöneticim bana onun için (onun emri altında) değil, onunla birlikte çalıştığımı hissettirir.					
12. Birim yöneticim çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapabilmelerine yardımcı olmak için çok çalışır.					
13. Birim yöneticim çalışanlarını iş dışında toplumsal hizmetlerde bulunmaya ve gönüllü etkinliklere katılmaya teşvik eder.					
14. Birim yöneticim topluma geri vermenin (faydalı olmanın) önemini vurgular.					

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz.

B. Aşağıdaki ifadelerle ilişkin değerlendirmelerinizi ölçeğe göre lütfen belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Birim yöneticime güveniyorum.					
2. Birim yöneticim bana karşı dürüsttür.					
3. Birim yöneticim beni dinler.					
4. Birim yöneticimle farklı düşüncede olmak konusunda özgürüm					
5. İşler yolunda gitmediğinde birim yöneticime bunu söyleyebilirim					
6. Birim yöneticim iyi iş çıkardığımda beni över.					
7. Birim yöneticim yardımcılara karşı arkadaş canlısıdır.					
8. Birim yöneticim işimin gereklerini anlar.					
9. Birim yöneticimle ilişkilerim tatminkârdır.					

C. Aşağıdaki ifadelere ilişkin değerlendirmelerinizi lütfen belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Birim yöneticim dili iyi kullanır.					
2. Birim yöneticim çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.					
3. Birim yöneticim lafı dolandırmaz doğrudan doğruya konuya girer.					
4. Birim yöneticim başkalarının kendisine söylediklerine dikkat eder.					
5. Birim yöneticim diğer insanlarla etkili sonuçlar alacak şekilde görüşmeler yapma ve diyalog geliştirme yeteneğine sahiptir.					
6. Birim yöneticim iyi bir dinleyicidir.					
7. Birim yöneticimin yazısını anlamak zordur					
8. Birim yöneticim düşüncelerini açık bir şekilde ifade eder.					
9. Birim yöneticimin konuşmasını anlamak zordur.					
10. Birim yöneticim genellikle doğru şeyi doğru zamanda söyler					
11. Birim yöneticimle konuşmak kolaydır.					
12. Birim yöneticim kendisine iletilen mesajlara (bilgi notu, telefon çağrısı, raporlar vb.) genellikle çok hızlı cevap verir.					

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. İyi Çalışmalar....

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	AKYOL Yusuf
Uyruğu	T.C.
Doğum tarihi ve yeri	25.02.1985 Bingöl
Medeni hali	Evli
Telefon	0506-926-1133
Faks	
E-posta	yakyol12@gmail.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise	Bingöl Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi/Bilgisayar Yazılımı	2001
Üniversite	Anadolu Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği Bölümü	2008
Üniversite	Anadolu Üniversitesi/İktisat Fakültesi/Kamu Yönetimi Bölümü	2015
Yüksek Lisans		
Doktora		

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2008-2013	MEB/Muş Valiliği/	Öğretmen
2013-	MEB/Kayseri Valiliği	Öğretmen

Yabancı Dil	İngilizce
-------------	-----------