TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARININ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE DUYGUSAL ZEKA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖZEL BİR BANKANIN ÇUKUROVA BÖLGESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Timuçin ULUHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2018

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARININ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE DUYGUSAL ZEKA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖZEL BİR BANKANIN ÇUKUROVA BÖLGESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Timuçin ULUHAN

Danışman : Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Esengül İPLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2018

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
(Danışman)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Esengül İPLİK

ONAY
Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
…../…./2018

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2018

Timuçin ULUHAN

ÖZET

LİDERLİK TARZLARININ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE DUYGUSAL ZEKA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖZEL BİR BANKANIN ÇUKUROVA BÖLGESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Timuçin ULUHAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
Eylül 2018, 139 Sayfa

Bu çalışmanın temel amacı liderlik tarzlarının finans sektöründe öncü kuruluşlardan biri olan bankalarda çalışanların; iş performansına (İP), örgütsel vatandaşlık davranışına (vicdanlılık ve diğergamlık) (ÖVD), duygusal zekasına (DZ) etkilerinin neler olduğunu belirlemektir. İkincil amacı ise demografik faktörler (cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim ve yaş) ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını incelemektir. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için, istatistiksel olarak belirlenmiş olan ölçekler dahilinde inceleme yapılmıştır. Bu bağlamda Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir bankanın Çukurova Bölgesindeki şubelerinde çalışanlar üzerinde, +/- %5 hata payı önem düzeyi dikkate alınarak, 310 kişiye anket veya görüşme tekniği uygulanarak veri toplanmıştır. Yapılan anketlerden elde edilen verilerin analizi neticesinde hem Hizmetkar (HL) hem de Babacan (BL) liderlik tarzlarının, çalışanın iş performansı, duygusal zeka düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler tespit edilmiştir. Tarafımızca hazırlanan altı adet etkiye yönelik hipotez testlerimizin tümünün sonucu zayıf da olsa kabul edilmiştir. İkincil amaç doğrultusunda gerçekleştirilen analizler neticesinde erkeklerin veya kadınların, tüm değişkenlerimizden etkilenme biçiminde farklılaşma olmadığı görülmüştür. Yani erkeklerin veya bayanların HL, BL, DZ, ÖVD, İP değişkenlerini alıgılamalarında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Ancak bu durum demografik özelliklerden medeni durumun incelenmesinde farklılık göstermiştir. Analizimizde t-testi sonuçlarına göre evli ve bekar çalışanların

bağımsız değişkenlerimiz olan HL ve BL tarzlarını algılayış ve etkilenme biçiminde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Evli ve bekar iş görenlerin bağımlı değişkenlerimizi (İP, ÖVD, DZ) algılama biçimlerinde t-testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Çalışanların yaş aralıklarına göre BL, HL ve DZ değişkenlerini algılama ve bu değişkenlerden etkilenme durumları yapılan anova testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Diğer değişkenler olan İP, ÖVD'nin yaş aralıkları değişkenine göre yapılan anova testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. İş görenlerin eğitim durumları ile ÖVD'si arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmış olup eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından etkilenme seviyesinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer değişkenlerde ise eğitim seviyesi ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Demografik değişkenlerden kişilerin iş yerindeki dikey görev tanımına göre sadece ÖVD'nin alt boyutlarından olan Vicdanlılık değişkeni ile görev pozisyonu arasında, anova testine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. Araştırmamızda şoför, çaycı, hizmetli gibi çalışanların incelendiği "Diğer" kategorisindeki çalışanların, vicdanlılık alt boyutundan diğer çalışanlara göre daha fazla etkilendiği, bu kategorinin ardından ise yöneticilerin daha da fazla etkilendiği görülmektedir. Yapılan literatür taramalarından da anlaşıldığı üzere Doğu kültürlerine benzer şekilde Türk kültüründe de baskın olarak BL türüne rastlanılmıştır. Yönetici seçiminde kurumlar seçecekleri kişinin liderlik özelliklerinin yöneticinin, altında çalışacak olan diğer çalışanların üzerine etkisinin önemli düzeyde olacağını dikkate almaları gerekliliği çalışmamız ile bir kez daha teyit edilmiştir. Bu durum çalışanların iş davranışlarına etki etmekte olup BL ve HL tarzlarının yönetsel beceriyi ortaya koymada katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Günümüzde, finansal sektörde, terfilerde en önemli kriter olarak performans tabloları ile birlikte yönetici adayının yönetsel becerilerinin de dikkatlice incelenmesinin sektöre katkı sağlayacağı, var olan yöneticilerin de bu kapsamda eğitilmesi durumunda örgüte ve sektöre başarı getireceği düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Babacan Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Performansı, Duygusal Zeka.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' PERFORMANCE, EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL CITIZIENSHIP BEHAVIOUR AND A STUDY ON EMPLOYEES WORKING IN A PRIVATE BANK IN ÇUKUROVA REGION

Timuçin ULUHAN

Master of Business Administration
Supervisor: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
September 2018, 139 Pages

This study mainly aims to find out the effects of leadership styles on employees' job performance, organizational citizenship behaviour (conscientiousness and altruism) and emotional intelligence of employees working in banks which are the most significant institutions in financial sector. The second aim of this study is to determine whether there is a significant difference between demographic factors (gender, marital status, job status, education and age) and dependent and independent variables. To achieve the aims of the study, scales that are statistically identified were included. In this respect, to collect data, 310 participants working in Çukurova Regional Offices of a bank operating all around Turkey were given a questionnaire and interviewed by taking + / - 5 % tolerance into consideration. To find out the answers to the research questions, T-test was used for binary variables and Anova test was applied for more than two variables to investigate the differentiation of demographic features. As a result of the analysis of the questionnaire data, it has been identified that there is a significant and positive effect of servant and paternalist leaderships on employees' emotional intelligence, job performance and organizational citizenship behaviour. The results of our six hypothesis tests to see intended effects were all accepted even though they are weak. In respect of the analysis about the second aim of the study, it has been identified that the effect of dependent and independent variables on "gender" has not been differentiated. Nevertheless, this case is not the same when it comes to "marital status".

According to T-test results, there is a statistically significant difference in married and bachelor employees' perception of paternalist and servant leadership styles

that are independent variables of the study. Yet, there is not a statistically significant difference in the perception of married and bachelor employees. According to Anova results, there is a statistically difference in the way that employees are affected by and their perception of paternalist and servant leadership and emotional intelligence when it comes to age range of employees. However, there is not a statistically significant difference in the way that employees perceive job performance and organizational citizenship behaviour when again age range is a matter of fact. Moreover, there is a statistically significant difference between employees' education level and organizational citizenship behaviour. The more they are educated, the more they are influenced by organizational citizenship behaviour. No other statistically significant difference was found between other variables and the level of education. Anova test has revealed that, according to job description at work, which is one of the demographic variables, there is a statistically significant difference between "conscientiousness" and "job status" in the "others" category. The employees working in "others" category such as drivers, tea boys/ladies, servants, security guards are far more affected by conscientiousness sub-category than the other employees. Yet, managers are mostly affected by conscientiousness. As it is understood from literature review, paternalist leadership was found in Turkish culture like in Eastern culture. It has been approved through this study that the leadership traits of managers undoubtedly influence subordinates, which needs to be taken into consideration especially when companies and institutions want to choose a manager. This case highly affects job traits of employees and it has been thought that paternalist and servant leadership contribute to show managerial skills. It's important that quantitative be taken into consideration as well as qualitative ones. Nowadays, performance tables are the most important criteria for promotion in financial sector. Moreover, managerial skills of a candidate manager need to be thoroughly investigated, which contributes to financial sector. Lastly, it is thought that present managers need to be trained on this issue, which brings success to the sector as well as organizations.

Keywords: Paternalist leadership, servant leadership, organizational citizenship behaviour, job performance, emotional intelligence.

ÖNSÖZ

21. yüzyılda kültürel, sosyal ve ekonomik dönüşümlerin hızlı yaşandığı, değişim ve rekabetin yoğun bir biçimde algılandığı, bu bağlamda da toplumsal ve örgütsel hayatın sürekli değişen ve kendini yenileyen bir yapıya kavuştuğu söylenebilir. Teknolojinin geliştiği, bilginin herkesin parmaklarının ucunda olduğu günümüzde, insanlar dünyadaki gelişmelerden, sahip oldukları haklardan ve başka ülkelerdeki insanların ne gibi haklara sahip olduğundan kolayca haberdar olmaktadır. Diğer her şey gibi liderlik tarzları ve yönetim anlayışı da çağın yeniliklerinden, dönemin ihtiyaçlarından etkilenmiş ve bu ihtiyaçlara göre şekillenmiştir. Örneğin Avrupa kıtasında bir ülkede çalışanların sahip oldukları yeni haklar teknolojinin etkisiyle, eş zamanlı olarak Asya veya Amerika'da da çalışanlar tarafından öğrenilerek, yöneticilerden bu haklar talep edilmektedir. Bu konuda bilinen en güzel örnek ise son yüzyılda çalışan ve doğum yapan bayanların sahip oldukları haklar hızlı bir şekilde diğer ülkelere de yayılmaktadır. Bu durumda liderler de söz konusu durumları dikkate alarak personele yaklaşmakta ve iş planlaması yapmaktadır. Nitekim iş dünyasında önemli bir yere sahip olan yöneticilerin de tarzları, içinde bulundukları toplum ve yaşadıkları çağ ile şekillenmektedir. Her ne kadar Bilgi toplumu olma yolunda ilerleyen bir çağda yaşıyor olsak ta insanların birer makine olmadığı ve birebir etkilerin bir adım öne çıktığı bir yüzyılda yaşamaktayız. Bu nedenlerle Liderlik tarzları içinde sosyal etkilerin nispeten daha fazla olduğu Hizmetkar ve Babacan liderlik tarzlarının, çalışanların iş performansına, duygusal zekalarına, örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkileri çalışmamızda incelenmiştir. Söz konusu inceleme bankacılık sektöründe yapılan çalışma ile desteklenmiştir. Çalışmamızda bulgulanan hususların hem liderlerin tarzlarını belirlemede hem de bankacılık sektöründe lider seçimlerinde ilgili paydaşlara katkı sağlaması amaçlanmıştır. Hedefe ulaşma doğrultusunda emek sarf eden çalışanlar, liderlerin etkisi ile sonuca daha hızlı ulaşabilmekte olup liderlerin sahip olduğu bu itici güç dikkate alındığında liderlik tarzlarının dolaylı olsa da ulusal kalkınmaya yardımcı olması nedeniyle literatürde bulunmayan böyle bir çalışmanın gerekli olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma sırasında bana zaman ayıran ve katkıda bulunan Danışmanım Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'a ve kıymetli eşim Gamze ULUHAN'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Timuçin ULUHAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK BEYANI iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
ÖNSÖZ viii
İÇİNDEKİLER ix
KISALTMALAR LİSTESİ xii
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
EKLER LİSTESİ xvi

BÖLÜM I
GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti Ve Çalışmanın Amacı 1
1.2. Çalışmanın Önemi Ve Literatüre Katkısı 4
1.3. Çalışmanın Yöntemi Ve Planı 10
1.4. Çalışmanın Varsayımları 12
1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları 13

BÖLÜM II
KAVRAMSAL BİLGİLER

2.1. Kuramsal Tanımlamalar 16
2.1.1. Liderlik Tarzları 17
2.1.1.1. Babacan (Paternalist) Liderlik 26
2.1.1.2. Hizmetkar (Servant) Liderlik 33
2.1.2. Çalışanın İş Performansı 40
2.1.3. Duygusal Zeka 44
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 48
2.1.4.1. Diğergamlık 51
2.1.4.2. Vicdanlılık 52

2.1.5. Liderlik Tarzları ile Duygusal Zeka, İş Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi 54
2.1.5.1. Babacan ve Hizmetkar Liderlik Tarzları İle Duygusal Zeka, Çalışanın İş Performansı ve ÖVD (Diğerkamlık ve Vicdanlılık) Arasındaki İlişki 54
2.1.5.2. Liderlik Tarzları İle Duygusal Zeka İlişkisi 55
2.1.5.3. Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Performansı ile İlişkisi 58
2.1.5.4. Liderlik Tarzları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) İlişkisi 59
2.1.5.5. Babacan Liderlik Tarzı İle ÖVD Arasındaki İlişki 61
2.1.5.6. Hizmetkar Liderlik Tarzı İle ÖVD Arasındaki İlişki 62

BÖLÜM III
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi 65
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 66
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 67
3.3.1. Babacan (Paternalistik) Liderlik Ölçeği 68
3.3.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeği 69
3.3.3. İş Performansı Ölçeği 72
3.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 74
3.3.5. Duygusal Zeka Ölçeği 76
3.4. Araştırma Hipotezleri ve Araştırma Soruları 78
3.5. Analiz Öncesi Verilerin Taranması ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler 79
3.6. Güvenirlik Analizleri 81

BÖLÜM IV
BULGULAR

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 84
4.2. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri 87
4.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi 89
4.3.1. Babacan Liderlik Tarzı İle İş Performansı, ÖVD ve Duygusal Zeka Arasındaki Hipotez Testleri 91

4.3.2. Hizmetkar Liderlik Tarzı İle İş Performansı, ÖVD ve Duygusal Zeka Arasındaki Hipotez Testleri..... 94
4.4. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi..... 97
4.4.1. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin, Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının t-Testi ile İncelenmesi..... 98
4.4.2. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin, Çalışanların Medeni Duruma Göre Farklılaşmasının t-Testi ile İncelenmesi..... 100
4.4.3. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin, Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi 101
4.4.4. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin, Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi 103
4.4.5. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonuna Göre Etikisinin Anova Testi İle İncelenmesi..... 105
4.5. Bulguların Özeti..... 107

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 110
KAYNAKÇA..... 120
EKLER 133
Ek 1: Çalışmada Kullanılan Anket 133
ÖZGEÇMİŞ 139

KISALTMALAR LİSTESİ

AB **:** Avrupa Birliği

ABD **:** Amerika Birleşik Devletleri

BM **:** Birleşmiş Milletler

BL : Babacan Liderlik

DZ : Duygusal Zeka

HL : Hizmetkar Liderlik

ILO **:** Uluslararası Çalışma Örgütü

İKY **:** İnsan Kaynakları Yönetimi

İP : İş Performansı

OECD **:** Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

ÖVD **:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

TBMM **:** Türkiye Büyük Millet Meclisi

TÜİK **:** Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışmada Cevapları Aranan Etkiye Yönelik Araştırma Soruları 9
Tablo 2. α = %0,05 Hata Düzeyi İçin Evrenden Alınacak Örneklem Büyüklükleri 15
Tablo 3. Liderlik Süreçleri Zaman/Yol Tablosu 22
Tablo 4. Babacan Liderlik Ölçeği 69
Tablo 5. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Soruları 72
Tablo 6. İş Performansı Ölçeği 73
Tablo 7. Diğerkamlık ve Vicdanlılık Ölçekleri 75
Tablo 8. Duygusal Zeka Ölçeği 76
Tablo 9. Araştırmanın Hipotezleri 78
Tablo 10. Basıklık ve Çarpıklık Değerlerinin İncelenmesi 80
Tablo 11. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri 82
Tablo 12. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 85
Tablo 13. Pearson Korelasyon Analizi Tablosu 88
Tablo 14. Araştırmadaki Hipotezler 90
Tablo 15. Babacan Liderlik Tarzının Çalışanların İş Performansı Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi 91
Tablo 16. Babacan Liderlik Tarzının Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin Analizi 92
Tablo 17. Babacan Liderlik Tarzının Çalışanların ÖVD Düzeyleri Üzerinde Etkisinin Analizi 93
Tablo 18. Hizmetkar Liderlik Tarzının Çalışanların İş Performansı Düzeyleri Üzerinde Etkisinin Analizi 94
Tablo 19. Hizmetkar Liderlik Tarzının Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri Üzerinde Etkisinin Analizi 95
Tablo 20. Hizmetkar Liderlik Tarzının Çalışanların ÖVD Düzeyleri Üzerinde Etkisinin Analizi 96
Tablo 21. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılaşma Sonuçları 99
Tablo 22. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların Evli ve Bekar Olmasına Göre Farklılaşma Sonuçları 100

Tablo 23. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Farklılaşma Sonuçları 102
Tablo 24. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Sonuçları 104
Tablo 25. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların İş yerindeki Pozisyonuna Göre Farklılaşma Sonuçları 106
Tablo 26. Hipotez Testlerinin Analiz Sonuçlarının Özeti 108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırmada değişkenler arası temel etkileri gösteren görsel model..... 12

EKLER LİSTESİ

Sayfa

Ek 1: Çalışmada Kullanılan Anket..... 133

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti Ve Çalışmanın Amacı

21. yüzyılda kültürel, sosyal ve ekonomik dönüşümlerin hızlı yaşandığı, değişim ve rekabetin yoğun bir biçimde algılandığı, bu bağlamda da toplumsal ve örgütsel hayatın sürekli değişen ve kendini yenileyen bir yapıya kavuştuğu söylenebilir. Toplumsal anlamda ve birey olarak değişime adaptasyon her geçen gün zorlaşmaktadır. Özellikle günümüz bilim toplumundaki gelişmelerin teknoloji üzerinde yoğunlaşması nesiller arası ciddi farklılaşmaya yol açmaktadır. Günümüzde toplumların yapılarındaki değişiklikler bireylerin yaşamlarını ülkelerin sosyal ve kültürel düzeylerini, iş yapış biçimlerini önemli düzeyde etkilemektedir. Ülkeleri farklı olan bireylerin hayatı ve dış dünyayı algılama biçimleri de koşullara göre değişim göstermektedir. Bu çeşitlilikler bireylerin ve organizasyonların iş hayatına yaklaşımlarını, çalışma biçimlerini ve yönetim tarzlarında da değişimi zorunlu kılmaktadır. Literatürde liderlik tarzları (Otantik, Toksik, Spiritüel, Paylaşılan, Dönüşümcü, İşlemsel, Babacan, Hizmetkar, Karizmatik, Otokratik, Bürokratik, Stratejik vd. liderlik tarzları) ile ilgili birçok çalışma yapıldığı ve bu çalışmalara bağlı olarak farklı tanımlamalar oluştuğu görülmektedir (Bass, 1990; Cook, 1997; Turhan, 2018, s.31; Aktaran Benibol, 2015 s.43; Brownve Trevino, 2006; Erçetin, 2000, s.23; Koçel, 2014; Hodgetts ve Luthans, 2003 s.56; Rost1991 s.102; Davis 1988 s.141; Hedlund, 2003, s.121; Burns, 1978, s.425). Liderlik üzerine araştırma yapan Davis (1988, s.141) çalışmasında iş görenleri önceden planlanmış ulaşılması istenen amaçlara doğru yöneltmeye ikna etmeyi liderlik olarak tanımlamıştır. Rost (1991, s.102) ise gerçekleştirdiği çalışmasında karşılıklı amaçlara ve hedeflere bağlı olarak gerçek anlamda bir dönüşüm gerektiren ve isteyen lider ile onun takipçileri arasındaki etkileşim sürecini liderlik olarak açıklamıştır. Hedlund (2003, s.121) yaptığı çalışmalarda diğer çalışmalardan kısmen farklı olarak kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanı olarak liderliği betimlemiştir.

Burns (1978, s.425) ise liderliği insanların, siyasal, maddi ve benzeri güç ile birlikte değerleri de kullanarak birbirinden bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri hedeflere ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme gücü, yetisi olarak açıklamıştır.

Literatüre önemli katkısı bulunan Cook (1997) liderin vizyonuna, misyonuna gönüllü olarak bağlanmayı sağlayan kişiyi grubun lideri olarak tanımlamıştır.

Liderlik insanların varoluşuyla birlikte gruplar halinde yaşamaya başlamasından itibaren önemi her geçen gün artan bir olgudur. Söz konusu liderlik olgusu halen tüm bilim dallarında araştırılmaya ve yorumlanmaya devam eden en önemli konulardan biridir. Her dönemde liderlik olgusu üzerine çok sayıda birbirinden çok farklı veya birbirine yakın değişik biçimde betimleme gerçekleştirilmiş olup literatürde üzerinde hala kayda değer düzeyde çalışılan konulardan biri olmaya devam etmektedir (Bakan 2008; Humphreys 2000; Erkan ve Abaan, 2006). Araştırmacı Peter Drucker, lideri sadece kendisini izleyenlerin olduğu kişi olarak tanımlamıştır. Fakat her geçen gün bu tanımın üzerine bir şeyler eklemiş olup günümüze gelindiğinde ilk tanıma göre oldukça değişmiş ve genişlemiştir. Nitekim lider hakkında da günümüzde şu tanım ortaya çıkmıştır; insanları belirli bir amaç doğrultusunda peşinden sürükleyebilen, gruptakilere adil ve ahlaklı davranabilen, kendisine çevresindeki insanlar tarafından güven duyulabilen, kendisinin de bağlı bulunduğu-içindeki örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışabilen, içinde bulunduğu gruptaki astlarıyla ve üstleriyle iyi iletişim kurabilen, onları organizasyonun hedeflerine ulaşmada motive edebilen ve üyesi olduğu örgütün çıkarlarını gözeterek, karını yükseltebilen, kişisel gelişimini sürekli devam ettirebilen kişilerdir (Slavkin 2010, Humphreys 2000, Bakan 2008). Literatür taramalarında liderlik boyutlarından ***hizmetkar liderlik*** kavramı üzerinde çokça Greenleaf'ın ve Bass'ın çalışmalarına rastlanılmış olup 1970 yılında yaptığı çalışmada Greenleaf'in öncül olarak tanımladığı hizmetkar liderlik kavramı temelinde ana unsur olarak, bu tipteki liderin adeta bir gönüllü olarak astlarına hizmet etme isteğinin, eğiliminin olması gerekmektedir (Greenleaf, 1970). Liderlik konusunda çalışmaları bulunan Bass'ın (2000) çalışmasında, hizmetkar liderlerin, örgütte hizmet etme isteği açısından içsel motivasyonla gelen doğal bir duyguya sahip olduklarına, liderlik yapmayı ise bir misyon gibi bilinçli olarak seçtiklerine değinilmiştir. Yani buradaki hizmet etme eğilimi liderin doğuştan gelen yetileri, çevresi ve ailesinden aldığı kültürün bir yansıması olarak düşünülebilir.

Bass (1990) ise yaptığı çalışmalarda liderliği; içinde bulunulan grubun veya örgütün dinamikleri, değişkenleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, hedeflenen amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya birkaçını barındıran kişi şeklinde tanımlamıştır. Liderliğin değişen koşullarla birlikte birçok farklı boyutu gündeme gelmeye başlamıştır. Ancak söz konusu

tez çalışmasında, bankacılık sektöründeki küçük grupların (şubelerin) yönetiminde sıklıkla rastlanılması sebebi ile liderlik boyutlarından hizmetkar liderlik ve babacan liderlik türleri seçilmiştir. Banka şubelerinde çalışan sayısı on ile otuz kişi arasında değişim göstermekte olup bu tarz küçük örgütlerde liderin yönetim biçiminin, altında çalışan personelin iş yerindeki etkinliğini, verimliliğini kısaca performansını etkilediği gözlemlenmiş olup bu etkinin bankacılık sektöründe yönetici seçimindeki rolü de dikkate alınarak araştırmamıza dahil edilmiştir. Diğer yandan liderin davranış biçimlerinin, çalışanın aidiyet duygusunu, örgüte bağlılığını, örgütün çıkarlarını gözetmesi gibi davranışları da etkilediği gözlemlenmiş olup bu nedenle liderlik türünün çalışanın iş performanslarına, duygusal zekasına ve ÖVD'ye etkisi analiz edilmek üzere çalışmaya dahil edilmiştir.

Bankacılık sektöründe yaygın olarak gözlemlenen liderlik türlerinin (babacan ve Hizmetkar) çalışanların iş performanslarına, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve duygusal zekalarına etkileri incelenmiştir. Yapılan literatür taramalarında gerek sektör gerek kapsam itibariyle benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Literatürde tespit edilen söz konusu eksiklik bu çalışmayla kısmen giderilmeye çalışılmıştır.

20. yüzyılın sonlarında gerek akademik çalışmalarda gerekse örgüt içi yapılan araştırmalarda insana ve insan olgusuna yapılan yatırımların ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmış olup bu alana yönelim 21. yüzyılda artarak devam etmektedir. Ortaya konulan etkili insan kaynakları uygulamalarında örgütü başarıya götüren ana etkenin insan olduğu görülmektedir. Bu çalışmamızda bağımsız değişken olan liderlik tarzlarının bağımlı değişkenler olan çalışanların iş performansı, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci amacı banka çalışanlarının liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş performansı ve duygusal zekaları üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca bir bankanın Çukurova Bölgesindeki çalışanlar üzerine yapılan araştırmayla çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Finans ve bankacılık sektörünün çok geniş bir alanı kapsamasına karşın çalışmamız çeşitli sınırlılıklar dolayısıyla belli bir bölgeyi kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında ulusal bir bankanın Çukurova Bölge Müdürlüğü'ne bağlı Adana-Mersin-Osmaniye-Hatay illerinde faaliyet gösteren toplam 49 adet şubesinden örneklem seçilerek bir uygulama yapılmıştır. Katılımcılar okuduğunu anlama, kavrama ve daha net ifade etme konusunda nispeten mavi yakalılara göre daha iyi olduğu bilinen beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Nitekim finans sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışabilmek için öncelikle

mesleki eğitimi de kapsayan ilgili lisans bölümünden mezun olmak gerekmektedir. Anket uygulamasına katılacak kişilerin sektör itibariyle eğitim seviyelerinin ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğu bilinmektedir. Çalışmamızda, dedüksiyon (tümdengelim) metoduyla iş performansı, duygusal zeka, örgütsel vatandaşlık davranışları ile liderlik tarzları arasındaki etkiler incelenmiştir. Örgütte lider olarak çalışan kişilerin liderlik tarzlarının alt kategoride bulunan personeller üzerindeki etkileri araştırılmak istenmektedir.

İkincil amacı ise demografik değişkenler ile İP, DZ, HL, BL ve ÖVD arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarının doğru değerlendirilmesi için seçilen demografik özelliklerin her birinden en az otuz örneklem olması planlanmaktadır. Araştırma, Çukurova Bölgesinde faaliyet gösteren bankanın şubelerinde çeşitli pozisyonlarda çalışanlar (memur, uzman, müdür yardımcısı, müdür vb.) seçilerek yapılması planlanmaktadır.

Çalışmamıza konu olan ancak isminin belirtilmesi istenmeyen bankanın Türkiye genelinde 980 şubesi ve 15 bin civarında çalışanı bulunduğu belirtilmiştir. Bu bankanın Çukurova Bölgesi; Adana, Mersin, Hatay, Osmaniye illerini kapsamaktadır. Söz konusu bölgede Adana ilinde 19 şube, Mersin ilinde 15 şube, Hatay ilinde 12 şube, Osmaniye ilinde 3 şube olmak üzere toplam 49 şubesinde ve bölge müdürlük binasında toplam 750 civarında çalışan bulunmaktadır.

1.2. Çalışmanın Önemi Ve Literatüre Katkısı

Yönetim ve liderlik kavramları geçmişten günümüze, dünya insanlık tarihi süresince bulunan en eski kavramlardan biri olmakla birlikte 19.yy'lın ilk çeyreğinden itibaren sosyal bilimlere konu olmaya başlamış ve liderlik ve liderlik tarzları kavramları üzerine birçok farklı tanımlama literatürde yer edinmiştir. İnsanlık tarihine bakıldığında da liderliğin ilkel çağlardan bugünkü modern çağlara kadar geçen zamandaki bütün dönemler ve toplumlarda büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. Modern anlamdaki liderlik kuramı ise 20. yüzyıldan itibaren özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve neo-karizmatik kuramlardan oluşan dört ana aşamadan geçmiştir (Erçetin, 2000, s.3). Liderlik adına yapılan tanımlamanın yıllar içinde değişmesi veya çeşitliliğinin çok fazla olması farklı bakış açıları ile birlikte değişen dünya düzeni, değişen iş yapış biçimleri gibi kavramlara bağlı olarak artış göstermiştir. Söz konusu değişimler aynı zamanda liderlik konusunda farklı boyutların da ortaya

çıkmasını sağlamıştır. 20. yüzyılda liderlik kavramları üzerine 5.000'nin üzerinde akademik çalışma yapılmış ve bu çalışmalara bağlı olarak literatüre 350 civarında farklı lider tanımı ortaya konmuştur (Erçetin, 2000 s.3). Aynı zamanda 21. Yüzyılda da liderlik üzerine hemen hemen her üniversitede çalışmalar yürütülmektedir. Her dönemde ve her yerde, zamana, duruma, koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen (Hodgetts ve Luthans, 2003, s.356) değişik türde liderlerin ortaya çıktığı, buna bağlı olarak tanımlamaların, çalışmaların şekillendiği görülmektedir. Fakat dönemler itibariyle tanımlamalardaki farklılığın koşullar kaynaklı olarak sadece liderlik kavramının kapsamı ve liderin insanlar tarafından algılanma biçimindeki değişiklikler olduğu görülmektedir. Söz konusu durumun temel sebebi zaman içinde toplumlar, örgütler, gruplar sürekli bir değişim ve gelişim sürecindedirler. Bu bağlamda değişen insanlarla birlikte çevre koşulları da farklılaştığından daha sonra geçerli olan liderlik türü, şekli ve liderin davranışları geçerliliğini yitirmekte olup güncel niteliklere haiz liderlik kavramları ve liderlik biçimleri ortaya çıkarmaktadır (Eren, 1993, s.286).

Literatürde yeni olan ve üzerine çok fazla çalışma bulunmayan liderlik alanında hizmetkar liderlik ve babacan liderlik boyutlarının çalışmamızda bağımsız değişken olarak ele alınması ile söz konusu alana yeni bir bakış açısı sunması beklenmektedir.

Araştırmada bankacılık sektöründe önemli yeri bulunan iş performansı, ÖVD ve duygusal zeka bağımlı değişkenler olarak kullanılmıştır. Söz konusu bağımlı değişkenlerin liderlik tarzları ile ilişkili olup olmadıkları, nasıl ve ne yönde bir ilişki olduğu belirlenmeye çalışılacak ve böylece bir nebzede olsa alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızda daha çok hizmetkar veya babacan liderlik tarzlarının benimseyerek bu davranışları sergileyen liderlerin astı olarak çalışanların iş performansına, duygusal zekasına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ne yönde bir etkisi olduğunu tespit etmeye çalışılmaktır. Liderler örgütsel çıktıları maksimize etmek için çalışanlar ile ilgilenme konusunda fazla gayret ve çaba sergilemek zorundadır. Günümüzde anlaşılması çok zor ve çok boyutlu bir kavram olan performans, gözlenen ve gözlemleyen kişinin tamamen algılama şekline bağlıdır. Liderlik tarzlarının bir çıktısı olan performans kavramı ise bir örgütün, grubun, iş yerinin elinde olan kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak işletmenin benimsemiş olduğu amaçlarına erişebilme yeteneği olarak Daft (2000) tarafından tanımlanmıştır. Liderler ile çalışanlar arasındaki bu ilişki ortak amaç olan örgüt başarısına giden yolu göstermektedir. Liderler ile çalışanlar arasındaki ilişki sosyal mübadele, karşılıklılık normu, eşitlik kuramı ve

psikolojik sözleşme kavramları çerçevesinde gelişmektedir. Lider ile çalışan arasında yazılı olmayan takas, karşılıklılık, çalışanın hak ettiğini alma ve tarafların beklentilerine saygı kavramları ön plana çıkar (Daft, 2000, s.12).

Hizmetkar ve babacan liderlik sergileyen bir liderin astlarını dönüştürmesi, onları motive etmesi ve onlara ilham vermesi, onların problemleri ile ilgilenmesi, diğergamlılık, iş performansı, astlarının iş tatminini, örgütsel bağlılığını dolayısıyla performans sergileme düzeylerini artıracaktır (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012). Babacan liderlik kültürel kontekste değerlendirildiğinde, hiyerarşik etkilerin olduğu bunun sonucu olarak liderin astlarının iş hayatı ve özel hayatı ile ilgili danışmanlık yaptığı, onları koruyup kolladığı, bunun karşılığında onlardan saygı ve nezaket beklediği bir liderlik yaklaşımıdır (Aycan ve Johnson, 2014; Aycan, 2000; Aycan ve Göncü, 2006). Hizmetkar liderlik tarzı ise performans gibi örgütsel çıktılar ve çalışanların iş tutumları ile yakından ilişkilidir (Liden, Wayne, Zhao, Henderson, 2013, s.44).

Babacan liderlik tarzı özellikle yüksek kollektivist ve yüksek güç mesafesi olan Doğu kültüründe genel bir liderlik tarzı olup, performans gibi örgütsel çıktılar üzerinde dönüştürücü liderlik tarzı kadar etkili bir liderliktir. Doğu kültüründe babacan liderlik ile dönüştürücü liderlik tarzı aynı şekilde algılanabilmektedir (Aycan, 2000; Göncü, Aycan ve Johnson, 2014).

Babacan ve hizmetkar liderlik tarzlarının aynı çalışma içerisinde bağımsız değişken olarak ve iş performansı, ÖVD ve duygusal zeka bağımlı değişkenleri kullanılarak incelenmiş olması, araştırma sonucunda elde edilecek bulguların ileride Türkiye genelinde yapılacak çalışmalar için öncüllük teşkil edebileceği düşünülmektedir. Bununla beraber iki liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın olmayışı da araştırmanın önemini artırmaktadır. Bu araştırma ile liderlik tarzları ve ÖVD yazınına katkı sağlamak, hem de yönetsel/örgütsel uygulamalarda İKY uzmanlarına, kariyer planlayıcılara, performans değerlendiricilere ve yöneticilere liderlik tarzı sonucunda oluşan çıktılar konusunda yararlı bilgiler sunacak bulgular elde etmek hedeflenmektedir. Ayrıca, elde edilecek bulguların lider seçimi, işe alma, personel seçimi, terfi gibi insan kaynakları süreçlerindeki kararlara ve performans değerlendiricilerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Liderlik boyutlarından yazında nispeten yeni olan hizmetkar liderlik; bir grupta, işletmede, organizasyonda performansa tabi kişileri ön plana alan, onları hedeflere ulaşmada öncül olarak gören bir liderlik türü olarak tanımlamış ve bu liderlik tanımının

altında yatan temel bileşenler üzerinde yoğunlaşmıştır (Bitirim, 2007, s.61). Söz konusu yönetim modelinde hizmetkar liderlerin; kişisel özellikleri ön plana çıkmakta olup onların altında çalışanlarına olan tutum ve davranışlarından bahsedilmektedir. Faaliyet gösterdiği alanda başarılı bir hizmetkar lider; ahlaki alçakgönüllü, sevgi sahibi, özverili, örgüt üyelerine güven verici, vizyon sahibi, bencillikten uzak, astlarını destekleriyle güçlendiren ve astlarına hizmet ederek motivasyonda bulunan liderdir (Paterson, 2003, s.5-8; Waddell, 2006, s.2-3).

Hizmetkar liderlerle çalışanların, liderlerine ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları artırmakla birlikte performansları da artar. Bunlara bağlı olarak hedef doğrultusunda ilerleyen çalışanlar liderlerinin öncülüğünde örgütünü de başarıya taşıması beklenmektedir. Hizmetkar liderlik boyutunda, lidere bağlı olarak başarıya giden sürecin basamakları birbirine eklenerek tam entegre olması gerektiği görülmektedir.

Yapılan çalışmalarla örgütte veya bir işyerinde çalışan bağlılığının, sadakatin, özverinin liderle bağlantılı olarak çalışanın diğer bir deyişle iş görenin performansını da pozitif doğrultuda artırdığı ortaya koyulmuştur (Billings, Becker, Eveleth ve Gilbert, 1996). 21. yüzyılda batının öncü olduğu araştırmaların etkisiyle batıda irdelenen liderlik modellerini, kendi ülkesinde kültürel değerlerle birlikte araştırmak, incelemek isteyen araştırmacıların sayısında doğal olarak artış yaşanmıştır. Doğu kültürü ile Batı kültürünün kendine has özelliklerinin olması ile birlikte çalışanların motive olma biçimlerinin de farklı olması beklenmektedir. Nitekim araştırmacı Silin'in (1976) Tayvan’da yaptığı çalışmalar ve araştırmalarda, liderlikle ilgili konularda Avrupa kıtasından Doğu'ya gidildikçe, Batı kültüründeki liderlik tarzlarından farklı sonuçların çıktığı görülmüştür (Erkuş, 2010).

Silin'in yaptığı çalışmalarda Doğu kültürünü yansıtan özelliklere rastlanılmış olup liderlik modelinin de faaliyet gösterilen toplumun yapısına göre şekillendiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde yapılan incelemelerden sonra ulaşılan kesin sonuçlu tespitlerden sonra rastlanılan ancak isim konmamış liderlik anlayışına sonradan paternalist (babacan) liderlik adı verilmiştir. Söz konusu liderlik tarzı eski olmakla birlikte liderlik üzerine yapılan araştırmaların derinleşmesi neticesinde doğu kültüründe önemli yeri olan babacan liderlik kavramı, literatürde de zaman içinde yer edinmiştir (Westwood ve Chan, 1992).

21. yüzyıl içinde doğu toplumlarında daha çok kendini gösteren hizmetkar liderlik ile babacan liderlik türleri üzerinde çalışılması bilim, literatür ve iş dünyası

açısından çok daha gerekli olan kavramlardır. Ayrıca Türkiye'deki kurum kültürlerinde ön plana çıkan liderlik boyutlarından babacan ve hizmetkar liderlik türleri üzerine yoğunlaşarak, araştırmalar yapılmıştır.

Özellikle finans alanında yapılan çalışmalarda söz konusu liderlik boyutları üzerine yeterli çalışma olmaması sebebi ile babacan ve hizmetkar liderlik boyutları ele alınmıştır. Boyutları ile birlikte liderlik türlerine ilişkin yapılan araştırmalardan hareketle literatür taramalarında da görüldüğü gibi liderlik ve türleri araştırılması gereken bir konu olmakla birlikte bankacılık sektörü özelinde uygulamayla literatüre önemli katkı sağlanması beklenmektedir. Bu anlamda ortalama 12 çalışana bir yönetici düşen şubeleri bulunan bir bankanın Çukurova Bölgesinde faaliyet gösteren şubeleri seçilerek bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Seçilen şubeler Çukurova Bölge Müdürlüğüne bağı olmakla birlikte Adana, Mersin, Hatay, Osmaniye illerinde bulunmaktadır.

Görüşme yapılacak şubelerin tümü merkezi insan kaynakları yönetim uygulamalarını banka politikası gereği en iyi düzeyde uygulamakla mükelleftirler. Aynı zamanda tüm şube yöneticileri, şubenin kredi ve mevduat hacmi dikkate alınarak dahil edildiği sınıfı yükseltmek için etik koşullar içinde maksimum gayret esasına göre çalışacaklarını üst yönetime taahhüt etmişlerdir. Bu doğrultuda çalışmaları neticesinde sağlanacak başarı; performans primi ödemesi, temettü ödemesi, ikramiye gibi maddi ödüllendirmelerle de desteklenecektir. Ayrıca bu başarı veya başarısızlık durumu şubede bulunan müdürün ve diğer çalışanların kariyer yolunda yatay ve dikey ilerlemelerini sağlayacaktır. Finans sektöründe örgütün başarısındaki temel anahtarlardan biri olarak görünen şube müdürlerinin önemi dikkate alınarak bankacılık sektörü çalışmaya konu edilmiştir.

Yukarıda belirtilen hedefler ve yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmada yanıtları aranan sorular şunlardır;

Tablo 1.

Çalışmada Cevapları Aranan Etkiye Yönelik Araştırma Soruları

Sayı	Etkiye Yönelik Sorular
1	Babacan liderlik tarzının banka çalışanlarının iş performansı üzerinde etkisi var mıdır?
2	Babacan liderlik tarzının banka çalışanlarının duygusal zekaları üzerinde etkisi var mıdır?
3	Babacan liderlik tarzının banka çalışanlarının diğergamlıkları üzerinde etkisi var mıdır?
4	Babacan liderlik tarzının banka çalışanlarının vicdanlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
5	Hizmetkar liderlik tarzının banka çalışanlarının iş performansları üzerinde etkisi var mıdır?
6	Hizmetkar liderlik tarzının banka çalışanlarının duygusal zekaları üzerinde etkisi var mıdır?
7	Hizmetkar liderlik tarzının banka çalışanlarının vicdanlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
8	Hizmetkar liderlik tarzının banka çalışanlarının diğergamlıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Çukurova Bölgesinde bulunan banka şubelerin sınıflara ayrılarak içsel rekabetin kurum hedeflerini yakalamada itici etki yaratacağı ve performansa göre terfi ve ödüllendirmelerde daha adaletli olunacağı planlanmıştır. Bu plan çerçevesinde yöneticilerin kariyer basamaklarını çıkma amaçları doğrultusunda banka şubeleri 1-2-3-4-5 ana sınıflar A-B-C alt sınıflar olmak üzere 15 sınıfa ayrılmıştır. Örneğin 1A şube bölgedeki en iyi şube sınıfındadır. Söz konusu şube sınıflandırmasının da örgütte yönetici olmaya başladıktan sonrada bir üst sınıfa geçmek için performans yoğun çalışmayı devam ettirmeye yönelik olduğu görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, kendilerini sürekli geliştirmek, yeniliklere ayak uydurmak zorunda olması, yöneticileri örgütü bir üst lige taşıyacak önemli unsurlardan biri konumuna getirmektedir. Örgütün genel müdürlüğüne bağlı insan kaynakları ve performans yönetim biriminin örgüt adına benimsediği politikası gereği; çalışanları seçim süreci ile bu iş görenleri yatay veya dikey yükselme zamanlarında elemeye tabi tutan, söz konusu iş görenlere hedeflenen stratejileri benimseten, iş görenleri belirli değerlendirme kriterlerine göre çalışanlara potansiyelleri ile sahip oldukları yetenekleri kullanma fırsatı veren, yönetimi ve çalışanları sonuçlardan sorumlu kılan, üstün performansı ödüllendiren bir yönetim ekibi ve kariyer yolu oluşturulmaya asgari özen gösterilmektedir.

Nitekim bu kariyer yolu uzun bir iş yaşamına ve örgütün ihtiyaçlarına göre şekillenmekte olup günümüzde önce yatay sonra dikey terfi basamakları oluşturularak liyakata uygun yükselme stratejisi benimsenmiştir.

Bölgede bulunan her yönetici şubesinin sınıfını yükseltmeyi amaçlamakta olup bu süreçte izlenmesi gereken liderlik türü ile iş performansı, duygusal zeka, örgütsel vatandaşlık davranışlarından vicdanlılık, diğerkamlık arasındaki etkileşimlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Nitekim liderin başarısı personelinin maddi gelirini artırmakla birlikte kariyer yolunda da ilerlemesini sağlamaktadır. Tespit edilecek etkilerin sektörde bulunan liderlere yol göstermesi noktasında önemli katkılar sağlaması amaçlanmaktadır. Özellikle finans sektöründe, literatürde benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

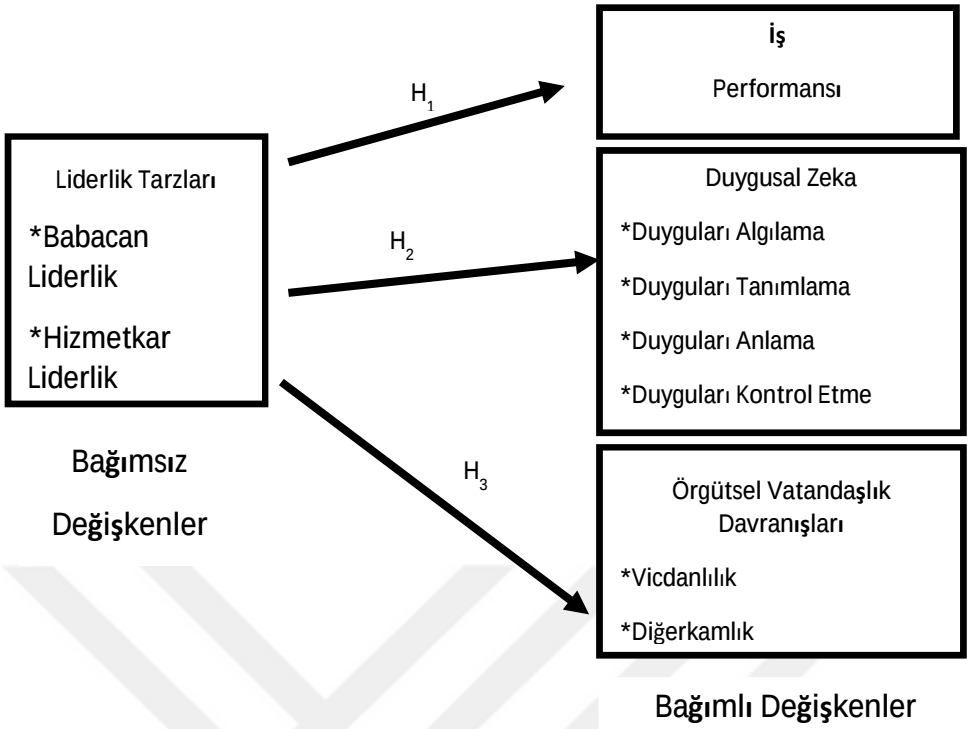
1.3. Çalışmanın Yöntemi Ve Planı

Çalışmada anova, korelasyon, regresyon analizi yöntemleri ilgili programlar aracılığı ile yapılıp değerlendirilmiştir. Bu analiz yöntemleri hakkında genel bilgilere aşağıda kısaca değinilmiştir. Tez çalışmamızda kullanılan korelasyon anlamlılık analizleri, serbest değişkenler ile bağımlı (etkileşimli) değişkenler arasındaki ilişki düzeyini ve/veya seviyesini test eden analiz çeşididir. Eğer bir analizde sadece bir tane bağımsız değişken var ise bu tür analizlere basit korelasyon anlamlılık incelemeleri, eğer birden çok bağımsız değişken söz konusu ise bunlara da çoklu korelasyon anlamlılık incelemeleri adı verilir. Çalışmamızda da olduğu gibi bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan yöntem basit korelasyon analizidir. Diğer bir deyişle, analizde ortalamadan sapmaların esas alınarak değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin saptanması amacıyla uygulanan testlere korelasyon analizi denir (Türkbal, 1981, s.158). Bu araştırmada öncelikle elde edilen verilerin iç tutarlılığının değerlendirilebilmesi için güvenilirlik testi Cronbach Alpha değeri ile test edilmiştir ve kullanılan ölçeğin ve sorulan uyum ve tutarlılığının kabul edilir değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra, çalışmadaki tanımlayıcı frekans tabloları oluşturulmuştur. Çalışmamızdaki değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için basit korelasyon analizleri yapılmıştır.
Çalışmamızda son inceleme bölümü olarak kişisel bilgilerin (demografik özellikler) rolünü araştırmak üzere bağımsız gruplar arası t-testi ve anova analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını öğrenebilmek amacıyla Tukey karşılaştırma testleri kullanmıştır. Çoklu karşılaştırma

testinde (Post-Hoc Test), örneklemlerin karşılaştırılması durumunda seçilecek olan prosedür tamamen eldeki mevcut duruma, hata düzeyini kontrol altında tutabilmeye ve örneklem düzeylerindeki farklılığa bağlıdır. Birinci tip hata oranı düşük örneklem sayısı büyük araştırma grupları analizi için kullanılan Tukey çoklu karşılaştırma metodu Bonferoni, Dunn ve Sheffe'ye göre daha güçlü bir testtir (Field, 2009, s.374-375). Anket formuyla toplanan araştırma verisi, ölçek soruları ve kişisel bilgi soruları ilgili istatistik analiz programına girilerek, değerlendirilmiştir. Varyans analizi yani anova, bir veya birden çok bağımsız değişkenin birbirleri arasında nasıl etkileşime girdikleri ile bu etkileşimlerin bağımlı (etkileşimli) değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek için kullanılır.

Tek yönlü varyans analizi normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılır. Varyans analizi tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını birikimli olarak karşılaştırırken, söz konusu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda varyans analizinin yani anova'nın sonucu da anlamlı bulunur (Türkbal, 1981, s.158). 21. yüzyılda en çok kullanılan analiz yöntemlerinden biri olan regresyon analizi bir veya daha çok bağımlı (etkileşimli) değişken ile bir yine veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir.

Literatürde bağımsız değişken sayısına göre iki çeşit regresyon analizi bulunmakta olup bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden çok bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizleri de çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır (Arıcı, 2001, s.76). Tarafımızca gerçekleştirilen araştırma akabinde, temin edilen niceliksel verilere göre sürekli değişkenler arasında nedensellik ilişkisini belirlemek amacıyla; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı (etkileşimli) değişken değerini kestirmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiş olup bulgular bölümünde detayları açıklanmıştır.



Şekil 1. Araştırmada değişkenler arası temel etkileri gösteren görsel model

Şekil 1'de gösterilen araştırma modeline göre Liderlik Tarzları (Babacan liderlik ve Hizmetkar liderlik) bağımsız değişken olarak düşünülmüştür. Modele göre öncelikle liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha sonra liderlik tarzları ile duygusal zeka ve daha sonra da liderlik tarzları ile ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca demografik faktörler ile değişkenler arsındaki farklılaşmalar incelenmiştir. Söz konusu demografik değişkenler memur, uzman, müdür gibi işyerindeki pozisyonları, eğitim seviyeleri, çalışma süresi, cinsiyet, yaş, medeni durumudur. Çalışmamızdaki farklılaşma analizinin anlamlı ve güvenilir olması için seçilen demografik özelliklerin her biri ile bağlantılı en az 30 örnek çalışmaya dahil edilip incelenmiştir.

1.4. Çalışmanın Varsayımları

Araştırmaya konu olan örneklem grubunun (bir bankanın Çukurova Bölgesinde çalışanlardan seçilmiş olan grup) araştırmanın amacına uygun olarak seçildikleri, örneklem grubunun; ölçüm araçlarındaki soruları okuyup anlayabildikleri, anket sorularına içtenlikle ve tarafsızca yanıtlar verdikleri ve soruların hipotezleri test edebilecek şekilde hazırlandıkları, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, geçerli ve

güvenilir olduğu varsayılmıştır. Ayrıca seçilen örneklemin evreni temsil ettiği ve tüm çalışanlar tarafından veri toplama aracına verilen yanıtların güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bilimsel araştırmalarda doğru bilgi sahibi olmak ve doğru karar vermek esastır. Bu yüzden doğru bilgilere ulaşmak ve elde edilen bilgileri genelleştirmek ihtiyacı vardır (Arıkan, 1994, s.129). Bir araştırmanın sonuçları ne kadar fazla genelleştirilebildiği kadar değeri de artar. Bilim, genellenebilir olan bilgiler bütünü olduğu için araştırmalarda geniş bir alanda genellenebilirliği olacak bilgiler elde etmeye çalışmak önemlidir (Karasar, 2005, s.109-110). Evreni oluşturan elemanların tam olarak listelenemediği hallerde küme örneklemesinden yararlanılır. Özellikle ülke çapında yapılan araştırmalarda örnekleme girmesi gereken elemanlara ulaşmak genellikle güçtür. Örneğin, liselerde yapılacak bir araştırma örneklemi için, liselerde okuyan öğrencilerin listesi bulunsa dahi basit tesadüfi örnekleme ile alınacak örnek, topluluk içine dağınık olarak serpiştirilmiş olacağından örneğe çıkan birimlere ulaşmak güçtür. Bu durumda yaygın bir örnekle çalışmak yerine, evreni oluşturan her birime eşit seçilme şansı tanınarak örnekleme yapılır. Küme örnekleme ile seçilen örnekler bir evrenin tek tek birimleri değil, o birimlerin oluşturdukları kümelerdir (Gökçe, 1988, s.82). Araştırmalar için inceleme evreni, belirlenen anket sorularını cevaplayabilmek için ihtiyaç duyulan verilerin temin edildiği varlıkların bütününden oluşan büyük bir gruptur. Bir diğer deyişle evren, yapılan araştırmalarda sahadan elde edilecek tüm verinin testi, analizi sonucunda elde edilecek sonuçların, bulguların geçerli olacağı, açıklanacağı grup olarak tanımlanabilmektedir (Kılıç-Çakmak, Karadeniz, Büyüköztürk, Akgün ve Demirel, 2011, s.78).

Araştırma ile ilgili sorunların çözümlenmesinde kullanılacak bilgi ve veriler ya evrenin tamamından veya evreni temsil ettiği varsayılan bir kısım bireylerden elde edilmektedir. Evren bireylerinin, tamamının incelemeye tabi tutulduğu birinci duruma tamsayım, evren bireylerinin, bir kısmının incelenerek bulunan sonuçlardan evrene ait tahminlerde bulunmaya da örnekleme denilmektedir (Kurtuluş, 2010, s.53). İnsan kaynakları ve maddi kaynak kullanımında avantaj sağlaması ile verilerin çok daha kısa sürede toplanabilmesi araştırmalarda örnekleme yöntemine gidilmesine yol açmaktadır (Büyüköztürk, 2011, s.79).

Araştırma, ulusal bir bankanın Çukurova Bölgesindeki Müdürlüğüne bağlı faaliyet gösteren şubelerinde ve bölge müdürlüğünde çeşitli pozisyonlarda çalışanlar (yardımcı memur, memur, yetkili yardımcısı, yetkili, üst yetkili, uzman yardımcısı, uzman, müfettiş yardımcısı, müfettiş, baş müfettiş, müdür yardımcısı, müdür) seçilerek yapılması planlanmaktadır. Bankanın Türkiye genelinde yaklaşık 980 şubesi ve 16 bin civarında çalışanı bulunduğu belirtilmiştir. Araştırmamızda ele alınan bankanın Çukurova Bölgesi Müdürlüğü; Adana, Mersin, Hatay, Osmaniye illerini kapsamaktadır. Söz konusu bölgede Adana ilinde 19 şube, Mersin ilinde 15 şube, Hatay ilinde 12 şube, Osmaniye ilinde 3 şube olmak üzere toplam 49 şubesi ve bölge müdürlük biriminde olmak üzere toplam 750 civarında çalışanı bulunmaktadır. Bu durum araştırma evreninde yaklaşık 750 kişinin bulunduğunu göstermekte olup tablo 2'den örneklem sayısı kolayca tespit edilebilmektedir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından belirlenmiş olan örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem sayıları dikkate alınarak verilerin toplanacağı örneklem sayısı belirlenmiştir. Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından a= 0.05 için +- 0.03, +- 0.05 ve +- 0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak aşağıda Tablo 2'de verilmiştir. Bu çizelge sadece araştırmacılara bir yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacı kendi özel durumuna göre örneklem büyüklüğünü hesaplarken gerekli formüllerden de yararlanmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.49-50). Çalışmamızda sosyal bilimlerle ilgili yapılan araştırmalarda genel kabul gören yaklaşım olan %5'lik hata düzeyi benimsenerek, kullanılmıştır. Tablo 2'ye göre 254 adet geçerli anket çalışma için yeterli görülmektedir.

Tablo 2.

α = %0,05 Hata Düzeyi İçin Evrenden Alınacak Örneklem Büyüklükleri

Araştırma Evreni Büyüklüğü	**± 0.03 Örnekleme Hatası(d)**			**± 0.05 Örnekleme Hatası(d)**			**± 0.10 Örnekleme Hatası(d)**		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	**p=0.5 q=0.5**	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	**254**	**185**	**226**	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak : Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Araştırma uygulanan yer ve örneklem çerçevesi ile sınırlı olup, araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırmaya gönüllü olarak katılanların vermiş olduğu cevaplarla, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlilik etkisi göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Bunların yanı sıra, incelememizde zaman periyodu olarak kesitsel zaman (cross-sectional) aralığında veri toplanması ve anketleri cevaplayanlar çoğunlukla görev açısından yoğun olan bir ortamda çalışan bireylerden oluşması çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır. Dolayısıyla, çalışmada elde edilen sonuçlar kesitsel zaman (cross-sectional) aralığındaki mevcut durum göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

Araştırmada zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle veri toplama tekniği olarak "anket tekniği" ve 'görüşme, mülakat' uygulanmıştır. Anket tekniği uygulanırken online ve matbu anketler kullanılmış ve özel bir veri analiz programında veriler konsolide edilerek analiz gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL BİLGİLER

Genel olarak liderlik ve tarzları alan yazınında en çok araştırılan ve akademik çalışmalara konu olan bir kavramdır. Her ne kadar farklı disiplinler tarafından çeşitli tanımlamalar yapılsa da tam anlamıyla ortak bir kavram oluşturulamamıştır. Literatürde liderlik kuramlarının ve kavramlarının tarihsel gelişimi incelendiğinde; Özellikler kuramı, Davranışsal kuram; Durumsallık kuramı ve son olarak Modern kuram olmak üzere dört ana dönemle karşılaşılmaktadır. Söz konusu ilk üç dönemi oluşturan ve uzun zamandır gündemde olan geleneksel kuramlar, değişen dünya düzeni ile son yüzyıldaki yöneticilerin, liderlerin davranış biçimlerini açıklamakta yetersiz kalınca yerini modern kuramlara bırakmıştır.

Liderlik kuramlarını üç başlıkta inceleyen Koçel (1998, s.398) üç liderlik kuramının zaman aralıklarını; MÖ. 450 ile M.S. 1940 yılları arasını kapsayan özellik kuramı, 1940 ile 1960 yılları arasını kapsayan davranışsal kuram (Zel, 2001, s.94) ve 1960 yılından sonrası kapsayan durumsallık kuramı (Bozdoğan, 2010:15) şeklinde belirtmiştir. Söz konusu temel kuramlardan sonra öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, süper liderlik, moral liderlik, öğrenen liderler, transformasyonel liderlik, vizyoner liderlik, kalite liderliği, eğitimsel liderlik, etik liderlik gibi yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır (Çelik, 2000).

Son dönemde yaygın olan modern liderlik kuramları arasında ise liderliği dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarıyla ele alan yaklaşımlardır (Ferdous, 2016; Elise, 2011; Vinod ve Sudhakar, 2011; Kırkman ve Rosen, 1999; Daft, 2000; Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1990; Avolio, Bass ve Jung, 1999; Burns, 1978.)

2.1. Kuramsal Tanımlamalar

Modelde açıklanmaya çalışılan değişkenlerin kuramsal olarak kısa tanımlamaları ve ilgili literatürde ulaşılan açıklamaları şu şekildedir.

2.1.1. Liderlik Tarzları

Liderlik üzerine olan Yukl'un çalışmalarında da söz ettiği gibi liderlik, önceden belirlenmiş ve açıklanmış olan grup ve örgütsel amaçları, hedefleri gerçekleştirmek amacıyla grupta, örgütte iş gören olarak bulunan diğer kişileri etkileyerek yöneltme gücüdür (Yukl, 1989, s.413). Bahsedilen etkileme süreci nedeniyle güç ve otorite kavramları liderlik ile yakın ilişkili iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynağını örgütsel yapıdan alan otorite, kişiye mevkiinden dolayı verilen olanak ve ayrıcalıkları ifade ederken, güç ise kişinin kendinden doğmaktadır. Güç, otoritenin kullanılmasıyla ortaya çıkabileceği gibi, güç kaynaklarının harekete geçirilmesiyle de ortaya çıkabilmektedir (Massi ve Cooke, 2000, s.23).

Kuramlar hakkında literatürdeki tanımlamalar aşağıdaki gibidir.

- **Özellik Kuramı:** Erken liderlik yaklaşımlarının temelini özellik kuramı zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır oluşturan (Fleenor, 2006, s.830). Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Erdoğan, 1991, s.334, akt. Çelik, 2000, s.8). Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan lider özellikleri; yaş, ileriyi görebilme, inisiyatif sahibi olma, olgunluk, dürüstlük, iş başarma yeteneği, güzel konuşma, kendine güven duyma, bilgi, cinsiyet, yakışıklılık, zekâ, samimiyet, duygusal olgunluk, kişiler arası ilişki şeklinde tespit edilmiştir (Uygur ve Göral, 2005, s.127).
- **Davranış Kuramı:** Araştırmacılar, özellik kuramı ile liderliğin açıklanması konusunda yetersiz kalınmasından dolayı liderin davranışları üzerine yoğunlaşmıştır (Çelik, 2000, s.10).

  Davranış kuramının ana fikri, lideri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin kişisel özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu yönündedir (Çetin ve Beceren, 2007, s.126). Davranış kuramında, lider ile izleyicilerinin ilişkileri, liderin özelikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine oturtulmuştur. Liderlerin astları ile iletişim türü, amaçları belirleme yöntemi, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler

olarak ele alınmıştır (Owens, 1976, s.226, akt. Deliveli, 2010, s.31). Davranışsal liderlik kuramı ile ilgili birçok model ortaya konulmuştur.

Bu kuram altında gösterilebilecek liderlik modelleri şu şekilde sıralanabilir (Fidan, 1996, s.107, akt. Cinel, 2008, s.9):

• Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
• Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
• Blake ve Mounton'ın Yönetim Tarzı Matrisi,
• Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri,
• Likert'in Sistem 4 modeli.

Davranış kuramında lider davranışlarını tanımlamada iki bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör; kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık vermedir (Cinel, 2008, s.9). İş merkezli lider davranışı; yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade ederken birey merkezli davranış lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla "insan" olduğu için ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini ve refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder (Erçetin, 1998, s.32, akt. Yıldız, 2002, s.230).

- **Durumsallık Kuramı**: Özellik kuramının, liderlik konusunda birçok soruya cevap verememesi, davranışsal kuramın ise liderin sadece grup üyelerine karşı davranışını araştırması gibi sınırlılıklar bu iki yaklaşımın karışımı niteliğinde olan durumsal yaklaşımın gelişmesine neden olmuştur (Baykal, 1994, s.37). Teorisyenler en etkili davranışın insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşeceğini savunmaktadır (Çelik, 1998, s.2).

  Durumsallık kuramı örgüt yönetiminin içinde bulunduğu durumlara veya koşullara ağırlık veren bir yaklaşımdır. Durumlar değişince yönetimin sergileyeceği uygulamalar da değişmektedir (Şimşek, 2002, s.95). Bazı liderlik kuramları açıkça durumsallık kategorisi altında sınıflandırılabilir.

Durumsallık kuramı yaklaşımları kategorisi altında sınıflandırılan liderlik teorileri şunlardır (Peretomode, 2012, s.14):

- Tannenbaum ve Schmidst'in Liderlik Modeli
- Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli
- Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Modeli
- Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli
- Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli (Leblebici, 2008, s.65)
- Adair'in İşlevsel veya Eylem-Yönelimli Liderlik Modeli (Leblebici, 2008, s.65)
- Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı (Kılınç, 1995, s.61).

Liderler karar verme ve yönlendirme görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranış sergilemektedirler. Bu davranış tarzları liderlerin içinde yer aldıkları isletmenin karakteristiğine ve işin niteliğine (Howell, 1986, s.89), çevresel belirsizlik koşulları ve beklentilere (David ve Luthans, 1979, s.245) ve liderlerin özelliklerine (Katz, 1974) göre farklılaşmakta ve başarısında önemli rol oynamaktadır (Doğan, 2001, s.255).

Literatürde liderliği model olarak kavramlaştırma çalışmaları neticesinde bazı liderlik modelleri ortaya çıkmış olup bunların başlıcaları;

Etkileşim Liderlik Modeli: Lider olmak için ortaya çıkan kişinin kişisel özellikleri ve bulunduğu grubun gereksinimleri etkileşim halinde olması gerekir bu modele göre grubun özelliklerin iyi bir şekilde karşılanması gerekir (Liden, Robert ve Graen, George, 1980).

Transformasyonel(Dönüşümcü) Liderlik Modeli: Söz konusu lider, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma açık, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirmesine dayana bir liderlik tarzıdır (Luthans, 1995, s.357).

İşlemsel (Transactional) Liderlik Modeli: Bu lider türü daha çok görev odaklı ve performans-ödül temelli bir liderlik yaklaşımı olarak tartışılmaktadır (Burns, 1978).

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli: Bu model de liderin kişilik özelliklerine önem taşımakta olup Sosyal-Duygusal liderlerin diğer üyelerin onunla çalışmayı en çok istediği liderler olduğu, yoğunluklu iş-eğilimli liderlerin ise onunla çalışılmayı en az istenilen lider olduğu söylenir. Liderin kişilik özelliklerini öne çıkaran etkileşimsel bir liderlik anlayışıdır. Model, liderin diğerlerini algılayış tarzını esas almaktadır (Fiedler, 1961).

Hizmetkar(Servant) Liderlik Modeli: Bu lider tipinde lider, bir örgütteki tüm çalışanların, iş görenlerinin gerekliliklerini, arzularını, hedeflerini ve kişisel

potansiyellerini artırmak için onlarla birebir iletişime geçer ve ilgilenerek destek olur (Liden, 2008).

Karizmatik Liderlik Modeli: Söz konusu model gruplar üzerinde alışılmamış ve oldukça güçlü etkileri olan liderlik tarzlarını ele alır. Böyle liderler onunla çalışanların gereksinimlerini, değerlerini, tercihlerini ve özlemlerini çok iyi bilir ve karşılamaya çalışmakta olup bu anlamda yetenek ve güce de sahiptirler (Kirkpatrick ve Locke 1996, s.47).

Paternalist (Babacan) Liderlik Modeli: Babacan liderlik modeli örgütte ast-üst arasında yakın sosyal etkiler üzerine odaklanan bir liderlik türü olarak literatürde ifade edilmektedir (Westwood ve Chan, 1992).

Otokratik Liderlik Modeli: Avrupa kıtasında ağırlıklı olarak rastlanan bu tip liderler genellikle merkezi otoriteye sahip, karar vermede danışmacı bir yaklaşım sergilemeyen ve motivasyon aracı olarak yasal güç ve zorlayıcı gücün kullanıldığı bir liderlik tarzı olarak literatürde yer almaktadır (Luthans, 1995).

Bürokratik Liderlik Modeli: Bu tip liderler, kurallara titiz bir şekilde uyar ve yönetimi altındaki kişilerin de prosedürleri en doğru şekilde uyguladığından emin olmak isterler.

Bu tür liderler, iş güvenliğinin yüksek seviyede önemli olduğu yerlerde veya doğrudan para akışının olduğu görevlerde başarılı olurlar.

Aynı zamanda, rutin görevlerden sorumlu olan kişileri yönetmeleri de uygundur. Bu liderlik özelliğindeki kişiler, yaratıcılığın, esnekliğin ve inovasyonun olduğu yerlerde çoğu zaman hem başarılı hem de mutlu olmakta zorlanmaktadırlar (Massi ve Cooke, 2000).

Stratejik Liderlik Modeli: Bu tipteli liderler stratejik değişimi sağlamak için stratejik yönün belirlenmesi, temel becerilerin geliştirilmesi, süreçlerin faydalanan bütün paydaşlar için değer oluşturacak şekilde düzenlenmesi, etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi, stratejik faaliyetlerin kontrolü konularına odaklanan bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Besler, 2004; Hitt, 2006; Kılınç ve Ağraş, 2009).

Otantik Liderlik Modeli: Modern liderlik yaklaşımları içinde dönüşümcü liderlik ile birlikte etik liderlik (Gini, 1997), öz liderlik (kendi kendine liderlik) (Manz, 1992), paternalist liderlik (Farh ve Cheng, 2000), örtük liderlik (Hunt ve diğ., 1990), etkileşimci liderlik (Bass, 1998) ve otantik liderlik (George, 2003) gibi liderlik yaklaşımları ön planda yer almıştır. Otantik liderliğe atfedilen tanımların pek çoğu,

konunun altında yatan otantiklik yapısı ile başlamaktadır. Otantiklik yapısı, kendini bilmeyi, kendini kabullenmeyi, kendi olmayı ve kendine karşı dürüst olmayı ima etmektedir. Kernis (2003), otantik davranışı kişinin değer yargıları, tercihleri ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Otantiklik, kişinin kendisine karşı dürüst olmasını bir mecburiyet haline getirmek yerine o kişinin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlar (Klenke, 2007).

Mary B. Gregorie'nin 2014 yılında tamamladığı, "Geçtiğimiz yüzyılın liderlik üzerine etkileri" başlıklı kapsamlı araştırmasında; 20. Yüzyılda değişen dünya koşullarında yeniden tanımlanan liderlik kavramını ve liderlik yaklaşımlarını özetlemiştir.

Bu çalışmaya bağlı kalarak son yüzyıldaki liderlik yaklaşımlarındaki değişimler, kuramlara göre liderlerde aranan özellikler liderlik süreçleri zaman/yol tablosunda özetlenmiştir.

Tablo 3.

Liderlik Süreçleri Zaman/Yol Tablosu

Liderlik Yaklaşımları	
Lider Türü	**Lider Özellikleri**
Özellikler Kuramı	
Etkili Lider (1904-1948 yılları arasındaki 124 çalışmanın incelenmesiyle ortaya çıkan lider özellikleri yandaki gibidir.)	· Lider zekidir. · Diğerlerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır. · Görevleri çok iyi anlar/kavrar. · Kendine güveni tamdır. · Problemleri çözmede ısrarcıdır. · Sorumluluk almaya isteklidir. · Kontrolü elinde tutabileceği pozisyonlarla ilgilenir.
Başarılı Lider (1948-1973 yılları arasındaki 124 çalışmanın incelenmesiyle ortaya çıkan lider özellikleri yandaki gibidir.)	· Sorumluluk duygusu güçlü. · Görev bilinci tam. · Hedeflerine ulaşabilmek konusunda kararlıdır. · Problem çözmede farklı yollar üretir. · Kendine güveni tamdır. · Kararlarının ve eylemlerinin sonucunu kabullenebilir. · Çalışma ortamında stresle başa çıkabilir. · Hayal kırıklığı ve ertelemeleri tolere edebilir. · Diğerlerinin davranışlarını etkileyebilir. · Diğerlerinin üzerinde hakimiyet kurabilir. · Enerjisi yüksek ve başarı odaklıdır. · Şartlara kolayca uyum sağlayabilir. · Diğerleriyle iş birliğine açıktır.
Büyük 5'li Model	**1-Çeviklik** · Yüksek enerjili olma. · Kendinden emin olma. · Dışa dönük olma. **2-Titizlik/Özen** · Güvenilir olma durumu. · Dürüstlük · Başarılı olma isteği. **3-Uygunluk** · İyimserlik · Yardımseverlik. · Bağlılık
Büyük 5'li Model	**4-Uyumluluk** · Duygusal tutarlılık.

Tablo 3'ün devamı.

	· Kendine saygı. · Öz kontrol. **5-Zeka** · Öğrenmeye açıklık, heveslilik. · Açık fikirlik. · Öğrenme odaklılık.
Davranışsal Liderlik Kuramı	
Michigan Üniv. Davranışsal Liderlik Çalışmaları	· Çalışan odaklıdır ve kişiye yöneliktir. · Görev odaklıdır ve işe yöneliktir. · Çalışan odaklı ya da ilişki odaklıdır. · Davranışları sayesinde astlarına odaklanır ve astlarını önemser. · Çalışanlara naziktir, arkadaşça ve dostça davranır. · Astların gelişimine destek olur. · Çalışanları bilgilendirir. · Davranışları işin teknik özelliklerinin önünde durur.
Ohio Üniv. Davranışsal Liderlik Çalışmaları	**1-Anlayış** · Çalışanlarla Arkadaş Olur. · Karşılıklı saygı ve güven duygusu geliştirir. · Sosyalleşme düzeyi yüksektir. **2-Yapıyı Harekete Geçirme** · Yapılması gereken iş tanımlarını belirler. · Performans beklentilerini belirtir. · Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirir.
Yönetimsel Izgara Modeli	· Yöneticileri insan ve ürün odaklı yaklaşımlarına göre değerlendirmektedir.
Güç ve Etki Kuramı	
Güç	· Ödül gücü. · İkna kabiliyeti. · Yasalara uygunluk. · Uzmanlık. · Güvenilir olma. · Bilgi kontrolü. · Ekolojik kontrol.

Tablo 3'ün devamı.

Etki	· Rasyonel/Akılcı ikna. · Değer verme ve takdir etme. · İlham verme. · Karizmatik ve şirin görünmeye çalışan. · Koalisyon taktikleri, meşru taktikler.
Olumsallık/Durumsallık Kuramı	
Durumsal Liderlik	· Bir yöneticinin karar verirken sabit bir strateji veya tekniği kullanmaktan ziyade değişken teknik ve yaklaşımları kullanması.
Olumsal Liderlik	"En İyi" her duruma göre değişir. Önemli olan liderin etkisidir. Liderin etkili olmasını sağlayan 3 değişken vardır. · Lider-Üye İlişkileri · İşin Niteliği · Liderin Bulunduğu Pozisyonun Gücü
Amaç/Yol Kuramı	Liderin davranışları astlarının tatminini ve performansını etkiler. Liderler amaçlarına ulaştıkları zaman astlarına ödül verir. Lider amaca giden yolu açar, engelleri kaldırır. Liderlerin davranışlarının etkisi duruma bağlıdır.
Yerini Alma/Yer Değiştirme	Farklı durumlar lider davranışlarını geliştirebilir, nötrleyebilir, bu davranışların yerini alabilir.
Çoklu Bağlanma Modeli	· Durumsallık · İdari/Yönetimsel · Kriter · Müdahaleci
Bilişsel Kaynaklı Liderlik Tutumu	· Zeka ve Tecrübe · Lider Davranışı/Yönlendirici Lider · Liderlik Durumu/Stres ve İşin Niteliği

Tablo 3'ün devamı.

Karşılıklı Liderlik Teorisi	
Etkileşimci Liderlik	Liderler şartlar belirleyip motive amaçlı ödüller, cezalar koyarlar. Hedef net, amaç belirli ödül de ceza da alınabilir.
Dönüşümsel/Dönüşümcü Liderlik	İzleyicilerin lidere karşı hayranlık, sadakat, güven ve saygı beslemelerini ön görür. Bu şekilde izleyiciler kendilerinden beklenenin dha fazlasını yaparlar. Özellikleri; ideal(karizma) etki, zihinsel özendirme, ilham verici güdüleme, bireysel ilgi. Bu tarz liderler değişiklik ve yeniliği desteklerler.
Tam Aralıklı Liderlik Modeli	Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik tarzlarının ikisini birden savunur, birleştirir. Liderlerin iki tarzın özelliklerini de taşıması gerektiğini savunur.
Hizmetkar Liderlik Modeli	Bir lider önce başkalarına sonra kendine hizmet etmeli görüşünü savunur. Liderin özellikleri; ikna yeteneği, duygusal destek, farkındalık, kavramlaştırmak, insan gelişimine önem vermek, dinlemek, empati kurmak, öngörü sahibi olmak.
Kurum İçi Ağ Oluşturan Lider	Liderlik ilişkilerle ilgilidir düşüncesini savunur ve 5 unsur üzerinde odaklanır. · Fikir Çeşitliliği olan insanları örgütte tutmak. · Örgütteki insanları güçlendirmek. · Etkiler Oluşturmak. · Adanmışlıklar Oluşturma. · Unsurların süreç odaklı bir yaklaşımla ortaya çıkacağının farkına varmak.
Duygusal Zeka	Etkili bir şekilde yönetebilmek için liderlerin şağıdaki unsurların tümünğ taşıması gerektiğini savunur. · Öz Farkındalık · Öz Disiplin · Öz Motivasyon · Empati · Sosyal Beceriler
Yerel Liderlik	Liderin modu ve davranışları diğerlerinin mod ve davranışlarını da etkiler. Bilgi paylaşımını, güveni, risk almayı ve kurumla öğrenmeyi de etkiler

Kaynak: The Journal Of American Dietetic Assocation, Mary B. Gregorie, Mart/2014, s.397-398

Literatürde liderlik denilince birçok türe rastlamak mümkündür ancak bankacılık sektöründe yeni yeni araştırılmaya başlanan ve bankacılık sektörü ile ilgili hakkında nispeten pek az çalışmaya rastlanılan babacan ve hizmetkar liderlik tarzları sektör özelinde dikkate alınarak incelenmiştir. Bu liderlik tarzlarının uzun zamandır teoride ve pratikte bulunduğu bir gerçektir. Ancak genelde aile şirketlerinde bilinçsiz olarak bu role bürünen liderler tarafından bu liderlik türleri uygulanmakta iken son yüzyılda kurumsal şirketlerde de ön plana çıkmaya başlamıştır. Söz konusu liderlik tarzları hakkında yapılan literatür taramalarında rastlanılan hususlar aşağıdaki gibidir.

2.1.1.1. Babacan (Paternalist) Liderlik

Babacan liderlik türünde lider astlarına insani bir şekilde davranarak lütuf ve ihsanlarda bulunmasıyla diğer liderlerden ayrışır. Babacan lider kendisini yetiştirmek ve yüksek bir kişisel bütünlüğü sağlayabilmek için astlarına örnek teşkil eden davranışlar sergiler. Ayrıca babacan liderin heybetli bir duruşu ve prestiji vardır. Örgütte bu nedenlerle babacan liderler astlarını yüksek düzeyde etkileyebilir ve lidere olan güveni artırır bu da verimliliği yükseltir (Farh ve Cheng 2000). Bankacılık sektörü özelinde gerek bilinçli olarak gerekse güdüsel olarak babacan liderlik tarzını benimseyen liderlerin her geçen gün arttığı görülmektedir. Söz konusu artış insan kaynaklarının, yönetici seçerken babacan liderin özelliklerini taşıyan yönetici adaylarına öncelik vermesi ve pozitif sonuçları görmesi sonucu tercih sebebi olması kaynaklıdır.

Paternalist (babacan) liderlik, “liderin güçlü duruşu ve disiplini ile birleşen, baba gibi otoriter, aileden biri gibi yardımsever ve toplumun benimsediği ahlaki bütünlük” kavramlarını içeren bir yol gösterici lider stili olarak karşımıza çıkmaktadır (Cheng ve Farh, 2000, s.84).

Babacan liderlik alanında Farh ve Cheng (2000) çalışmaları sonucunda, paternalist liderliğin üç farklı boyutunu öneren bir model tasarlanmıştır. Ayrıca benzer şekilde birçok araştırmacı da Farh ve Cheng gibi söz konusu üç boyutu benimsemiş ve araştırmacılar içerisinde bulundukları topluma göre yorumlamışlardır. Paternalist liderlikteki söz konusu üç boyut; “ahlaklılık”, “yardımseverlik” ve “otoriterlik” boyutlardır.

Babacan yönetici, çalışanların sosyal ortamlarındaki yani ailesel ve çevresel ihtiyaçlarını düşünme ve bireysel durumlarına göre onlara destek olma ve yol gösterme kabiliyetleriyle otorite oluşturur. Babacan yöneticilik uygulaması, temel olarak yönetici

ve çalışanlar arasında bulunan bağlılığa ve saygıya dayanmaktadır (Yetim ve Yetim, 2006). Babacan liderlik türünde, lider altındaki bireyleri Babacanlıkla, yardımseverlikle, diğergamlıkla, duyarlılıkla ve ahlaki davranışlar sergileyerek etkisi altına alır. Bu nedenle paternalist liderlik tipi ataerkil bir toplum yapısı gösteren Çin'de batı toplumlarına göre daha yaygın görülmektedir. Bu açıdan bakılacak olursa Farh ve Cheng gibi Paoching ve Chichun'da paternalist liderlik tipini üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar yardımseverlik, ahlaki olma ve otoriterliktir (Paoching ve Chichun, 2009).

Çin'de bulunan büyük fabrika çalışanlarının tek bir köy veya aileden seçilerek bu kişilerin ortak ihtiyaçlarının giderilmesi ve aralarından Babacan lider niteliğindeki birinin bölüm lideri olarak seçilmesi söz konusu şirketlerin performansını ve başarısını artırmıştır (Chen, 2013). Paternalist liderlik hakkında yapılan çalışmalar bu liderlik tipinin, lidere olan kişisel sadakat ve lidere sorgusuz sualsiz itaat gibi değerlere dayandığı sonucuna ulaşılmıştır (Hartley, 2008; Pellegrini ve Scandura, 2008). Birçok Asya'lı araştırmacı çalışmalarında Batı tarafından geliştirilmiş olan, Batı kültürüne göre şekil almış liderlik tarzlarını kullanmışlardır (Wu, 2012; Chen, 2013).

Batılı olmayan toplumlarda, gerçekleştirilen çalışmalarda içinde bulunulan toplumsal koşulların ve kültürün liderlik üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ülkelerin, toplumların, örgütlerin, şirketlerin kendine özgü kültürel özellikleri, o toplumun bireyi olan yöneticilerin de liderlik davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Liu, 2013; Schein, 1992; Cerit, 2013).

Kültürel etkilere bağlı olarak başta Asya toplumları olmak üzere, Ortadoğu ve Latin ülkelerinde Batı toplumlardan farklı olarak ortaya çıkan liderlik tarzlarından biri de Babacan liderlik tarzıdır (Pellegrini ve Scandura, 2008; Ötken ve Cenkci, 2012; Wu, 2012; Cerit, 2013).

Yapılan literatür taramalarından da anlaşıldığı üzere Batı kültürüne sahip toplumlarda pek fazla kabul görmeyen hatta bir kısmında kötü olarak değerlendirilen babacan liderlik yaklaşımı; başta Ortadoğu olmak üzere Güneydoğu Asya, Latin Amerika ve Asya toplumlarının demografik yapılarına, inanç yapılarına ve kültürel özelliklerine yakın yargılar ve yaklaşımlar benimsemesi sonucunda bu liderlik tarzında yönetimin uygun olması nedeniyle bu toplumlarda başarılı şekilde uygulanan bir liderlik türüdür (Pellegrini ve Scandura, 2008; Ötken ve Cenkci, 2012; Wu, 2012; Cerit, 2013; Wu, 2012; Chen, 2013; Liu, 2013; Schein, 1992; Cerit, 2013).

Babacan liderlik tarzı, sorumluluk aldığı, örgütte ast-üst ilişkisinin önemli oranda görülebildiği, bağlı olunan örgüt içerisinde bireyler arası düzen ve uyum ile

örgüt içinde ve örgüte olan bağlılığın hissedildiği hatta yüksek düzeyde olduğu ortaklaşacı, işbirlikçi örgüt veya toplumlarda yaygın olan, benimsenen bir liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk araştırmacılara göre Babacan liderlik genellikle yüksek güç mesafesi ve kolektivist değerlere sahip ülkelerde görülmekte (Ötken ve Cenkci, 2012; Cerit, 2013) olup Türkiye'de yapılan çalışmalar sonucunda, Türk toplumu yüksek güç mesafesi olan ve kolektivist toplumsal değerlere sahip bir toplumdan oluşmaktadır (Hofstede, 1984, 2001; Giritli ve Oraz, 2004; House, 2004; Pellegrini ve Scandura, 2006; Pellegrini, 2010; Cerit, 2013). Kolektivist toplumlarda grup bireyleri arasındaki etkilere, hiyerarşiye ve iletişime önem verilir ve çalışanlar amirlerinin kendileriyle iletişim kurmasını beklerler (Cerit, 2013).

Pellegrini ve Scandura'nın (2006) çalışmalarından Türkiye'de yaşayan genel aile yapısına göre, ailede bulunan bireylerin kültür gereği gibi görünen abi, baba veya aile büyüğü tarafından alınmış olan bireysel kararlara ve bu kişiler tarafından yerine getirilmesi istenen talimatlara, diğer aile bireylerinin sorgulamadan bu kararları uygulaması veya uyum sağlaması diğer bir deyişle kararlara sorgusuz itaat etmesi beklenmekte olup bunun ataerkil aile yapısından kaynaklandığı tespit edilmiştir (Ötken ve Cenkci, 2012). Bu nedenle Türkiye'de bulunan işletmelerde de gerçekleştirilen araştırmalarda ağırlıklı olarak kişilerin statüsü ve hiyerarşideki yerinin öneminin yüksek olması kaynaklı olarak Babacan liderlik yaklaşımı Türkiye'deki iş gören örgütlerinde çokça bulunan liderlik yaklaşımlarının başında geldiği gözlemlenmiştir (Cerit, 2013).

Coğrafi konumu itibariyle de benzer kültürlere sahip olan komşu ülkelerde de babacan liderlik türüne sıkça rastlanılmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006; Cerit, 2013).

Liderlik üzerine birçok araştırması bulunan Silin (1976) babacan liderliğin öncülerinden birisidir (Hsieh ve Chen, 2011) ve babacan liderlikle ilgili çalışmaların birçoğunu Asya (Tayvan, Çin ve Kore gibi) ülkelerinde gerçekleştirmiştir.

Türkiye'deki işletmelerde de son zamanlarda paternalist (Babacan) liderlik üzerine araştırmalar yapılmış ve araştırmalar neticesinde paternalist (Babacan) liderliğin Türk kültürüne uygun etkili bir liderlik tarzı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Aycan, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006, 2008; Köksal, 2011; Cerit, 2013).

Paternalistlik liderlikte, işletmede liderin çalışanlara aile ferdi gibi davranması, yöneticinin işletme, organizasyon, örgütte ataerkil ailelerde olduğu gibi yöneticinin bir aile büyüğü konumunda hissedilmesi ve sembolleşmesi, Babacan liderin adeta ailedeki aynı rolü işletme içerisinde üstlenmesi ve bunun çalışanlar tarafından beklenmesi,

liderin kişisel çıkarlarını ikincil tutar. Ayrıca çalışanlarının yararına kararlar almayı gerektiren özverili ve korumacı gibi kararlar ile örgütte çalışanın yaşam ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik tedbirler almayı içeren davranışlar sergiler bu tür davranışların da örgütte kendi yönetiminde olan çalışanların performansının artıracağına inanır (Cerit, 2013). Babacan lider özelliklerine sahip toplumlarda, toplumu korumak ve onun fertlerine ilgi göstermek ailenin ve devletin sorumluluğu olarak algılanır. Özellikle Babacan liderlik türünün yaygın olduğu, Doğu kültürüne sahip, aile bağları güçlü, ataerkil toplumlarda devletin, iş hayatında ve toplum hayatında etkisi fazladır (Chen, 2010; Cerit, 2013; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2006, 2008; Köksal, 2011; Ötken ve Cenkci, 2012; Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh, 2004; Buğra, 1998; Aycan, 2001; Bass, 2006).Babacan lider; çalışanının tek iş yerindeki iş ile alakalı sorunlarıyla ilgilenmez ayrıca iş göreninin kanuni haklarını da gözetir, iş görenin kariyeri konusunda destek ve yol gösterici olur, yakın akrabası gibi bireye davranır ve işletmede aile ortamı oluşturur (Ötken ve Cenkci, 2012; Cerit, 2013).

Paternalist liderlik tarzı, her ne kadar Çin kültür ve geleneğine uygun gibi görünse de modern örgütler için de uyumlu bir tarzdır. Modern örgütlerde ki bütün liderler, yönetmek, organize etmek, etkilemek, karar vermek ve kontrol etmek gibi çoğunlukla benzer uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla paternalist liderliğin bazı yönleri Çin kültürü için uygun gibi görünse de diğer yönleri evrensel ve birçok kültür için uyumlu olabilmektedir. Paternalist liderliğin evrensel yönleri, karizmatik liderlik ile ortak özellikler gösterebilmektedir (Cheng, 2004, s.93). Babacan liderin yönettiği bir örgütte çalışanlar arasında bir aile ortamı oluşturması durumunda gerekli gördüğü hallerde adeta bir aile babası gibi diğer grup üyelerinin fikrini almadan onlar adına kararlar alabilir ve bu kararları uygulayabilir. Söz konusu Babacan liderler böyle bir durumda iş görenler için en iyi kararı aldıklarını düşünürler buna paralel olarak ta örgütte iş görenler de liderlerinin kendileri adına alınabilecek en iyi kararın aldığını düşünürler (Köksal, 2011). Babacan liderin, çalışanlarına karşı ebeveyn ilgisi göstermesi ve işletmede oluşturmaya çalıştığı sıcak aile atmosferi dolayısıyla organizasyonda kendisine adeta bir baba saygısı duyulur ve nezaket gösterilir. Örgütte iş görenler işletmeyi kendi ailelerinin bir parçası olarak algılamaları nedeniyle işletmenin içerisinde bulunduğu kötü durumu da paylaşabilmektedirler. Çalışanlar ekonomik kriz döneminde işletmenin içerisinde bulunduğu finansal sıkıntıdan kurtulması için belli bir süre ücret almama, belirli kısmını alma veya geç alma, fazla mesai yapma, kendilerine verilen promosyonları iade etme gibi kendi özlük haklarından

fedakarlık yapabilirler (Köksal, 2011).

Babacan liderlik, katı yönetim tarzı yerine daha esnek yönetim tarzı ve patron ile çalışan arasında etkileri geliştirici yeni bir tarza dönüşmüş, işletmeler çalışanın iş dışı hayatı ile daha fazla ilgilenmeye başlamış, sosyal ve aile hayatına yardım etmeyi esas almıştır. Yöneticilerin bu tutumu çalışanlarda, örgütsel bağlılığı, aidiyet duygusunu ve ekip odaklı üretimin artmasını sağlamaktadır (Ötken ve Cenkci, 2012).

Literatürde paternalizm ile ilgili bir aile metaforu mevcuttur. Bu metaforda, üst astına bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranmaktadır. Onu önemsemekte, korumakta ve birçok kaynak sunmaktadır. Ancak babalar çocuklarına çoğunlukla eşit davranırken, üst astları arasında tercih yapabilmekte ve eşitliği bozabilmektedir.

Ebeveynlerin, kardeşlerden birini daha fazla önemsemesine nasıl diğer kardeş katlanamazsa, yöneticinin de çalışanlardan bazıları ile daha iyi etkiler geliştirmesine diğer çalışanlar katlanamamaktadırlar. Çalışanların tarafsızlık algıları üstleriyle olan etkilerinde önem taşımaktadır. Üstünün favorisi olan bir çalışan için bu durum mutluluk verici olabilirken, diğer çalışanlar için problem teşkil edebilmektedir (Börekçi, 2009, s.104).

Babacan liderlik türü literatüre girdikten sonra birçok ülkede araştırma yapılmaya başlanmıştır. Ancak bu araştırmacıların küçük bir kısmı global anlamda konuyu irdeleyebilmiştir. Dünyanın farklı bölgelerinden on önemli ülkeyi kapsayan Babacan liderlik konusundaki kapsamlı bir araştırmaya göre Babacan liderlik türünde liderliğe eğilim skorları en yüksek ülkeler olarak; birincil grup olarak Türkiye, Hindistan, Çin ve Pakistan gözlemlenmiştir. İkincil grup olarak ise ABD, Romanya, Rusya ve Canada orta seviyede; üçüncü grup olarak disiplinli ve kuralcı olarak bilinen Almanya ve İsrail ise Babacan liderlik puanının düşük olduğu topluluklar olarak bulgulanmıştır (Aycan, 2000; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Ötken ve Cenkci, 2012).

Literatürde babacan liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok Aycan (2006)'ın paternalizm (çıkarcı ve yardımsever paternalizm) yaklaşımı ile Cheng'in (2000) paternalizm (Babacan) liderlik (otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik) boyutları, iş tatmini, örgüt kültürü, örgüt içi yukarı doğru iletişim, lider-üye değişimi, performans, örgütsel adalet, ÖVD, örgütsel bağlılık ve diğer faktörler ile ilişkisi incelenmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2008; Chu ve Hung, 2009; Çalışkan, 2010; Köksal, 2011; Schroeder, 2011; Rehman ve Afsar, 2012; Liu, 2013).

Aycan (2006)'ın babacan liderlik boyutları liderin niyeti ve çalışanlara karşı

sergilediği davranış olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Liderin çalışanlarına karşı davranışını yardımsever ve çıkarcı paternalizm şeklinde, niyetini ise otoriter ve otokratik yaklaşım olarak açıklamıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008, Köksal, 2011).

Babacan liderlik türlerinden biri olan çıkarcı paternalizmde yapılacak iş, organizasyonun ulaşması gereken hedefler ön plana çıkarken, çalışana gösterilen ilginin ve alakanın arkasındaki itici güç, işin zamanında tamamlanmasına karşı duyulan endişeden kaynaklanmaktadır. "Çıkarcı Babacan Davranış" liderin statüsünü ve gücünü kendi çıkarları için kullanması yaygındır. Örgütsel amaçların başarılmasında çalışanların uyum göstermesi gerekmektedir. Lider iş ile ilgili istediklerini çalışana yaptırmak için ona ilgi ve yakınlık gösteriyor ve çalışan da özlük hakları nedeniyle amiri ile ters düşmemek için ona saygı ve bağlılık gösteriyorsa bu ilişkide çıkarcı Babacan liderlikten bahsedilebilir. Çıkarcı etkilerde, çalışanlar baskı kaynağı olarak kullanılabilecek özlük haklarına ilişkin düzenlemelerden mahrum kalmamak ya da olumsuz yaptırımlara maruz kalmamak veya kendine fayda sağlamak için ödül beklentisinden dolayı üstlerine sadakat ve saygı gösterirler. Bu tarz denetim ilişkisi de otoriter yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Liderler astları işletmenin faydasına çalışmaları için kontrol ederler. Astlar kişisel fayda sağlamak ya da cezadan kaçınmak için üstlerine sadakat ve uyum gösterirler. Otoriter lider astlarının kurallara ve işletmeye uyum sağlaması için ödül ve cezayı kullanır (Pellegrini ve Scandura, 2008, Köksal, 2011). Babacan liderlik türlerinden yardımsever paternalizmde ise kontrol mekanizması kullanmaktadır. Ancak arzulanan niyet ise astların huzurunu arttırmayı esas almaktadır. Bu liderlik tipinde çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı cömertlik, haklarını gözetme, saygı ve nezaket vardır (Aycan, 2006). Astlar kendi faydaları ve huzurları için kuralların oluşturulduğunu bilirler, liderlerinin kararlarına saygı gösterirler, kurallara gönüllü olarak uyarlar ve işletmeye bağlılık gösterirler. Yardımsever paternalizm de yönetici/lider çalışanın huzurunu arttırmak ve onların faydasına olduğu için yaptıklarını kontrol eder ve çalışanlar da bunu benimsediği, rızası ile kabullendiği için nezaket ve saygı gösterirse burada "otokratik" bir yaklaşımdan bahsedilebilir. Bu davranışın karşılığında astlar saygının ötesinde üstlerine bağlılık, saygı ve nezaket ile gönüllü olarak kurallara uyum gösterirler. Otokratik yaklaşımdaki kontrol ve disiplin çalışanların iyiliği, huzuru içindir (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008; Köksal, 2011). Cheng'in (2000) Babacan liderliği yardımseverlik, ahlaki değerler ve otoriter olmak üzere üç boyuttan oluşan bir liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır (Köksal, 2011; Wu ve Tsai, 2012; Wu, Huang, Li ve Liu, 2012; Cerit, 2013; Chen, 2013).

Kültürel açıdan baktığımızda, bu liderlik tarzı Konfiçyüslüğün üç temel prensibi olan, otorite, erdem ve karşılıklılık ilkelerinden meydana gelmektedir (Köksal, 2011). Babacan lider otorite boyutu, lider yüksek otoriteye ve kişisel özelliklere sahiptir. Babacan liderler astlarından sorgusuz itaat bekler, astlarını çok sıkı kontrol eder ve üzerlerinde kesin otorite kurmayı amaçlar (Cheng, 2004; Köksal, 2011; Wu, 2012; Cerit, 2013; Chen, 2013).

Yardımseverlik boyutu liderin çalışanlarına karşı anlayışlı, hoşgörülü ve şefkatli davranmasını, çalışanların iş ve özel yaşantısına ilişkin faaliyetleri, çalışanların ve ailelerinin refahları ile yakından ilgilenmesini, karşılıklı etkileşim ve iletişim kanallarını açık bırakarak uyumlu olmayı kapsar (Cheng, 2004; Wu, 2012; Cerit, 2013).

Ahlaki boyut, liderin dürüst olması, kişisel erdeme sahip olması, bencil olmaması, öz disipline sahip olması ve adaletli olması ile ilgilidir. Lider, çalışanlar tarafında değer verilen ve saygısı duyulan birisi olur ve bunun sonucunda çalışanlar tarafından taklit edilen birisi olur (Cheng, 2004; Wu, 2012; Cerit, 2013; Chen, 2013). Ahlaki boyutta liderin kişisel dürüstlüğü ve sahip olduğu ahlaki değerler ön plana çıkmaktadır (Köksal, 2011).

Pellegrini ve Scandura (2006), Aycan (2006)'ın geliştirmiş olduğu ölçekten yararlanarak yeni bir Babacan liderlik ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçekle Türkiye, Hindistan ve Kuzey Amerika'daki işletmelerde araştırmalar yapmışlar ve Babacan liderlik uygulamalarının çalışanların davranış ve tutumlarına pozitif etki ettiğini öne sürmüşlerdir (Pellegrini ve Scandura, 2008; Köksal, 2011). Babacan liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010, s.371). Bu liderlik tipinde lider, altındaki bireyleri babacanlıkla, yardımseverlikle, diğergamlıkla ve ahlaki davranışlar sergileyerek etki altına alır (Uysal, 2012).

Babacan liderlik yardımseverlik, moral değerler ve güçlü disiplin ve otoriteyi içeren üç boyuta sahip olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Cheng, Chou vd, 2004; Paoching ve Chichun, 2009; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010). Babacan lider, örgüt ortamında aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve kişisel etkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dâhil olmakta, sadakat beklemekte, çalışanların güç/otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedir (Köksal, 2011). Araştırmalar babacan lider davranışının temel olarak; çalışma ortamında bir aile havası yaratmak, çalışanlarıyla yakın ve özel ilişki kurmak, iş dışındaki hayata dâhil olmak, sadakat beklemek ve otoriteyi muhafaza etme olarak beş

temel boyuttan oluştuğunu göstermektedir (Aycan, Kanungo vd, 2000; Sinha, 1990; Padavicve Earnest, 1994).

Yapılan birçok çalışmada babacan lider özelliklerinin özellikle doğu kültüründe yaygın olduğunu göstermektedir. Bunda temel neden olarak doğu kültürün kolektivist yapısı ve geniş güç mesafesine sahip olmasından ileri gelmektedir (Köksal, 2011). Türk toplumunun kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olduğu ifade edilmektedir. Aycan ve Kanungo (2000: 50), yaptıkları araştırmalarında, araştırmaya katılan on ülke arasında, Türkiye'nin babacan ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci sırada yer aldığını göstermişlerdir. Ayrıca Türkiye'de yapılan araştırmalarda, babacan liderlik tarzının, çalışan tutum ve davranışlarında da önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Paşa vd.,2001; Pellegrinive Scandura, 2006; Erbenve Güneşer,2008; Çerit, 2013; Erben,2008; Kurt, 2013).

2.1.1.2. Hizmetkar (Servant) Liderlik

Servant (hizmerkar) liderlik yaklaşımı, lider türleri ile alakalı birçok yaklaşımı bünyesinde bulunduran bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle Hizmetkar lider, tüm lider yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir (Fındıkçı, 2009). Söz konusu yaklaşım literatürde Greenleaf'ın (1977, s.21) "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir Hizmetkardır" ifadesini kullanmasıyla ilk olarak gündeme gelmiştir. Hizmetkar liderlik aynı örgüt içerisinde hem hizmet eden hem de lider konumunda olan kişinin benimsediği liderlik yaklaşımıdır. Burada birincil amaçlar ise kendisine hizmet eden kişilerin gelişmesine olanak tanımak ve lidere duyulan güven, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık, lider ve çalışan iletişimi gibi konularda olumlu sonuçlar almaktır.

Hizmetkar liderlik, kökenini farklı inanç sistemlerinden alan, insan sevgisinin, alçak gönüllülüğün ve fedakarlığın ön planda olması ile sağlanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım aynı zamanda liderin görerek öğrenmesi ve göstererek öğretmesi süreçlerini de kapsamaktadır (Köse, Uğurluoğluve Köse, 2015).

Hizmetkar liderliğin karakteristik özelliklerini incelediği çalışmasında birincil özelliklerin neler olduğunu incelemek için bu zamana kadar ortaya konulan modeller ve araştırmaların üç turda karşılaştırmasını yaparak toplamda 100'ü aşkın özelliğin bulunduğu ve son olarak ortak ve birincil niteliklerin 12 adet olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlerin insanlara değer veren, dinleyici,

mütevazı, güvenilir, ilgili, bütüncül, hizmet odaklı, güçlendirici, kendi ihtiyaçlarından çok başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek, iş birliği, sevgi ve koşulsuz sevgi ile öğrenmenin birincil nitelikler olduğu sonucu elde edilmiştir (Focht ve Ponton, 2015).

Hizmetkar liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, liderlerin çalışanların olumlu davranışları üzerinde önemli bir role sahip olduklarına ilişkin bulgular elde etmiştir (Carterve Baghurst, 2014; Yingyingve Qing, 2014).

Son yıllarda liderlik konusunda yapılan araştırmaların artması ve farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkması, kurumsal yönetim düzeni içerisinde aynı amaç ve araç doğrultusunda hareket eden iş görenlerin bir arada performans gösterebilmeleri için yönlendirilmelerine ilişkin ihtiyaçlarının farklı yönlerde olabileceğini, kurumsal anlamda ihtiyaçların farklı olabileceğini ve bu sebeple farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Ürü Sanı, Çalışkan, Atanve Yozgat, 2013).

Hizmetkar lider türü ile ilgili yapılan önemli çalışmalardan bir diğeri ise Liden'e ait olup Hizmetkar liderliğin ölçümüne yönelik çok boyutlu ve kapsamlı bir ölçüm aracı geliştirilmiştir (Aslan ve Özata, 2011; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Sokoll, 2011; Ding, 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013).

Çalışan odaklı olan Hizmetkar liderliğin öncül güdüsü iş görenlere "hizmet etmek" istekliliğidir. Hizmetkar liderlerin bir örgütte altlarında iş görenlere karşı birçok alanda destek olmayı gönülden bir isteklilikle yerine getirirler.

Araştırmalardan anlaşıldığı üzere Hizmetkar liderlerin gönülden isteklilikle yerine getirdikleri ortak alanların ilk akla gelenleri şöyledir; iş görene karşı sorumluluk sahibi olmak, altta çalışanların zihni ve manevi duyguları ile ilgilenmek tavsiyelerde bulunmak, işletmeye yönelik oluşan negatif düşüncelerini iyileştirmek, olumlu, samimi ve sıcak bir iş ortamını sağlayarak iş görenlerinin sahip oldukları potansiyellerini ortaya çıkarmak, iş tatminini ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak, iş görenlere genel vizyon vererek kariyer yolunda onlara destek olmayı kapsar (Cunnigham, 2002; Riverstone, 2004).

İşletmedeki biçimsel ödül sisteminde yer almayan, örgütün performansını artırmaya yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı, zorunlu olmayan, iş tanımında yer almayan ÖVD'nin artırılması maksadıyla, Türk Kültürel değerleri ile ilişkili olan profesyonellik, hiyerarşi, klan ve kuralcılık kültür eğilimleri ile dönüştürücü, etkileşimci, Babacan ve Hizmetkar liderlik tarzlarının işletmelerde uygulanmasının faydalı olacağı görüşü ortaya çıkmıştır (Aydın, 2015, s.270).

İşletmeler küreselleşme ile birlikte, örgütsel ortamı ve insan kaynaklarını örgüt

amaçları doğrultusunda yönlendiren, örgütsel, bireysel ve finansal performansı ve üretimi artırarak rekabet etkinliğini sürdürebilmek için yeni liderlik tarzı arayışları içerisine girmiştir. Bu kapsamda son zamanlarda Hizmetkar liderlik kavramı yeni bir liderlik tarzı olarak hem yöneticilerin ve hem de araştırmacıların ilgisini çektiği görülmektedir (Parris ve Peachey, 2013).

Greenleaf tarafından 1970 yılında ele alınan "Hizmetkar liderlik" adlı makalede, Hizmetkar liderin çalışanlarına hizmet etme arzusunun olması gerektiği ifade edilmiştir (Aslan ve Özata, 2011; Parris ve Peachey, 2013). Greenleaf bu liderlik tarzını geliştirirken, Herman Hesse (1956)'nin "Doğuya Yolculuk" (Journey to the East) adlı kısa hikayesinden etkilenmiştir.

Hikayenin başkahramanı olan Leo, ruhani bir yolculuğa çıkmış olan kafilenin hizmetkarıdır. Kafiledeki her bireye gösterdiği pozitif tavrı ve destek verici davranışları ile herkesi etkilemektedir. Rutin hizmetlerinin yanı sıra şarkı söyleyerek ve kafileye ilham vererek onları eğlendirmektedir. Gerekmediği takdirde ise ortada görünmemektedir. Hikaye, Leo'nun aniden ortadan kaybolması, ruhani yolculuğun düzeninin bozulması, kafilenin lidersiz kalması, kafilede bulunanların Leo olmadan bu yolculuğu tamamlayamayacakları endişesi ile yolculuğu yarıda bırakmaları, hikaye anlatıcısının uzun bir zaman sonra gezide kaybolan Leo'yu tekrar bulması ve Leo'nun gerçekte Hizmetkar, düzen sağlayıcısı ve soylu bir lider olduğu ile sonuçlanmaktadır. Söz konusu hikayeden çok etkilenen Greenleaf (1973), büyük bir liderin öncelikle iyi bir Hizmetkar olması gerektiğini ileri sürerek ses getiren bu kuramını geliştirmiştir (Vinod ve Sudhakar, 2011).

Hizmetkar lider iş görenlerinin ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve kişisel potansiyellerini artırmak için birebir iletişime geçer (Liden, 2008). Hizmetkar lider işletmede güvene dayalı, paylaşılan vizyon ve anlayış oluşturur, çalışanlar da işletmenin yararına sorumluluk alırlar. Ayrıca Hizmetkar liderliğin örgütsel üretimi ve finansal performansı artırıcı potansiyeli bulunmaktadır (Melchar ve Bosco, 2010). Hizmetkar lider satış personelinin tutum ve davranışlarına pozitif etki eder, bu da müşteri ile güçlü etkiler kurulmasını sağlar (Rai ve Prakash, 2012).

Hizmetkar liderler, işletme içerisinde ve dışarısında, işletmenin müşterilerini de kapsayacak şekilde topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini inşa etmeye önem verir, faydalı insan olma bilinci yaratmayı hedeflerler.

Hizmetkar liderliği, diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özelliği insanlar arası entegrasyonu sağlamayı ve çalışanlar ile uzun dönemli etkiler kurmayı

vurgulamasıdır (Liden, 2008). Organizasyon içinde ve dışında başkalarına yardım etme kültürü oluşturma yönünden başarılı bir liderlik tarzıdır (Liden, 2008). Hizmetkar liderliğin temel özellikleri ise "hümanist bir yaklaşımla insanlara değer verme, onları geliştirme, insanlarla ekip kurma, yol gösterici olma ve liderliği paylaşmadır" (Cerit, 2008).

Hizmetkar liderin özellikleri değişik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bambale'a (2012) göre literatürde Hizmetkar liderlikle ilgili olarak 16 farklı model bulunmaktadır.

Hizmetkar liderin özelliklerini tanımlama üzerine yapılan çalışmaların bazıları hakkında kısa bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Hizmetkar lideri;

- Graham (1991), ilham verici (inspirational), ahlaki/etiksel değerler (moral) (Graham, 1991) olarak,
- Buchen (1998), öz kimlik (self-identity), karşılıklılık kapasitesi (capacity for reciprocity), ilişki yapıcı (relationship builders), gelecek ile meşgul olma (preoccupation with the future) (Buchen, 1998) olarak,
- Farling (1999), vizyon (vision), etkileme (influence), güvenilirlik (credibility), itimat (trust), hizmet (service) (Farling, Stone ve Winston, 1999) olarak,
- Laub (1999) ise bireylere değer verme (valuing people), insanları geliştirme (developing people), topluluk/ekip kurmak (building community), özgünlük göstermek (displaying authenticity), liderliği geliştirme ve destekleme (providing leadership) ve liderliği paylaşma (sharing leadership) (Cerit, 2009; Salameh, 2011) olarak,
- Stone (2002) ise vizyon (vision), dürüstlük (honesty), birleştirici (integrity), güven (trust), hizmet (service), rol model olma (modeling), öncülük (pioneering), takdir etme (appreciation of others), yetkilendirme (empowerment) olarak (Melchar ve Bosco, 2010),
- Patterson (2003) ise sosyal ve ahlaki sevgi sahibi olma (agapao love), vizyon sahibi olma (vision), alçakgönüllü olma (humility), hizmet (service), yetkilendirme (empowerment), fedakar / diğerkamlık (altruism), güven (trust) (Aslan ve Özata, 2011; Sanı Ürü, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013) olarak,
- Barbuto ve Wheeler (2006) ise örgütsel Hizmetkarlık (organizational

stewardship), duygusal iyileştirme (emotional healing), ikna etme klavuzluğu (persuasive mapping), bilgelik (wisdom), başkalarını düşünmeye teşvik olarak (altruistic calling) (Melchar ve Bosco, 2010; Freeman, 2011) olarak,

- Sendjaya (2008) gönüllü uyum, özgünlük, anlaşmalı ilişki, ahlaki sorumluluk, insan üstü/aşkın ruhaniyet, dönüştürücü etki olarak tanımlamıştır (Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008; Butarbutar, 2010; Freeman, 2011),

tanımlamıştır.

Spears (2004), Greenleaf'ın Hizmetkar liderlik özelliklerinden yola çıkarak Hizmetkar liderin 10 temel kişisel özelliğini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Cerit, 2009; Ebener ve O'Connell, 2010; Melchar ve Bosco, 2010; Aslan ve Özata, 2011; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Jones-Burbridge, 2012; Parris ve Peachey, 2013; Sanı Ürü, 2013). Bunlar; iyileştirme, farkındalık, dinleme, empati, ikna, önsezi, kavramsallaştırma, yöneticilik, insanların gelişimine bağlılık ve ortaklık (takım) kurmadır (Beck, 2010; McDougle, 2009; Omoh, 2007).

Russell ve Stone (2002), bunlardan 9 işlevsel özellik sınıflandırmıştır. Bunlar; vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, diğerlerini takdir ve güçlendirmedir. Bunlara eşlik eden diğer özellikler; iletişim, güvenilirlik, liyakat, yöneticilik, ileri görüşlülük, etkileme, ikna, dinleme, cesaretlendirme, öğretme ve vekâlettir.

Hizmetkar liderliğin en güçlü tarafı organizasyon ile bireyin gelişimine katkı sağlamasıdır. Yönetici, astlarının kendi zayıf ve güçlü taraflarının, inanç ve değerlerinin ve potansiyellerinin farkına varabilmeleri için zaman ve çaba sarf eder (Jones-Burbridge, 2012). Hizmetkar liderlik insan odaklı liderlik yaklaşımlarından biridir (Cerit, 2008; Brewer, 2010).

Greenleaf (2002)'ın yaptığı araştırmalar sonucundaki bulguları bir Hizmetkar lider örgütte astlarına bir yol gösterici bir yönetici olmaktan öte, astlarına hizmet etmeye isteği olan önderdir (Aslan ve Özata, 2011; Vinod ve Sudhakar, 2011).

Liderlerin, çalışanlar üzerinde davranışları ile önemli etkileri bulunmakta olup Liden'in (2008) Hizmetkar liderlik modelinde, öncül olarak aşağıdaki davranış biçimleri tespit edilmiştir.

A. Duygusal Destek ile İyileştirme (Emotional Healing)

Çalışanların kişisel düşüncelerine, kaygılarına, isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmaktır (Liden, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale, 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013).

B. İçinde Bulunduğu Örgüte, Katma Değeri Bulunmak

Topluma yardımcı olmak için hizmet etme konusunda bilinçli ve duyarlı davranma, toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olmaktır (Liden, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale, 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013).

C. Kavramsal Beceriler (Conceptual Skills)

Liderin, özellikle yeni çalışanlara, astlarına yardım edebilmesi için organizasyon ve görev hakkında yeterli bilgiye sahip olmasını kapsar (Liden, 2008). Liderin karmaşık problemleri yeni metotlar uygulayarak, işletme kaynaklarını etkin kullanarak rasyonel ve yaratıcı fikirler ile çözebilmesi, çalışanlara etkili şekilde yardımcı olacak pozisyonda olmasıdır (Liden, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale, 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013).

D. Güçlendirme (Empowering)

Çalışanları örgüt içerisindeki problemleri çözmek için yetkilendirme ve cesaretlendirme, özellikle işlerin ne zaman ve nasıl yapılacağı ilişkin karar verme konusunda güçlendirmeyi kapsar. Bu aynı zamanda astların problem çözme, risk alma becerilerini de artırıcak ve dolayısıyla işlerini kolaylaştıracaktır. (Liden, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale, 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013).

E. Astlarının Kişisel Gelişimleri ve Başarısı İçin Yardım Etme

Liderin çalışanların kendini geliştirmesi ve mesleki gelişimlerinden sorumluluk duyması ve bu konuda onları desteklemesi ve onlara mentorluk yapmasıdır (Liden, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale, 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013).

F. Astlarının Çıkarlarını Öncelikli Tutma (Putting Subordinates First)

Hizmetkar liderlerin kendisi ile alakalı önceliklerinden ve menfaatlerinden yanı sıra, astlarının menfaatlerini ön planda tutmasıdır. Çalışanların işle ilgili sorunları

olduğunda kendi önceliklerini bir kenara bırakıp onlara yardım etmesi ve destek vermesidir (Liden, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale, 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013). Çalışanlara iş ile ilgili memnun edici ihtiyaçlarının birinci öncelikli olduğunu hareketlerle ve söylemlerle vurgulamayı esas alır. (Liden, 2008).

G. Etik Davranmak (Behaving Ethically)

Astları ile açık, adil ve dürüst iletişimde bulunmak ve etkiler kurmaktır. Bu davranışı ölçen sorular ise "yöneticim yüksek etik standartlarına sahiptir", "yöneticim her zaman dürüsttür" şeklinde ifade edilmiştir (Liden, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale, 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013).

H. İlişkiler (Relationships)

Bu kavram Hizmetkar liderin altında çalışanları tanıma, anlamak ve destekleme konusunda organizasyon içerisinde olumlu bir hava oluşturmayı ve çalışanlar ile uzun süreli etkiler kurmaya odaklanmayı ifade etmektedir. (Liden, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013).

İ. Hizmet Etme (Servanthood)

Liderin, astları ile içinde bulunduğu örgüte gerekirse bireysel imtiyazlarından vazgeçerek, destek olma çabası ile çevresinde de bu şekilde tanımlanma arzusudur (Liden, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü, 2013).

Liderlerin etkilemek istediği temel grup olan çalışanlar ve onların performansı birçok araştırmaya konu olmuştur. Çalışmamızda liderlik tarzlarının çalışanların iş performansı üzerine etkileri de incelenmiştir. Ancak öncesinde çalışanın iş performansı üzerine yapılan kavramsal ve kuramsal literatür taraması aşağıda yer almaktadır. Hizmetkar liderliğin en güçlü yönleri organizasyon ile bireyin gelişimine katkı sağlamasıdır.

Yönetici, astlarının kendi zayıf ve güçlü taraflarının, inanç ve değerlerinin ve potansiyellerinin farkına varabilmeleri için zaman ve çaba sarf eder (Jones- Burbridge, 2012).

Melchar ve Bosco (2010)'ya göre Hizmetkar liderliğin işletme için birtakım pozitif çıktıları gözlemlenebilir.

Bunlar;

- Görev ve değer odaklılık,
- Yaratıcılık ve yenileştirme,
- Sorumluluk ve esneklik,
- İçsel ve dışsal hizmete bağlılık,
- Çalışanlara saygı duyma, çalışanların bağlılığı ve
- İşletme içerisindeki farklılıkları hoş karşılama olarak ifade edilebilir.

Lider modellerinin çalışanlar üzerinde performansa etkisi olduğu yapılan çok sayıdaki araştırmada tespit edilmiş olup hizmetkar ve babacan liderlik tarzını benimseyen ve sergileyen yöneticilerin çalışanlarına karşı davranışlarının etkileri çalışmamızda incelenmiş olup iş performansı ile ilgili kavramsal açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

2.1.2. Çalışanın İş Performansı

Yabancı ve ulusal literatür incelendiğinde iş performansı kavramının tanımlanmasında bir veya birkaç değişken kullanılmıştır (Coope, 2005, s.4). Bir işletmede çalışanın iş performansı, "İş tanımına verilen role uygun olarak, çalışanın kapasitesini ve istekliliğini ortaya koymak suretiyle gösterdiği çabalar ile iş çevresindeki unsurların desteği sonucunda ortaya çıkmaktadır" (Yıldız, 2015 s.76) şeklinde tanımlamaktadır.

Tutar (2008) ise çalışmasında iş performansı düzeyinin büyük oranda kişinin bireysel durumları, kabiliyetleri ve tutumları ile ilişkili olduğundan bahsederek, bunların; doğal yetenek, beceri düzeyi, görevi anlamak, çaba gösterme tercihi, süreklilik/ kararlılık gösterme tercihi ve dış faktörler vb. nedenlere bağlı olduğunu ifade etmektedir. Yıldız (2015), İş performansının ortaya çıkmasında kapasite, isteklilik ve çevre unsurlarının etkili olduğunu öne sürmektedir. İş performansı (Celep, 2010), örgütlerde bir çalışanın veya ekibin, amaçlarını gerçekleştirmek için ortaya koydukları başarının, nicelik ve nitelik bakımından hangi seviyeye ulaşabildiğidir. Bir örgütte çalışanın iş performansını etkileyen birçok unsur vardır. Bunlardan bazıları şöyle

sıralanabilir; faaliyet gösterilen yerin nerede olduğu, iş yerinin önceden belirlemiş olduğu amaçlara hangi oranda ulaşıldığı, örgütün faaliyet gösterdiği sektörde benzer işi yapan firmaların arasındaki durumu, örgütte faaliyet gösteren tüm bireylerin, iş görenlerin verimlerinin durumu performans kriterlerinde artışın nasıl gerçekleştirilebileceğini gösteren belirleyici ana unsurdur. İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirebilme durumları, örgütte iş görenlerin çalışma motivasyonlarının yükseltilebilmesi, çalışanların görevlerini yerine getirebilmesi, bulgulanan verimliliğin, etkinliğin, önceden belirlenmiş koşullarla uyumunun değerlendirilmesi ve işletmelerin bir bütün olarak performans tespitinde önemli unsurlar haline gelmektedir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005, s.132). İş performansı, Daft'a göre bir örgütün, işletmenin, kurumun kaynaklarını imkanları dahilinde daha verimli ve etkin kullanılarak belirlediği hedefleri yakalayabilme yeteneğidir (Daft, 2000, s.12).

Performans değerleme sonuçlarının, yatırımcıların karar alması gibi ekonomik etkilerin yanı sıra iş görenlerin; terfi, eğitim geliştirme, ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yüzyılda oldukça fazla araştırılan bir konu haline gelmiştir. Yapılan çalışmalarda, Babacan liderlik türü ile iş görenlerin iş tatmini ve performansı arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Bu ilişki anlamlı olmakla birlikte Babacan liderlik tarzına sahip yönetici ile birlikte çalışan astların iş tatminin olumlu yönde olduğu anlaşılmıştır. Babacan bir yöneticiye sahip çalışanların yaptıkları işten tatmin seviyeleri de olumlu bulunmuştur.

İşletmenin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ölçmek üzere yapılan genel anlamdaki performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarında yapılacak ilk işlerden birisi organizasyonun hangi ölçüt ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorunudur (Sun ve Wang, 2009; Khoury, 2008).

20. ve 21. Yüzyılda mali performans, başarıyı ölçen bir kriter takip sistemi olarak çalışanların ve işletmelerin önemli bir göstergesi haline gelmiştir. Sanayi devrimiyle birlikte verimlilik, bilgi çağı toplumuyla birlikte ise yüksek kalite, inovasyon, yeni ürün başarısı, saygınlık gibi çeşitli öne çıkarıcı kriterler kurumların başarı ve performans göstergeleri arasına alınmıştır. Özellikle içinde bulunduğumuz teknoloji ve bilgi çağıyla birlikte örgüt, kurum başarısında mali ve maddi varlıklarla birlikte insan kaynaklarının kalitesi ve teknoloji ile bilgiye bağlı maddi olmayan varlıklar da önem kazanmıştır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Emrem, 2002, s.9; Olson, Slater ve Hunt, 2005).

Performansı tanımlayan diğer değişkenler, çıktıların yani mal ve hizmetlerin özelliğine, çeşidine göre de şekillenebilmektedir. Örneğin bazı hizmetlerde işin kalitesi ön planda yer alırken, bazılarında miktarlar ön plana çıkabilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda ise performansın gücünü ortaya koyan değişken, sunulan mal ve hizmetin kaynağına göre de farklılık gösterebilmektedir (Köseoğlu, 2005, s.213). Örneğin, Gooch ve Montgomery üretim gücünün ve performansının göstergesi olarak 7 anahtar kriteri; stok devir oranı, imalat dönem-devir süresi, ürün maliyeti, fiyatlarda ve kalitede uluslararası rekabet edebilme gücü, firmanın büyüme oranı, pazar payı ve yatırımın getirisi olarak sıralamaktadır (Gooch ve Montgomery, 1986, s.58).

Turizm sektörü açısından bakıldığında, performans ölçütleri olarak pazar payı, satış büyüklüğü, karlılık oranı, likidite oranı, sermaye yapısı, hizmet kalitesi, kaynak kullanım verimliliği ve personel verimliliği karşımıza çıkabilmektedir (Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvestro ve Voss, 1991).

Performans ölçütleri lojistik işletmeler açısından ele alındığında ise bu ölçütler; siparişlerin zamanında teslimatı, envanterdeki stokların doğruluğu, alınan siparişlerin hataları, işletme hakkındaki müşteri şikayetleri, satışların döviz üzerinden bedeli, ürün iade miktarları, sipariş devir süresi, müşteri beklentilerini karşılama oranı gibi oranlarla sıralanabilmektedir (Minahan, 1997).

İşgören performansını etkileyen birçok farklı boyut bulunmaktadır. Ancak ana faktörleri 3 grupta toplayan araştırmacı Yumuşak'a göre bunlar: Fiziki, Ekonomik ve Psiko-Sosyal Faktörler adı altında toplanmıştır (Yumuşak, 2008, s.3).

Bu faktörleri kısaca açıklayacak olursak;

- **Ekonomik Faktörler**

Çalışanları özendirme, yüksek performansa teşvik etme araçları içerisinde en eski ve en yaygın kullanılanı ücret artısıdır. Ücretle verimlilik arasındaki ilişki uzun zamandan bu yana araştırılmakla birlikte çalışanları özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacı ile başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilmesi ekonomik faktör olarak nitelendirilir. Bu kapsamda örnek verecek olursak, çalıştığı departmanda önemli bir yenilik ya da buluş tavsiyesinde bulunan çalışanlara maddi ödül verilmesi gibi. Performans politikasına buna benzer kuralları ekleyen örgütlerin çalışanları daha yenilikçi, daha verimli ve daha iş odaklı çalışmayı hedefler. Çalışılan

kurum da çalışanları bu şekilde çalışmaya teşvik eder. Böylece hem işletme adına hem de is gören adına kazanç sağlamış olur (Sabuncuoglu, Tüz, 1998, s.125).

- **Fiziki Faktörler**

Çalışanın iş ortamını ilgilendiren faktörler fiziki faktörler bütününü oluşturmaktadır. İş görenlere sağlık ve iş güvenliği açısından uygun ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde iş gücünün verimi olumlu yönde etkilenecek, aksi durumda azalacaktır.

İş yerinin aydınlatma, oturulan sandalye ve masanın ergonomikliği, havalandırma, sıcaklık, soğukluk ve nem yönünden yeterli olması, kullanılan üretim sisteminin ergonomik açıdan rahatlığı fiziki açıdan ele alınması gereken en önemli performans unsurlarıdır (Uğur, 1991, s.80)

- **Psiko-Sosyal Faktörler**

Son yüzyılda çalışan insanı, insan yerine koymak, düşüncelerine, inanışlarına ve kişiliğine saygı göstermek ve her şeyden önemlisi de yaptığı isi sevmek, ancak benimsediği işi yapmak, ilerlemek, kendini gerçekleştirmek isteyen insandır. Söz konusu değişim, önce küreselleşen bilgi dünyasının doğal ve istenilen edilen bir sonucudur. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu artık, bu yaratıcı ve kendini gerçekleştirmeyi amaçlayan çalışanların motive edilmesinden ve firmaya bağlanmasından geçer. Bu gerçeği fark eden ve destekleyen firmalar, geleceğin başarılı firmaları olacak, diğerleri ise yok edici rekabetin bu öncelikli gereğini yerine getirememekten dolayı, zamanla yok olacaklardır (Düren, 1999, s.99).

Bireyin duygusal zekayı algılayabilmesi yaşamında, işlerinde, aile etkilerinde ve vatandaşlık görevlerinde gelişmelerine imkan sağlayan mekanizmaları genişletmektedir (Cherniss ve Goleman, 2001, s.42). Bir liderin sahip olması gereken en önemli özellikler şunlardır: diğer bireyleri ve onların işe yaptıkları katkıyı fark etme, çalışanlara kendilerini iyi hissetmelerini sağlama ve hata karşısında bağışlayıcı olmadır. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksek olan liderlerin etkili ve başarılı olabilmek için önemli bir potansiyele sahip oldukları söylenebilir (Aktaran: Delice ve Günbeyi; 2013; s.217). Bu nedenle çalışmamızda duygusal zeka ile liderlik tarzlarının ilişkisi ve etkileşimi dahil edilecektir. Ancak öncesinde çalışanın duygusal zekaları üzerine yapılan kavramsal ve kuramsal literatür taraması aşağıda yer almaktadır.

2.1.3. Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramı literatürde ilk olarak 1966 yılında, düşük duygusal zeka düzeylerinde oldukları varsayılan ve sosyal rollerini reddeden bir grup kadının anlatıldığı, "Emotional Intelligence and Emancipation" adlı bir makalede Leuner tarafından kullanılmıştır (Claxton, 2005, s.7). Duygusal zeka kavramı ile ilgili yapılan ilk tanımlardan biri de entelektüel ve duygusal gelişim amacı ile düşünceyi duygularla destekleme, duyguları, anlamları ile fark edebilme ve gözlemleme kabiliyetidir (Stein ve Book, 2003; s.28). Duygusal Zeka genel anlamda incelendiğinde kendi duygularının farkında olma ve doğru anlama, başkalarının duygularının farkında olma ve doğru anlama, bu algılamalar sonucu ortaya çıkan bilgileri hayata (özel hayat, iş hayatı) değer katacak biçimde kullanabilme yeteneğidir (Thompson, 2009; s.118).

Yönetici, örgütlerde her işe hayat veren unsurdur ve onun yöneticiliği olmaksızın üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalmakta, asla ürüne dönüşememektedir. Liderlerin ve yöneticilerin nitelikleri, bir organizasyonun sahip olabileceği önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı yöneticilerin ise o fazladan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. 21. yy da duygusal zeka yetenek ve becerileri en önemli rekabet avantajlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2001, s.6). Bu anlamda bu ilişkiyi açıklamak için çok sayıda çalışma yapılmış olup bunların bazıları şu şekildedir (Palmer, Walls, Burgess ve Stough, 2001; Cavallo ve Brienza, 2001; Batool, 2013; Delice ve Günbeyi, 2013; Acar, 2002).

Palmer, Walls, Burgess ve Stough tarafından 2001 yılında gerçekleştirilen çalışmada duygusal zeka ile etkili liderlik ilişkisi ve ilişkinin yönü incelenmiştir. Yönetici konumundaki 43 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada ilk olarak işlemci liderlikten daha çok, dönüşümcü liderliğin, etkili liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak ne dönüşümcü liderlik ile ne de işlemci liderlik türü ile duygusal zeka arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat liderlik türlerinden işlemci liderliğin ve dönüşümcü liderliğin bazı alt boyutları ile duygusal zeka arasında ise anlamlı etkiler saptanmıştır. Bu durum da dolaylı olarak az da olsa liderlik türleri ile duygusal zekanın ilişkili olduğu sonucunu yapılan araştırmada ortaya çıkarmaktadır.

Yapılan bir araştırmada, değerlendirmek için uluslararası alanda faaliyet gösteren Johnson ve Johnson Tüketici ve Kişisel Bakım Grubu (JJC ve PC Grubu) firmasında çalışan 358 yönetici üzerinde yapılan çalışmada ortalama performans ve yüksek performans gösteren yöneticiler arasında belirli liderlik yetkinlikleri açısından

fark olup olmadığı araştırılmıştır. Yöneticilerin performansı süpervizörleri, iş arkadaşları ve doğrudan raporlar vasıtasıyla ölçülmüştür. Sonuçlara bakıldığında yüksek performanslı yöneticilerin ortalama performans gösteren yöneticilere göre daha fazla duygusal yetkinlik içinde oldukları görülmektedir. Yapılan üç değerlendirmenin tamamına göre de özgüven, başarı odaklılık, inisiyatif alma, liderlik, etkileme ve değişimi tetikleme özellikler ile yüksek performans gösteren yöneticiler arasında anlamlı etkiler saptanmıştır (Cavallo ve Brienza, 2001).

Batool (2013) tarafından Pakistan'da bankacılar, doktorlar, hemşireler ve sağlık çalışanlarından oluşan 50 kişilik bir grup üzerinde çalışanların duygusal zeka kontrolünü araştırmak amacıyla yapılan çalışmada; duygusal zeka ile etkili liderlik arasındaki ilişki ve yönü incelenmiş sonuç olarak duygusal zeka ile etkili liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (İpek, 2015).

Duygusal zeka, kişilerin duygularını kontrol altında tutabilmesi, sağlıklı ve uyumlu sosyal etkiler kurabilmesi ve mutlu bir yaşam sürdürebilmesi için edinilmesi gereken yeteneklere verilen genel bir isimdir. Toplulukları, örgütleri insanlar oluşturur ve insanlara da duyguları yön verir. Bu doğrultuda insanları etkili ve verimli olarak yönetmek, yönlendirmek ve organizasyonları başarıya taşımak isteyen liderlerin çalışanların duygularını anlaması ve bu duyguları yönetebilmesi, yönlendirebilmesi beklenmektedir (Doğan, 2005, s.246).

Acar (2002) tarafından yapılan araştırmada liderlerin duygusal zekaları ve liderlik tarzları, davranışları, hareketleri arasında bağlantı olup olmadığını, bağlantı yönü ve şiddeti incelenmiştir. Araştırmayla birlikte liderlikle ilgili tüm modellerin duygusal zeka ile ikili etkiler arasında bağlantı olduğu saptanmış olup bu bağlantı pozitif yönlü ve kuvvetli bulgulanmıştır. Ancak belirli bir göreve yönelik liderlik davranışı arasından ilişki bulunamamıştır.

Duygusal zekanın boyutlarına yönelik literatürde çok sayıda bulgu olmasına karşın duygusal zeka boyut türleri içinde ayrı yeri bulunan ve araştırmacılar Mayer, Salovey ve Caruso'nun yaptığı çalışmalara göre duygusal zekanın boyutları şu şekildedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.108):

- ***Duyguları Algılama:*** Duygusal zekanın ilk boyutu duyguları algılayıp tanımlamayla ortaya çıkmaktadır. Bu ilk boyut olmaksızın duygusal zekayı algılamak mümkün değildir. Duyguları algılama alt boyutunda kişilerin ses tonu,

yüz ifadeleri ile belirtildiğinde duygusal olarak gelen mesajları anlamlandırmayı, dikkate almayı ve yorumlamayı içermektedir.

- ***Duyguları Tanımlama:*** İkinci boyut duyguları düşüncede kaynaştırmadır ve duyguların bilişsel sisteme nasıl girdiği ile bilişi nasıl değiştirdiği konuları üstüne odaklanmaktadır. Bu gibi değişiklikler, bilişsel sistemi olayların farklı yönlerine bakmaya zorlamaktadır. Şüphecilik ve olumlu bakış açıları arasında gidip gelmek gibi bu tarz değişiklikler düşünceyi olumlu yönden etkilemektedir.
- ***Duyguları Anlama:*** Üçüncü boyut duyguları anlama ve analiz etme aşamasını gerçekleştiren, yani duyguları, anlamlarını, birbirleriyle etkilerini, zaman içindeki ilerlemelerini anlayabilen kişi, tamamıyla insan doğasının ve kişilerarası etkilerin temel doğrularını anlama kapasitesine ulaşmış sayılmaktadır.
- ***Duyguları Kontrol Etme:*** Son boyut olan duyguları kontrol etmeye diğer üç boyutun katkısı net bir şekilde görülebilmektedir. Bir lider eğer duygularını ve kendini iyi seviyede algılayabiliyor ise duygusal durum farklılaşmalarını lehine kullanabilmekte, duygularını anlayabilmektedir.

Belirli bir düzeyin üstünde duygusal zekası bulunan bir liderin zihinsel iyilik hali, fiziksel durum, etkileri yönetmek, başarı sağlama ve çatışmaları çözme gibi birçok farklı konuda önemlidir (Scuderi, 2013). Bu nedenle duygusal zekanın etkili olduğu söz konusu durumlar Scuderi tarafından (2013) aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

A. ***Fiziksel Sağlık:*** Stersin genel sağlık üzerinde inanılmaz bir etkisi vardır ve özellikle stresi yönetme yeteneği yüksek duygusal zekaya bağlıdır. Sadece duygusal durum ve strese karşı reaksiyonların farkında olmak, stresi yönetmek ve fiziksel sağlığı korumak için oldukça önemlidir.
B. ***Zihinsel İyilik Hali:*** Duygusal zeka tutum ve hayata karşı bakış açısını etkilemektedir. Ayrıca anksiyete hafifletmeye ve depresyon halini önlemeye de yardımcı olmaktadır. Duygusal zeka yüksek düzeyde olması doğrudan olumlu bir tutum ve daha mutlu bir hayata bakış açısıyla ilişkilidir.
C. ***İlişkiler:*** Duyguları daha iyi anlama ve yönetme sonucu daha iyi bir iletişim kurulabilmektedir. Bunun sonucunda da daha iyi etkiler kurulabilmektedir. Diğerlerinin ihtiyaçlarını, duygularını ve tepkilerini anlama daha güçlü ve doyurucu etkilere yol açmaktadır.

D. ***Çatışmaları Çözme:*** İnsanların duygularını ayırt edip onların bakış açısı ile empati yapılabildiği zaman, muhtemel çatışmalar başlamadan önce bunları önlemek ve çözmek çok daha kolaydır. Başkalarının ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamak uzlaşma konusunda çok önemli kavramlardır. Eğer insanların istekleri algılanırsa istediklerini vermek daha kolay olacaktır.

E. ***Başarı*****:** Yüksek duygusal zeka; ertelemeyi azaltma, özgüveni artırmak, ve bir hedefe odaklanma yeteneğini artırma konularında güçlü bir iç güdüleyici olabilmektedir. Bunula birlikte, daha iyi destek daha ağları oluşturma, aksiliklere üstesinden gelme ve daha esnek bir bakış açısı ile azmetme konularında da yardımcı olmaktadır.

F. ***Liderlik:*** İşyerlerinde kaçınılmaz olarak daha yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, başkalarını neyin motive ettiğini anlama yeteneği ile daha güçlü bağlar kurarak daha iyi lider olabilmektedirler. Etkin bir lider izleyicilerinin ihtiyaçlarının tanımlayabilmekte, böylece bu ihtiyaçların daha yüksek performans ve işyeri memnuniyetini teşvik edecek şekilde karşılanması sağlayabilmektedir. Ayrıca duygusal anlayışlı ve zeki bir lider stratejik olarak ekip üyelerinin duygusal çeşitliliğini kullanarak da güçlü ekipler kurabilmektedir.

Sun-Tzu (2000) tarafından yazılan “Savaş Sanatı” adlı kitapta da duygusal zekanın öneminden şu şekilde bahsedilmektedir: “Diğerlerini kontrol edenler kuvvetli olabilirler ama kendini kontrol edebilen çok daha güçlüdür. Duygularından arınmış sakin, serinkanlı, kayıtsız savaşçı kazanır; hırslı talih avcısı değil. Dövüş ustası olanlar öfkelenmezler, kazanma ustası olanlar korkmazlar. Dolayısıyla akıllılar dövüşmeden önce kazanır, cahiller kazanmak için dövüşür. Hem kendini hem de karşısındakini tanıyan asla tehlikeye düşmez, kendini tanıyıp da karşısındakini tanımayanın kazanma olasılığı yarı yarıya olup ne kendini ne de karşısındakini tanımayanlar ise muharebeyi yitireceklerdir” (Sun-Tzu, 2000, s.55).

Duygusal zekanın çalışan davranışlarını önemli ölçüde etkilediği gibi örgütsel davranış bilimcileri davranışları etkileyen temel kişilik özellikleri üzerinde de durmaktadırlar. Bunlar kendilik kontrolü, başarıya yönelim, otoriter kişilik, kendine güven, kendini yansıtma ve risk alma eğilimidir (Özkalp ve Kırel, 1998, s.77). Her birinin iş hayatında önemli rolleri bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı konusu aşağıda literatür taramalarıyla birlikte incelenmiştir.

2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), literatüre ilk olarak 19. Yüzyılın son çeyreğinde işletme yönetimi ana bilim dalı yazınına girmiş ve 21. yüzyılın en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiştir (Bateman ve Organ, 1983). Babacan liderler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi aynı çalışmada inceleyen yabancı literatürde pek çok çalışma görülmektedir (Podsakoof, 2000; Di Paola ve Hoy, 2005; Yılmaz, 2010; Bolat, 2011; Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Yılmaz, 2012; Doğan, 2013; Salihoğlu, 2013; Organ, 1983; Ormond, 1998; Podsakoff., 2000; Wayne, 1993). Bu çalışmada ataerkil liderlik tarzı yani Babacan liderlik çalışanlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bulunmuş olup Babacan liderlik ve performans arasındaki ilişkiye benzer pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Hakimian, Hadi ve Mohd, 2014, s.4). Son yıllarda yönetim yazınında tartışılan kavramlardan birisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak 1966 yılında Katz ve Kahn tarafından kullanılmış, 1977 yılında Dennis ve Organ tarafından teorisi oluşturulmaya başlanmış, 1983 yılında yine Dennis ve Organ'ın çalışmaları ile kavramsallaşmıştır (Podsakoof vd., 2000; DiPaola ve Hoy, 2005; Yılmaz, 2010; Bolat, 2011; Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Yılmaz, 2012; Doğan, 2013; Salihoğlu, 2013).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olmak için gösterdiği bireysel çabalar olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların zorlama olmadan isteyerek, içlerinden gelerek yaptığı, emre dayalı olmayan ancak örgütsel fayda sağlayan davranışlardır (Yılmaz vd., 2008). Bu davranışlar tamamen bireyseldir ve gönüllülük esaslıdır (Organ vd, 1983; Ormond, 1998; Podsakoff vd., 2000; Wayne vd.,1993). Bu davranışlar ne zorunluluktur, ne de emirdir, fakat örgütün işleyişi ve verimliliği için önemli davranışlardır (Çetin, 2004).

Çalışanların diğer çalışanlara işlerinde yardım etmeleri (Sezgin, 2005), birbirlerine saygılı davranmaları, bir takım olumsuzluklara tahammül edebilmeleri, herhangi bir karşılık beklemeksizin çalışma saatlerinin üzerinde çalışmaları (Yılmaz, 2012) gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışına örnek gösterilebilir.

ÖVD, bir bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir ekstra çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır (Dennis ve Organ, 1988, s.5; İşbaşı, 2000, s.4).

Aydın'nın (2015) doktora tezi araştırmasında Hizmetkar liderlik tarzı ile ÖVD

arasındaki ilişkide örgüt kültürü alt profillerinden hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle HL'nin ÖVD'yi hiyerarşi ve kuralcılık eğilimleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir (Aydın, 2015).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışını iş görenin üzerine tanımlanan görev ve sorumluluklardan daha fazlasını gönüllü olarak üstlenmiş gibi hareket eden,içinde bulunduğu grubun performansını artırmayı hedefleyen durumlar olarak da tanımlayabiliriz. Söz konusu aynı amaca hizmet eden bir çok farklı tutumun olması çeşitli alt boyutlarıda beraberinde getirmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda fikir birliği olmadığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını yazına kazandıran Organ, başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışının genel uyum ve diğergamlık olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır (Bateman ve Organ, 1983).

Organ daha sonra ÖVD'na ilişkin olarak yardım etme (helping), nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımlamıştır (Organ, 1997;85-97). Ancak daha sonra Organ, 1988 yılında yayımlamış olduğu kitabında (Organ, 1988; 25) örgütsel vatandaşlık davranışlarında beş alt boyuttan söz etmiştir. Literatür taramalarında da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda genellikle Organ'ın (1988), beş boyuttan oluşan tanımlamasından yararlanıldığı gözlemlenmiştir. Söz konusu beş boyut aşağıdaki gibidir:

- Diğerkamlık (Özgecilik)(Altruism),
- Sivil Erdem (Civic Virtue),
- Vicdanlılık (Conscientiousness),
- Nezaket (Courtesy) ve
- Sportmenlik (Sportmanship) olarak sınıflandırılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin çok farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Ancak literatürde en çok kullanılan sınıflandırma Organ'm belirlediği beş temel boyut üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada Organ'm belirlediği beş temel boyut incelenmiştir.

Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

- **Diğerkamlık (Fedakârlık):** Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesini ifade eder (Koys, 2001, s. 103). Bu boyuttaki davranışlar, bir çalışanın diğerine doğrudan yardım etmesini amaçlayan davranışlarını içerir. Örgüte yeni katılan bireyleri işe alıştırma ve iş yükü fazla olan çalışma arkadaşına yardım etme bu tip davranışlar arasında sayılabilir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 248).
- **Vicdanlılık:** Çalışanların minimum rol gereklerinin ötesindeki davranışları yerine getirmesi anlamına gelmektedir (Koys, 2001, s. 103). Çalışanların, örgütteki kurallara uyması, zor koşullarda bile işine devam etmesi ve dinlenme aralarına dikkat etmesi gibi minimum rol gereklerinin ötesine geçen, isteğe bağlı davranışlarıdır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 251).
- **Sivil erdem:** Çalışanların, örgütün strateji ve politikalarına (örgütün politik yaşamı) kendilerini sorumlu hissederek katılmalarını ifade eder (Koys, 2001, s. 103). Bu davranışın; toplantılara devamlı olarak katılmayı, işe ilişkin konuları tartışarak ve bilgi sağlayarak örgütün politikalarına yönelik konulara aktif ve sorumlu olarak katılmayı kapsadığı görülmektedir (Yorges, 1999, s. 1444-1445).
- **Centilmenlik (Sportmenlik**): Çalışanların, yaptıkları işlerden ve çalıştıkları örgütten şikâyet etmemelerini, sıkıntılı durumlar karşısında olumsuz bir tutumdan ziyade, olumlu davranışlar sergilemelerini ifade eder (Koys, 2001, s. 103). Diğer bir ifadeyle, çalışanların şikayete yol açabilecek düşük derecede öneme sahip durumları dikkate almamasıdır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 251).
- **Nezaket:** Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte, işle ilgili problemlerin oluşmasını önlemek amacıyla gerçekleştirdikleri isteğe bağlı davranışlarıdır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 251). Bununla birlikte nezaket davranışı çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına sorunlar hakkmda danışması ve önemli bir konunun hatırlatılması konularında bilgi paylaşması şeklinde de kendini göstermektedir (Koys, 2001, s. 103).

Örgütsel vatandaşlık davranışının her bir alt boyutu, farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunur (Deluga, 1994). Bazı çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının bunlardan farklı boyutları da tanımlanmış olmakla birlikte, araştırmalarda

genellikle Organ'ın bu beş boyutun kullanıldığı görülmektedir (Turnipseed ve Murkison, 2000; Schnake ve Dumler, 2003).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışını verilen görevlerin ötesinde davranan, örgütün etkinliğini artırmayı amaçlayan iş yerindeki çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusudur (Aydın, 2015).

Hizmetkar ve Babacan liderliğin, vicdanlılık ve diğergamlık özelliğinin çalışanların daha yüksek performans göstermesinde önemli etkisi ve aynı şekilde bu tip liderlerin çalışanlarının vicdanlılığının ve diğergamlılığının üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. (McCrimon, 2010; Pekerti ve Sendjaya, 2010). Moorman (1991), ABD'de orta ölçekli iki farklı işletmede yaptığı ve 270 çalışan ile 225 yöneticiyi ele aldığı çalışmasında liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğergamlığı belirlemede diğer boyutlardan daha önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle araştırmamızda Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının alt boyutlarından Diğergamlık ve Vicdanlılık alt boyutlarının, hizmetkar ve babacan liderlik tarzları ile etkili olduğunu gösteren araştırmalardan (McCrimon, 2010; Pekerti ve Sendjaya, 2010; Moorman, 1991) hareketle bu alt boyutlarla liderlik tarzlarının bankacılık sektöründeki etkileri incelenmiştir. Bu boyutlarında literatür taramaların sonucu elde edilen detaylı tanımları ve tarihsel gelişimi aşağıda açıklandığı gibidir.

2.1.4.1. Diğergamlık

Organ (1988) yaptığı çalışmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını; diğergamlık (özgecilik, yardımseverlik), vicdanlılık (bilinçlilik), sivil erdem (örgütsel erdem), centilmenlik (sportmenlik) ve nezaket olmak üzere beş boyutta tanımlamıştır. Söz konusu boyutlar arasında yer alan diğergamlık kavramı; iş görenin çalıştığı kurumla alakalı konularda, fayda gözetmeksizin başkalarına gönüllü olarak yardım etme ile alakalı davranış biçimlerini içerir. Yardımseverlik kelimesinin, bu boyutun anahtar kelimesi olduğu söylenebilir.

Organ (1988, s.12) diğergamlığın; sıra dışı bir durum gerçekleşmesi halinde, bir çalışanın diğer çalışana ya da çalışanlara görevlerini yerine getirebilmeleri için yardım etmesi anlamına da geldiğini belirtmiştir. Podsakoff ve Mackenzie (1994, s.351) ise diğergamlığın, bir çalışanın diğerlerine işletme ile alakalı konularda, gönüllü olarak yardım etmesi ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir (Güğercin ve Ay, 2017).

Bir çalışanın işletme ile alakalı problemlerle, sorunlarda ve rutin işlerde çalışma ortamındaki iş arkadaşlarına pozitif yönde destekleyici davranarak, yardım ederek zorunlu olmadığı halde gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlanabilir. Söz konusu diğerkamlık davranışlarının kaynağında, çalışanların gönüllülük esasına dayanarak yani emir olmadan kendiliğinden doğan yardım etme duygusu vardır. Fakat iş arkadaşına yardım gerektiren konunun işyeri ile alakalı olup olmadığı değerlendirilmesi gereken önemli bir diğerkamlılık alt boyutudur (Pekerti ve Sendjaya, 2010).

Örgütte diğergamlılık davranışları işinde performansı düşük olan iş arkadaşına destek olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak işe oryantasyonda destek olma, iş yükü ağır olan iş arkadaşına yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde de ele alınmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s.513-563). Ayrıca diğergamlık davranışları sadece iş yerindeki örgüt üyelerine yönelik olabileceği gibi çalıştığı iş yerindeki tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara da yönelikte olabilir. Örneğin kargo getiren görevliye kolileri dizmede veya taşımada gönüllü olarak yardımcı olma. Hizmetkâr liderliğin diğergamlık özelliğinin çalışanların daha yüksek performans göstermesinde önemli etkisi vardır.

Diğergamlılık kavramı literatürde evrimsel biyoloji gibi doğa bilimlerinden sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim bilimleri gibi sosyal bilimlere kadar farklı disiplinlerin araştırma konusu olan ve hala üzerinde tartışmalar süren bir olgudur. Bu bağlamda, fedakarlık, diğergamlılık ve gönüllülük sosyal odaklı her kavramda olduğu gibi sosyal girişim içinde de “de facto“ olarak görülmektedir (McCrimon, 2010).

2.1.4.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık kavramı bireylerin iş disiplinine uyarak işine devam etmesi, çalışma zamanını etkili, verimli kullanması ve çalışma ortamında belirlenen kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas alır (Organ, 2005). ÖVD’nin vicdanlılık boyutunu, ileri görev bilinci olarak tanımlanmakta ve buna göre çalışanların kendilerinden beklenen veya istenen davranışının üzerinde bir davranış göstermelerini ifade etmektedir (Ölçüm ve Çetin, 2004). İşin, rolün ya da görevin minimum anlamdaki gereklerinin ötesine giden davranışları ifade eder (Deluga, 1994; Allison, 2001; Schnake ve Dumler, 2003).

Vicdanlılık, iş görenlerin tanımlanan minimum rol davranışının ötesinde davranışlarda bulunmaya gönüllü, istekli, arzulu olmalarıyla ilgilidir. Çalışana mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için çalışmaya devam etme, mesai saatleri içinde çalışma zamanını etkili kullanma, iş ortamı ile ilgili kurallara bağlılık, toplantılara düzenli olarak katılım gösterme, örgüt içerisinde belirlenen kurallara riayet etme gibi çabalar vicdanlılık içerisinde yer almaktadır (Podsakoff, 1993, s.7; Gürbüz, 2006, s.55). Dolayısıyla vicdanlılığın, diğergamlıkla benzer nitelikte olduğu söylenebilir. Çünkü her iki davranış tipinde de çalışanın çevresine fayda sağladığı görülür. İşbaşı (2000, s.27) bu durumu, her iki boyut altındaki davranışların da yardımseverlik temeline dayanmasına bağlamaktadır. Ancak vicdanlılıkta örgüte fayda sağlanırken, diğergamlıkta belirli çalışan ya da çalışanlara fayda sağlandığı dikkate alınmalıdır (Güğercin ve Ay, 2017).

Allison'a göre (2001) çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. Bunlar, işe erken gelme, geç gitme; uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma; toplantılarda ya da randevularda dakik olma; görevlerini zamanından önce tamamlama; şirket kaynaklarını koruma; yapıcı önerilerde bulunma gibi davranışları ifade edebilir (Allison, 2001). Vicdanlılık konusunu ölçümlemek günümüz koşullarında oldukça zordur. Ayrıca finans sektöründe vicdanlılık olgusunun ölçümlemesi çıkar etkilerinden dolayı daha da zor bir hale gelmektedir.

Özyer ve Orhan'ın yaptığı araştırmaya göre katılımcıların vicdanlılık puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 25-29 yaş aralığındaki banka çalışanlarının vicdanlılık puanı, 30-34 yaş aralığındaki banka çalışanlarının vicdanlılık puanından yüksektir. Ayrıca, 25-29 yaş aralığındaki banka çalışanlarının vicdanlılık puanı, 40 ve üstü yaştaki banka çalışanlarının vicdanlılık puanından ve 35-39 yaş aralığındaki banka çalışanlarının vicdanlılık puanları da 40 ve üstü yaştaki banka çalışanlarının vicdanlılık puanından yüksektir. Aradaki ters orantılı sonuç göstermektedir ki sektörde çalışma süresi arttıkça vicdanlılık puanı düşmektedir. (Özyer ve Orhan, 2006).

Çalışanların; işlerini aksatmaması, gerektiğinde fazla mesai yapması, zamanı en verimli şekilde kullanması, molalarda kendilerine verilen sürelere azami derecede uyması, örgüt içerisinde yer alan kurallara bağlı kalması gibi davranışlar vicdanlılığa

örnek olarak gösterilebilmektedir (Bağcı, 2014, s.265). Araştırma alanımıza liderlik tarzlarının bir çıktısı olarak görünen ve performansa pozitif katkısı bulunan vicdanlılık boyutunun etkisinin önemi araştırma konumuza dahil edilmiştir. Nitekim liderlik tarzlarının bir bağımsız değişken olduğu araştırmamızda vicdanlılık bir bağımlı değişken olarak değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmanın teorik kısmını oluşturmak için gerekli olan bilgiler, yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak elde edilmiş, literatür taramasında öncül kaynaklara ulaşılmasına özen gösterilmiştir. Bu kaynaklar, yurtiçi ve yurtdışı üniversite kütüphanelerinden ve internetten temin edilen kitap ve araştırmalar ile veri tabanlarında bulunan makaleler ve Yükseköğretim Kurulu tez merkezindeki erişime açık tezlerden oluşmaktadır. Yapılan literatür çalışması neticesinde konu ile ilgili benzer yerli ve yabancı bilim insanları tarafından geliştirilen araştırmalar incelenmiş ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Özetle çalışmalarda ulusal ve yabancı literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışları, iş performansı, duygusal zeka ve liderlik tarzları tek tek açıklanmıştır. Ancak Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmetkar liderlik, babacan liderlik, iş performansı, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin aynı çalışma içerisinde ve bankacılık sektöründe kullanıldığı bir araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile literatürdeki bir eksiklik doldurularak yönetim ve organizasyon alan yazınına bir katkı sağlanması planlanmaktadır.

2.1.5. Liderlik Tarzları ile Duygusal Zeka, İş Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Bu bölümde çalışmamızda ele alınan bağımsız değişkenler Babacan ve Hizmetkar liderlik türleri ile bağımlı değişkenler olan duygusal zeka, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkiler incelenmiş olup literatürden tespit edilen ve benzer etkileri içeren çalışmalar eklenmiştir.

2.1.5.1. Babacan ve Hizmetkar Liderlik Tarzları İle Duygusal Zeka, Çalışanın İş Performansı ve ÖVD (Diğerkamlık ve Vicdanlılık) Arasındaki İlişki

Yazınımızda Babacan ile Hizmetkar liderlik türlerinin diğer değişkenlerle ilişkisi ve değişkenlerle arasındaki etkileşim inceleneceğinden literatürde ilgili kavramlar arası daha önce yapılmış çalışmalar aşağıda tasnif edildiği üzere incelenmiştir. Söz konusu çalışmaların tümü incelendiğinde varılan sonuç ayrı ayrı ve bir bütün olarak bağımsız değişkenler bağımlı olan değişkenlerle pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Bankacılık

sektöründe yöneticilerin yönetiş tarzlarının yapılan ikili mülakatlarla da etkili olduğu dile getirilmiştir. Öyle ki aynı şubenin iki ayrı yönetici ile birer yıllık yönetimi sonucunda aynı çalışanlarla çok farklı sonuçlara ulaşıldığı performans raporlarından tespit edilmiştir. Ayrıca performans raporlarına yansımayan önemli sonuçlardan biri de çalışanların duysal zekalarının-öz bilinçlerinin- ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif yönde etkilenmiş olmasıdır. Bu sonuca ise şube müşteri memnuniyet anketlerinden ulaşılmıştır. Sonuç olarak liderlik tarzlarının çalışanların iş performansının, duygusal zekalarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu yapılan araştırmalar ile birlikte çalışma içerisinde gerçekleştirilen sözlü mülakatlarla da tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkinin tümü ile ilgili literatürde bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

2.1.5.2. Liderlik Tarzları İle Duygusal Zeka İlişkisi

Liderler, bulundukları örgütlerde her işe hayat veren ana unsurdur. Yöneticilerin liderlik ve yöneticiliği olmaksızın üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalmakta ve ürüne dönüşememektedir. Liderlerin, yöneticilerin özellikleri, bir organizasyonun, grubun sahip olabileceği ciddi bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarıyı yakalamış yöneticilerin ise o fazladan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Kişinin bir duyguyu oluşurken fark edebilmesi; duygularını, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini tanıması olarak tanımlanabilecek olan ve kısaca “özbilinç” olarak da ifade edilen kendinin farkında olma becerisi duygusal zekanın temelini oluşturmaktadır (Goleman, 1998).

Özbilinç, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi demektir (Goleman, 1998, s.67). Her türlü işte yüksek performans gösterebilmek, başkaldıran hisleri yönetebilmek, motivasyonu sürdürebilmek, diğer insanların hissettiklerini doğru anlayabilmek ve liderlikle ilgili önem taşıyan becerilere sahip olabilmek için gerekli ön koşul yüksek bir öz bilinçtir.

Ulusların, inanç topluluklarının, kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarının, sivil organizasyonların, siyasi partilerin, spor takımlarının, vb. bir lider tarafından yönlendirilen bütün grupların başarılarının, büyük oranda liderlere bağlı olduğuna inanılmaktadır (Burke ve Collins, 2001; Dessler, 2001; Robbins, 2003; Yukl, 1999). Liderler önemlidir, çünkü liderlerin hem bireylerin hem de grupların davranışlarına, duygusal zekalarına performanslarına ve verimliliklerine önemli katkıları ve etkileri

vardır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004; Larssona ve Vinberg, 2010). Liderin organizasyonun hedeflerini belirlemek, kaynakları kullanmak, kalite standartlarını belirlemek ve performans değerlendirmesi yapmak gibi bir organizasyon için hayati derecede önemli fonksiyonlarda etkin rolleri vardır (Akbaba ve Erenler, 2008). Liderlerin farklı motivasyon tekniklerini kullanarak çalışanların öz güvenini, öz yeterliliğini, duygusal zekasını, iş tatminini, örgüte bağlılıklarını, öğrenmelerini, becerilerini ve yaratıcılıklarını artırma güçleri vardır (Özüpek ve Aktan, 2008; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Webb, 2009).

Liderler ayrıca hem organizasyonun hem de bireylerin kültürlerine, değerlerine, inançlarına, tutum ve davranışlarına etki ederek onlara yeni bir kimlik kazandırabilirler (Akbaba ve Erenler, 2008; Özutku, 2005). Liderler değişimleri takip edip değişimlerin getirdiği yeni şartlara liderlik yaptığı grubu veya organizasyonu adapte ederek başarıyı sürekli hale getirebilirler (Jones ve Rudd, 2008; Leblebici, 2008).

Ağır çalışma şartları ve bunun etkisiyle kötü bir ruh hali içinde olan bir insan, yüksek bir özbilince sahip ise kısa süre içerisinde kendisini bu kötü ruh halinden kurtarabilir ve zor şartların başarısızlığa sebep olmasına izin vermez (Aysel, 2006). Söz konusu duygusal zeka ile liderlik tarzlarının arasındaki bu ilişkiyi açıklamak için yapılan çalışmalardan Palmer, Walls, Burgess ve Stough, (2001) ve Cavallo ile Brienza, (2001) çalışmalana aşağıda kısaca değinilmiştir.

Palmer, Walls, Burgess ve Stough (2001) gibi konusunda uzman araştırmacıların gerçekleştirdiği çalışmada duygusal zeka ve etkili liderlik ilişkisi incelenmiştir. Yönetici konumundaki 43 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada ilk olarak işlemci liderlikten daha çok, dönüşümcü liderliğin etkili liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak ne dönüşümcü liderlik ile ne de işlemci liderlik ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşlemci liderliğin ve dönüşümcü liderliğin bazı alt boyutlarıyla duygusal zekanın arasında anlamlı etkiler saptanmıştır.

Performansı değerlendirmek için uluslararası alanda faaliyet gösteren Johnson ve Johnson Tüketici ve Kişisel Bakım Grubu (JJC ve PC Grubu) firmasında çalışan 358 yönetici üzerinde yapılan çalışmada ortalama performans ve yüksek performans gösteren yöneticiler arasında belirli liderlik yetkinlikleri açısından fark olup olmadığı araştırılmıştır. Yöneticilerin performansı yardımcıları, şefleri, iş arkadaşları ve doğrudan raporlar vasıtasıyla ölçülmüştür. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde yüksek performanslı yöneticilerin ortalama performans gösteren yöneticilere göre daha fazla duygusal yetkinlik içinde oldukları görülmektedir. Değerlendirmeye göre de özgüven,

başarı odaklılık, inisiyatif alma, liderlik, etkileme ve değişimi tetikleme özellikler ile yüksek performans gösteren yöneticiler arasında anlamlı etkiler saptanmıştır (Cavallo ve Brienza, 2001). Benzer gelişmeler ışığında Acar (2002) tarafından yapılan bir çalışmada yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırılmıştır. Yapılan analizler sonrasında, boyutların tümünün içinde olduğu duygusal zekanın toplam boyutuyla insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışı ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Acar, 2002).

Yapılan bilimsel araştırmalar duygusal zekâ seviyesi ile liderlerin etkililiği ve başarıları arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiştir (Bardzil ve Slaski,2003; Bass, 1998; Cherniss, 2001; Dulewicz ve Higgs, 2003). Araştırmalar duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin, takipçilerini daha iyi anladıklarını ve organizasyonları daha iyi yönettiklerini rapor etmişlerdir (Carmeli, 2003; Malek, 2000; Sivanathan ve Fekken, 2002; Stubbs, 2005).

Liderlik davranışları ölçeği; örnek olma, vizyon oluşturma, süreci sorgulama, personeli cesaretlendirme ve izleyenleri harekete geçirme alt boyutlarından oluşmaktadır. Başa çıkma ölçeğinin alt boyutlarının tamamı ile vizyon oluşturma ve süreci sorulama boyutları liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Koca Ballı, 2015).

Rönesans başlangıcından bu yana geleneksel düşünce tarzı çalışanların iş yerinde duygusallıktan uzak olduğun yani iş görenlerin iş yeri ortamında duygularının etkisinin olmadığını öğütlemiş ve buna uygun düşünceler sunmuştur (Goleman, 1998). Söz konusu geleneksek, klasik düşünce tarzına göre her şey mantıksal tutarlılık çerçevesinde olmakla birlikte alışma ortamlarında zekamız bize temel yol gösterici olmaktadır.

Zekamız bize rutin olarak uyulması gereken mesai kavramına, giyim kurallarına vb. diğer kurallara uymamızı sağlar ve böylece işler yolunda gider. Fakat örgütlerde çalışan kişilerin duygularının önemsenmemesi durumunun sadece zekayı kullanma durumuna göre daha zararlı olduğu gerçeği yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır.

Duygusal zekanın gereği kadar önemsenmemesinin sosyal bir ortam olan işletme adına düzen ve ahenkten uzaklaştıran, kültürel ahlaktan uzak bir ortama zemin hazırlar. Ayrıca çalışanlar arasındaki etkiler de robatlaşır. İşte modern liderlik tanımlarında bu nedenle duygusal zekaya ayrı bir yer verilmiştir. Etkin bir liderin çalışanlarının duygusal zekasını önemsemesi ve duygusal zeka yönünden güçlü olması, duygusal zeka

yetkinliklerine sahip olması beklenmektedir (Goleman., Balkara, Deniztekin ve Deniztekin, 2010). Bu nedenle çalışmamızda liderlik tarzlarının çalışanların duygusal zekasına etkileri incelenmiştir.

2.1.5.3. Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Performansı ile İlişkisi

Liderlik kavramının doğuşuyla birlikte, liderlerin içinde bulunduğu örgütü ve örgütün performansını nasıl etkilediği de araştırılmaya başlanmıştır. 2008 yılında Mckay'ın CEO'ların, firma ve çalışan performansı üzerine etkisini incelediği çalışmasında CEO'ların davranışlarıyla şirket başarısı ve performansı arasında olumlu (pozitif) yönlü ve anlamlı bir bağlantı, etkileşim saptamıştır. Çalışmada firma performansı üzerinde ki CEO etkisi, firma etkisinden 4 kat, sektör etkisinden ise 5 kat daha büyük olarak hesaplanmıştır. Ayrıca CEO'ların firma performansına olan etkisinin bölüm performansına olan etkisinden daha büyük olduğu da görülmüştür. Yapılan araştırma liderlik tarzının, işletmedeki toplam performans ile doğrudan etkili olduğunu göstermiştir (Mckay, 2008). Küçük işletmelerde liderlik tarzlarının firma performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Nijerya'da yapılmış çalışmada, liderlik tarzları dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki açıdan ele alınmıştır. Firma performansı ile etkileşimci liderlik tarzı arasında pozitif (olumlu) ve anlamlı etkileşim görülmüştür. Buradan hareketle küçük işletmeler için etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderliğe göre performansı arttırma konusunda daha uygun olduğunu söylemek mümkündür (Opiwuru, Okwu, Akpa ve Nwankwere, 2011).

Yöneticilerin liderlik tarzları ile strateji seçimi arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi ve bu ilişkinin işletme performansına yönelik nasıl bir etki yarattığının ortaya konulması amacıyla yapılan çalışma sonucunda öncü stratejileri takip eden işletmelerde dönüştürücü liderlik eğilimleri ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, dönüştürücü liderlik eğilimi yüksek olan yöneticilerin yeniliklere açık olmaları, risk üstlenme ve riski yönetme yeteneklerinin güçlü olması ve çalışanların çabalarını ortak bir vizyon etrafında bütünleştirebilme yeteneklerinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı varsayılabilir (Öcal, Yörük ve Karakılıç, 2013).

Arham (2014) Malezya'da ki KOBİ'lerin liderlik davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında liderlik tarzlarıyla firma başarısı, hedeflere ulaşmada istekliliği arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Diğer yandan Arham yaptığı araştırmada liderlik davranışlarını, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki gruba ayırmış ve çalışan performansı ile dönüşümcü liderlik arasında etkileşimci liderliğe göre güçlü bir ilişki olduğunu söylemiştir.

2.1.5.4. Liderlik Tarzları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) İlişkisi

Yapılan araştırmalarda liderlerin davranışlarının, benimsedikleri liderlik tarzının, örgütte işgörenlerin örgütsel varandaşlık davranışları üzerinde etkisi olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bütün boyutlarına da etkisi olduğu bir çok araştırmada gözlemlenmiştir (Jha ve Jha, 2009; Davoudi, 2012; Jafari Karfestani, 2013; Lee, 2013). Erçetin ve Özkan (2016) lider-üye ilişkisini şöyle açıklamaktadır: "Örgütlere yeni katılan bir üyenin çeşitli yaşantılardan ve rol evrelerinden geçerek lidere karşı örgütteki rolünü netleştirdiği görülmüştür. Buna göre, ya liderin yakın çevresinde daha samimi, informal etkiler içinde olacak ya da lidere daha uzak mesafede durup daha soğuk, formal etkiler geliştirecektir.

Lider üye ilişkisinin niteliği üyelerin/astların/izleyicilerin örgüt içerisindeki rolünü oluşturur. Bu da üyelerin/astların/izleyicilerin rollerinin kurallara, politikalara, prosedürlere daha az karşılıklı güvene, daha seyrek ve biçimsel iletişime, astın amiri tarafından daha az destek görmesi ve ödüllendirmesine dayalı olan grup dışı üyelik rolü mü yoksa yüksek güven, iletişim, destek ve resmi/özel ödüllerle desteklenen grup içi üyelik rolünde mi olacağını belirlediği görülmüştür" (Erçetin ve Özkan, 2016, s.497).

Literatür taramalarından da anlaşılacağı üzere yöneticilerin, liderlerin birlikte çalıştıkları astlarının iş yerlerindeki davranışlarına, işe karşı tutumlarına, iş yerini benimsemelerine, iş yerine aidiyet duygusuna ve iş yeri sahiplerinin en önemsediği unsur olan iş performansını etkilediğine dair çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu konu modern liderlik anlayışı içerisine en güncel araştırılan başlıklardan biridir.

Liderlik türleri incelendiğinde dönüştürücü liderlik tarzını benimsemiş liderlerin astları örgütsel vatandaşlık konusunda daha yüksek düzeyde etkilenmekte ve işletmenin performansına olumlu katkıda bulunmaktadır. Örgütte iş görenleri destekleyici faaliyetlerde bulunan ve onlara esin kaynağı olan bir yöneticinin varlığı; iş görenlerin gönüllü olarak daha fazla ve daha verimli çalışmalarına da olanak sağlamaktadır. Bunun yanında; babacan veya hizmetkar lider, çalışanların tutum ve davranışlarının yanı sıra iş

ile ilgili tavırlarına da etki etmekte ve iş görenlerin örgütsel vatandaşlık yaklaşımlarına direkt olarak yansımaktadır (Lee, 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışı modellerini inceleyen araştırmacılar bağlı olunan örgüte adeta bir aile gibi bağlanma ile liderinin davranışları arasında yüksek derecede ilişki bulunduğunu keşfetmiştir. Örgüt çalışanlarını yargılayıcı ve onlara problem yaratan bir tarzı benimsemektense; problemlere çözüm odaklı yaklaşımıyla finansal desteğini eksik etmeyen; birey iş ve başarısından ziyade, grup/takım işlerine daha çok odaklanan liderlerin bu tutumları, kurumda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesine daha fazla katkı sağlayacaklardır. Acelecilik, dayanıksızlık, bazı noksanlıkları hoş görememek ve durumları kısa vadeli değerlendirmek gibi birtakım olumsuz davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz etkisi söz konusudur (Jafari, 2013).

İş görenlerin 19. yüzyıldan itibaren çalıştıkları şirketlerde uzun süre emek sarf etmesiyle birlikte çalışma arkadaşlarının ve iş ortamında oluşturulan sosyal etkilerin özel hayatlarında da devam etmesiyle birlikte, örgüte yavaş yavaş bağlanma oluştuğu, çalışanın kendisini içinde bulunduğu örgütün önemli bir dişlisi olarak görmesi ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı İşletme ve psikoloji bilimi ile ilgilenen araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır.

Günümüzde özellikle hizmet ve imalat sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışlarının kalite, verimlilik ve etkinlik konuları üzerinde görülmeye başlayınca işletmeciler, yöneticiler, liderler kurumların örgütsel vatandaşlık davranışlarını inceletmek ister duruma gelmişlerdir.

Müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı modern hayatta da örgütte bulunan çalışanların davranışları ve örgüte bağlılığı, rutin olarak yapılan işlere ve kurallara uyumun ötesine geçmiştir. Güçlü örgüt kültürü organizasyonun gelişmesi ve performansının artmasında da önemli bir etkendir (Egan, 2008; Sabir, Sohail ve Khan, 2011). Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışlarının son yüzyılda çokça işlenmesini iki ana sebebe bağlamış olup bunlardan ilki örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla birlikte oluşan performans değişimleri, iş görenin performans analizinde dikkate alınması, diğeri ise işletmenin etkinliğine, verimliliğine ve performansına katkısıdır. (Mac Kenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998, s.87-88). Araştırmacılardan Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplamı uzun dönemde değerlendirildiğinde iş yerindeki etkinliğin ve performansın yükselteceğini belirterek Mac Kenzie, Podsakoff ve Ahearne gibi araştırmacıların savlarını desteklemiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları iş yerinin çalışanlar için belirlemiş olduğu rolün dışında tamamen gönüllü olarak ekstradan davranışlar sergilemesi olarak tanımlanabilir (Dennis ve Organ 1988, s.5). Çalışmamızda ve literatür taramalarında örgütün ve lider çeşidinin önemine sıkça vurgu yapılmış olup hizmetkar ve babacan liderlik tarzlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri inceleneceği için aşağıda bu etkilere yönelik çalışmalara yer verilmiştir.

2.1.5.5. Babacan Liderlik Tarzı İle ÖVD Arasındaki İlişki

Çalışmalar neticesinde babacan liderler ile ÖVD arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir (Chu ve Hung, 2009; Çalışkan, 2010; Rehman ve Afsar; 2012; Göncü, Aycan ve Johnson, 2014).

Chu ve Hung tarafından 2009 yılında Tayvan'da sigorta endüstrisinde çalışan 348 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, babacan liderlik tarzının yukarı doğru iletişim, babacan liderlik tarzının ÖVD, yukarı doğru iletişimin ÖVD üzerindeki doğrudan etkisi ile babacan liderlik tarzının ÖVD üzerinde yukarı doğru iletişim ara değişkeni üzerinden gerçekleşen dolaylı etkisi incelenmiştir (Aydın, 2015). Araştırmalar sonucunda, babacan liderlik tarzı ile yukarı yönlü ve doğru orantılı iletişime sahip örgütsel vatandaşlık davranışlarının yönetici ile çalışan arasında aracılık etkisi olduğu bulguları elde edilmiştir (Chu ve Hung, 2009).

Çalışkan tarafından, 2010 yılında, İstanbul ilinde bulunan ve çeşitli sektörlerde çalışan 329 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, babacan liderlik tarzının örgütsel adalet algısı ve babacan liderlik tarzının ÖVD üzerindeki doğrudan etkisi; Babacan liderlik tarzının ÖVD üzerindeki etkisine örgütsel adalet algısının aracılık etkisi incelenmiştir (Çalışkan, 2010). Araştırmada babacan liderlik ölçeği olarak, Cheng, Chou ve Fang (2000) tarafından geliştirilen, 3 boyutlu (otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik) ve 34 sorudan oluşan babacan ölçeğinden istifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda, babacan liderlik tarzı ile örgütsel adalet algısı ve babacan liderlik tarzı ile ÖVD arasında anlamlı ilişki olduğu; babacan liderlik tarzı ile ÖVD arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının kısmi aracılık etkisi olduğu bulgusu elde edilmiştir (Çalışkan, 2010).

Göncü tarafından 2014 yılında, Türkiye'nin 5 değişik bölgesinde 6 farklı ilinde faaliyet gösteren toplam 49 farklı organizasyonda 251 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, babacan liderlik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının

çalışanların iş tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır.

Babacan liderlik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının ÖVD üzerindeki etkisi; yöneticilerin babacan liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının çalışanların ÖVD ile ilişkisinde lidere güven ile içsel ve dışsal motivasyonun aracı rolü araştırılmıştır (Göncü, 2014).

Babacan liderlik tarzının özellikle Doğu kültürlerinde yaygın olduğu ve batı kültür yapısında ÖVD gibi örgütsel davranışlar üzerine etkili olan dönüştürücü liderlik kadar yaygın olduğu ve ifade edilmiş ve bu konu test edilmiştir. Araştırma sonucunda, Türk kültürel yapısında babacan liderlik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının lidere güven algısını artırdığı ve lidere güvenin çalışanların ÖVD sergilemek konusundaki içsel motivasyon algılarını harekete geçirdiği bulunmuştur. Babacan liderlik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının, ÖVD ile farklı dışsal motivasyon algıları üzerinden ilişkisi olduğu bulunmuştur (Göncü, Aycan ve Johnson, 2014).

2.1.5.6. Hizmetkar Liderlik Tarzı İle ÖVD Arasındaki İlişki

Hizmerkar liderlik tarzı üzerine uluslararası kavramsal literatür tarandığında çok sayıda makale, bildiri, kitap vb. bilimsel çalışmaların (Greenleaf, 1977; Dennis ve Bocernea, 2005; Greenleaf, 2005; Irving, 2005; Spears, 2005; Patterson, 2003; Russell ve Stone, 2002; Smith, 2005; Wallace, 2007; Winston ve Joseph, 2005) gerçekleştirildiği görülmüştür. Ulusal literatür tarandığında ise bu liderlik tarzı ile ilgili sınırlı sayıda (Dinçer ve Bitirim, 2007; Kahveci, 2012; Aslan ve Özata, 2011; Dinçer ve Öksüz, 2011) çalışmaya rastlanılmıştır. Hizmetkar liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışını irdeleyen Çevik ve Kozak'ın 2010 yılında yapmış oldukları bir teorik çalışma bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik ile ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmasına karşılık örgütsel vatandaşlık davranışı farklı araştırma konuları ile yoğun olarak çalışılmış bir konudur.

Yabancı literatür incelendiğinde ise ÖVD ile ilgili çok sayıda (Organ ve Lingl, 1995; Blakely, 2005; Farh, 1990; Morrison, 1994; Hodson, 2002; Niehoff ve Moorman, 1993; Podsakoff, 2000; Willams ve Anderson, 1991; Willams ve Shiaw, 1999) çalışmanın yapıldığı görülmektedir.

Yerli kaynaklarda ise ÖVD ile ilgili birçok makale ve bildiri (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011; Keleş ve Pelit, 2009; Poyraz, Kara ve Çetin, 2009; Bolat ve Bolat, 2008) çalışmasının yapıldığı görülmektedir. Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık

davranışı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde sınırlı sayıda çalışmaya (Vondey, 2010; Sanı, 2013; Dinçer ve Öksüz, 2011; Güçel ve Begeç, 2012) rastlanmıştır. Yazında yer alan hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar incelendiğinde, Güçel ve Begeç (2012)'in hizmetkar liderliğin ÖVD'ye etkisini ve etkisinin yönünü incelediği çalışmasında bu tür liderliğin vizyon ve hizmet boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarının üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Vondey (2010)'in çalışan ile yöneten uyumu ile kurum kültürü modellenerek, hizmetkar liderliğin sevgi boyutunun, takipçilerin ÖVD'si üzerindeki etkisini belirlemek için yaptığı çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını, kişilerarası yardımlaşma, bireysel insiyatif, kişisel çaba, sadık destek olarak ele almıştır. Hizmetkar liderliğin sevgi boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel çaba boyutu hariç diğer boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur.

Sanı (2013)'nın öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine yaptıkları çalışmada, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğrencilerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğrencilerin akademik başarılarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediği de belirlenmiştir.

Hizmetkar liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkiyi aydınlatabilecek diğer liderlik yaklaşımları ve ÖVD arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, Arslantaş ve Pekdemir (2007)'in yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlik davranışı ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı olarak olumlu yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışmada işgörenlerin, liderlerin güvenlerini kazanmak için örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür. Aslan (2009)'ın yaptığı çalışmada, karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Bolat ve arkadaşları (2009)'nın güçlendirici lider davranışları ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, güçlendirici lider davranışlarının, ÖVD ve boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Butarbutar tarafından 2010 yılında Endonazya Menkul Kıymetler Borsası'nın

45 büyük firma listesinde yer alan 8 büyük firmasında (iletişim, banka, finans, maden, imalat sektörü) 246 çalışan (123 çalışan ve 123 yönetici) üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, Hizmetkar liderlik davranışı ile etiksel iklim ve ÖVD (ÖVD- Bireysel, ÖVD-Örgütsel) arasındaki doğrudan ilişki, etiksel iklim ile ÖVD (ÖVD-B, ÖVD- Ö) arasındaki doğrudan ilişki ve hizmetkar liderlik davranışı ile ÖVD (ÖVD-B, ÖVD-Ö) arasındaki ilişkide etiksel iklimin kısmi aracı değişken etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmetkar liderlik davranışı ile etiksel iklim ve Hizmetkar liderlik davranışı ile ÖVD (ÖVD-Bireysel, ÖVD-Örgütsel) önemli derecede pozitif ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde hizmetkar liderlik ile ÖVD arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Butarbutar, 2010; Vondey, 2010; Bambale, 2012). Kollektivist toplumlarda Hizmetkar liderlik davranışlarının uygulanması yüksek çalışan performansı elde etmek için faydalı olmaktadır (Butarbutar, 2010). Hizmetkar liderlik davranışı ile ÖVD bireysel arasındaki ilişkide etiksel iklimin kısmi aracılık etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir (Butarbutar, 2010).

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi

Araştırma modeline göre Liderlik Tarzları (BL ve HL) bağımsız değişken olarak, Duygusal Zeka, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışanın İş Performansı ise bağımlı değişkenler olarak düşünülmüştür. Modele göre öncelikle liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha sonra liderlik tarzlarının duygusal ve ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Demografik faktörler ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ayrıca incelenmiştir. Söz konusu demografik değişkenlerin başlıcaları memur, uzman, müdür gibi işyerindeki pozisyonları, eğitim seviyeleri, çalışma süresi, cinsiyet, yaş, evlilik durumudur. Çalışmamızın anlamlı olabilmesi için seçilen demografik özelliklerin her biri ile ilgili en az 30 örnek çalışmaya dahil edilip incelenmiştir.

Çalışmada tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, anova (varyans) ve regresyon analizi yöntemleri ilgili istatistiksel programlar aracılığı ile yapılmıştır. Korelasyon analizi, serbest ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçen analizdir. Şayet analizde tek bir bağımsız değişken varsa, bu tür analize basit korelasyon analizi, birden çok bağımsız değişken söz konusu ise buna da çoklu korelasyon adı verilir. Bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan basit korelasyon analizidir. Ortalamadan sapmaların esas alınarak ilişki düzeyinin saptanması için uygulanan testlere korelasyon analizi denir (Türkbal, 1981, s.158). Varyans analizi yani ANOVA bağımsız değişkenlerin kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek için kullanılır.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılır. ANOVA tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırır; bu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur (Acun, Yücel ve Demirhan, 2018).

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi

olarak adlandırılır. Araştırma sonrasında elde edilen verilere göre sürekli değişkenler arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmalar için evren, soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük bir gruptur. Araştırma ile ilgili sorunların çözümlenmesinde kullanılacak bilgi ve veriler ya evrenin tamamından veya evreni temsil ettiği varsayılan bir kısım bireylerden elde edilmektedir. Bir başka deyişle, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilmektedir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011, s.78).

Evren bireylerinin tamamının incelemeye tabi tutulduğu birinci duruma tamsayım, evren bireylerinin bir kısmının incelenerek bulunan sonuçlardan evrene ait tahminlerde bulunmaya da örnekleme denilmektedir (Kurtuluş, 2010, s.53). İnsan kaynakları ve maddi kaynak kullanımında avantaj sağlaması ile verilerin çok daha kısa sürede toplanabilmesi araştırmalarda örnekleme yöntemine gidilmesine yol açmaktadır (Büyüköztürk, 2011, s.79).

Araştırma, uygulanan yer ve örneklem çerçevesi ile sınırlı olup, araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırmaya gönüllü olarak katılanların vermiş olduğu cevaplarla, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğeni etkisi göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Bunların yanı sıra, incelemede zaman periyodu olarak kesitsel zaman (cross-sectional) aralığında veri toplanması ve anketleri cevaplayanlar çoğunlukla görev açısından yoğun olan bir ortamda çalışan bireylerden oluşması çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır. Dolayısıyla, çalışmada elde edilen sonuçlar kesitsel zaman (cross-sectional) aralığındaki mevcut durum göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

Araştırmada zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle veri toplama tekniği olarak "Anket Tekniği" ve 'Görüşme, Mülakat' uygulanmıştır. Çalışmada hedef kitlenin önemli kısmının sürekli bilgisayar başında çalışması ve soruların bir kısmının yöneticileri hakkında olması dikkate alınarak, anket çalışmalarında yazılı matbu anket uygulaması yanı sıra www.surveymonkey.com web sitesi aracılığı ile online e-anket

formu oluşturulmuş ve çalışanlara uygulanmıştır. Böylece tarafsızlık ve anketör kaynaklı etkilenmelerin de önemli ölçüde önüne geçilmiştir.

Araştırmamız, Çukurova Bölgesinde faaliyet gösteren bir bankanın şubelerinde çeşitli pozisyonlarda çalışanlar (memur, uzman, müdür yardımcısı, müdür vb.) seçilerek yapılmıştır. Bu bankanın Türkiye genelinde 980 şubesi ve 15 bin civarında çalışanı bulunduğu belirtilmiştir. Bu bankanın Çukurova Bölgesi Adana, Mersin, Hatay, Osmaniye illerini kapsamaktadır. Söz konusu bölgede Adana ilinde 19 şube, Mersin ilinde 15 şube, Hatay ilinde 12 şube, Osmaniye ilinde 3 şube olmak üzere toplam 49 şube ve bölge müdürlük biriminde yaklaşık 750 çalışan bulunmaktadır. Bu durum araştırma evreninde yaklaşık 750 kişinin bulunduğunu göstermektedir. Sosyal bilimlerle ilgili araştırmalarda genel kabul gören yaklaşım, %5'lik hata düzeyi tarafımızca kullanılmıştır.

Çalışma için %5'lik örnekleme hatası göz önüne alındığında 254 adet geçerli anket çalışma için yeterli görülmekte iken yapılan çalışmada ise 297 adet geçerli anket sayısına ulaşılmıştır. Araştırma ölçeği evrenin tamamına uygulanmış ve 358 adet anket geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden ise 61'i eksik doldurulduğu için çalışmadan çıkarılmıştır. Geriye 297 adet anlamlı anket kalmıştır. Dolayısıyla anketimizin geri dönüş oranı %39.6'dır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Liderlik tarzları ile iş performansı, ÖVD ve duygusal zeka arasındaki etkiyi inceleyen bu çalışmada aşağıda geliştirilen ve derlenen ölçekler kullanılmıştır. Katılımcılara ankette yer alan sorulara ne oranda katılıp katılmadıkları sorulacak ve 5'li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği üzerinde 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçüm araçları 5'li Likert tipi değerlendirmeye sahiptir. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmış ve beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen seviyeler tespit edilmiştir. Likert ölçeğine göre veri değerleri 1.00-1,79 puan aralığı için "çok düşük", 1.80-2.59 puan aralığı için "düşük", 2.60-3.39 puan aralığı için "orta", 3.40-4.19 puan aralığı için "yüksek" ve 4.20-5.00 puan aralığı için "çok yüksek" değerlendirme kriteri olarak belirlenmiştir (Ateş, 2013).

Araştırmamızda bağımsız değişkenler olan liderlik tarzlarından Babacan liderlik ve Hizmetkar liderlik ile ilgi aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır.

3.3.1. Babacan (Paternalistik) Liderlik Ölçeği

Doğu toplumlarında liderlik çeşitleri üzerine yapılan çalışmalarda farklı toplumlarda liderliği oluşturma ve açıklamada ulusal kültürün, örf ve adetlerin önemli olduğu ve Batılı olan ve Batılı olmayan liderlik anlayışları arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (Law, 2012).

Literatürde paternalist (babacan) liderlik ile ilgili çeşitli ölçekler bulunmakla beraber, Çin ve Tayvan'da Cheng, (2000) tarafından geliştirilen ve üç boyutlu paternalist (Babacan) liderlik ölçeği; Türkiye, Hindistan ve Kuzey Amerika'da (Kanada, ABD) ise Aycan, (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmaktadır.

Pellegrini ve Scandura (2006), Aycan (2006)'nın geliştirdiği ölçeği Türkiye'de yeniden düzenleyerek İstanbul ve Gebze'de bulunan 5 farklı firmada uygulamışlar ve bu ölçeğin daha geçerli ve güvenilir olduğunu ileri sürerek Türkiye'de Babacan liderlik ile ilgili yapılacak çalışmalarda kullanılmasını tavsiye etmişlerdir. Bu sebeple söz konusu çalışmamızda Pellegrini ve Scandura'nın (2006) geliştirdiği ve Aycan (2006) tarafından da Türkçe'ye uyarlanan Babacan liderlik ölçeği kullanılmıştır. Babacan liderlik ölçeğinde yer alan 13 ifade başka araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Cerit, 2011; Cerit 2012; Cerit, 2013). Babacan liderlik ölçeği olarak, Pellegrini ve Scandura (2006)'nın geliştirdiği tek boyutlu ve 13 maddeden oluşan ölçek çalışmamızda da kullanılmıştır.

Tablo 4.

Babacan Liderlik Ölçeği

ÖLÇEK SORULARI
1. Çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenir.
2. İşyerinde bir aile ortamı yaratır.
3. İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar.
4. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibidir.
5. Çalışanlarına farklı konularda bir aile büyüğümüş gibi öğüt verir.
6. Gerektiğinde, çalışanları adına onların onaylarını almaksızın karar verir.
7. Çalışanlarının herbirini yakından (örn., kişisel sorunlarını aile yaşantısını bilir. vs.) tanır.
8. Çalışanlarıyla etkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.
9. Çalışanlarının özel günlerine (örn., düğünlerine, cenazelerine vs.) katılır.
10. İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma vs.) yardım etmeye hazırdır.
11. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.
12. Çalışanları düşük performans gösterdiğinde, onlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans verir.
13. Çalışanları hakkında neyin en iyisi olduğunu bilen, tek kişinin kendisi olduğuna inanır.

Kaynak: "Pellegrini, E.K., ve Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, June 2008 566-593." adlı makaleden uyarlanmıştır. Aycan'ın 2006 yılında Türkçe'ye uyarlanarak geliştirdiği makaleden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Araştırmacılar geliştirilen yukarıdaki Babacan liderlik ölçeği ile Türkiye, Hindistan ve Kuzey Amerika'daki işletmelerde çeşitli araştırmalar yapmışlar ve babacan liderlik uygulamalarının çalışanların davranış ve tutumlarına pozitif etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Köksal, 2011; Pellegrini ve Scandura, 2008).

3.3.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ele alınan lider nitelikleri genel olarak pozitif tutuma, kişiliğe ve davranışlara dayalı olarak şekillenmiştir. Bu kapsamda literatürde genel olarak kabul gören hizmetkâr liderlik boyutları, empati (Spears, 1998), güven, vizyon, fedakarlık, tevazu, güçlendirme, destekleme ve diğerkamlık (Dierendonck ve Nuijten, 2010; Farling, Stone ve Winston,1999; Page ve Wong, 2000; Patterson, 2003; Russel, 2001) olarak sıralanabilmektedir.

Hizmetkâr liderlik davranışlarının bu denli farklı boyutlarda ele alınmasındaki en önemli nedenlerden birini, hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin kabul edilmiş ortak bir yaklaşımın henüz oluşmamış olması olarak ifade etmek mümkündür. Alana ilişkin literatür incelendiğinde farklı boyutlarda ele alınan hizmetkâr liderlik davranışları üzerinde özellikle farklı yazarlar tarafından kabul gören ve liderin takipçilerine odaklı davranışlarına yönelik boyutlar esas alınarak bir ölçek geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderlik davranışları farklı boyutlarda ele alınmıştır. Örneğin, Bennis (2002) hizmetkâr liderlik modelinde "güven" kavramı üzerinde durarak, güvenin hizmetkâr liderliğin odak noktasını oluşturduğunu ifade ederken, Covey (2002) değer, vizyon ve uyumu incelemiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğe yönelik çalışmalar genel olarak literatürde çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu eğilimin temel nedenlerinden biri davranış, ilişki ve duygusal altyapısı olan karmaşık bir karaktere sahip hizmetkâr liderliğin tek boyutlu ölçülmesinin güçlüğüne olan inançtır (Sendjaya ve Cooper, 2011). Bu bakımdan yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı boyutlarda ele alınmakla birlikte hizmetkâr liderliğe ilişkin boyutlandırmaların kavramsal olarak birbirine yakın ve ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Dennis ve Bocarnea (2005) hizmetkâr liderliği, takipçilerini güçlendirme, mütevazı tutum ve davranışlarda bulunma, güvenilir olma ve takipçilerine karşı sevgi ve güven duyma ile paylaşılan bir vizyon oluşturma boyutlarında ele almaktadır.

Spears (1998), hizmetkâr liderliğin on bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Bunlar: empati, etkin dinleme, iyileştirme, farkındalık, ikna becerisi, kavramsallaştırma, sağduyu, iş görme, işbirliği ruhu oluşturma ve bireyler arası bağlılığı artırmadır.

Patterson (2003), çalışmasında hizmetkâr liderliğin yedi bileşeninden söz eder. Bunlar: tevazu, içten sevgi, hizmet, vizyon, özgecil davranışlar ve güvendir.

Page ve Wong (2000) ise hizmetkâr liderliğin boyutlarını, takipçilerini güçlendirme ve geliştirme, mütevazılık, takipçilerine hizmet etme, içten ve katılımcı liderlik, ilham veren liderlik, vizyonerlik ve dürüstlük olarak görmektedir.

Laub (1999), hizmetkâr liderliği diğer liderlik stillerinin ötesinde görmektedir. Ona göre hizmetkâr liderlik bir liderlik tarzından daha karmaşıktır. Bu karmaşıklığın içerisinde lider ve takipçileri arasında kurulan derin bağlar ve lidere ilişkin daha içsel, duygusal ve kişilik unsurları mevcuttur. Bu kapsamda geliştirdiği hizmetkâr liderlik boyutlarıyla Laub, hizmetkâr liderliğe ilişkin ölçeklerin geliştirilmesinde önemli bir referans kaynağı olmuştur.

Laub, hizmetkâr liderliğin boyutları olarak liderin takipçilerine değer ve destek vermesi, topluluk oluşturma, takipçilerini geliştirme ve güçlendirmeye yönelik imkân sağlama ve kaynaklık etme, samimiyet, sorumluluğu ve liderliği paylaşma gibi unsurlar üzerinde durmaktadır.

Farling, Stone ve Winston (1999) ise hizmetkâr liderliği davranışsal ve ilişkisel alanlara dayalı inceleyerek vizyon, hizmet, etki ve güven boyutları üzerinde durmuşlardır.

Barbuto ve Wheeler (2006) geliştirdikleri "hizmetkâr liderlik ölçeği" çerçevesinde hizmetkâr liderlik davranışlarını beş boyutlu olmak üzere liderin fedakarlık göstermesi, karşılıksız iyilik yapma, ikna becerisi, hikmet ve organizasyonel yönetim becerileri kapsamında değerlendirmişlerdir.

Yapılan birçok çalışmada araştırmacılardan kendi geliştirdikleri ölçekleri kullananlar olmakla birlikte alanda en fazla kullanılan ölçekler Laub'un (1999) geliştirdiği örgütsel liderlik ölçeği ile Barbuto ve Wheeler'in (2006) geliştirmiş oldukları hizmetkâr liderlik ölçeğidir.

Hizmetkar liderlik ölçeğinin güvenirlik ve faktör analizi Liden (2008) tarafından iki aşamalı olarak ele alınmıştır. Birinci aşamada pilot çalışma yapılmış ve 85 madde ve 9 boyuttan oluşan hizmetkar liderlik ölçeği, Midwestern Üniversitesi'nden 298 kişilik öğrenci grubu üzerinde test edilmiş, keşifsel faktör analizi sonucunda yedi farklı faktör yani alt boyut ortaya çıkmıştır. "İlişkiler" ve "Hizmet Etme" boyutları hariç diğer tüm boyutların yeterli uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür (Liden, 2008). Ölçeğin güvenirlik değerleri; "Duygusal Destek ve İyileştirme" için ($\alpha = 0.89$), "Topluma Değer Katmak" için ($\alpha = 0.89$), "Kavramsal Beceriler" için ($\alpha = 0.86$); "Güçlendirme" için ($\alpha = 0.90$); "Astlarının Kişisel Gelişim ve Başarı İçin Yardımcı Olma" için ($\alpha = 0.90$); "Astlarını Öncelikli Tutma" için ($\alpha = 0.91$); "Etik Davranmak" için ($\alpha = 0.90$) arasında değişmiştir (Liden, 2008).

İkinci aşamasında ise pilot çalışma neticesinde 85 maddelik olan soru grubundan 7 boyut altında toplanan ifadelerden en yüksek değerlere sahip dörder ifade her boyut için alınarak 28 maddelik 7 boyutlu yeni bir ölçek oluşturulmuş ve Hizmetkar liderlik ölçeği revize edilmiştir. Çalışmamızda Liden (2013) tarafından geliştirilen 7 maddeden ve tek boyuttan oluşan kısa formu kullanılmıştır ($\alpha = 0.84$).

Hizmetkar liderlik ölçeğini Aydın (2015) Türkçe'ye uyarlamış ve araştırmasında kullanmıştır. Söz konusu çalışmamızda Aydın (2015)'ın dilimize uyarlamış olduğu çalışmadan yararlanılmıştır.

Tablo 5.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği Soruları

ÖLÇEK SORULARI
1. Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.
2. Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.
3. Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.
4. Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir.
5. Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.
6. Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.
7. Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.

Kaynak: "Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. ve Meuser, J.D. (2013). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. Published online before print October 15, 2013, doi:10.5465/amj.2013.0034 ACAD MANAGE J October 1, 2014 vol. 57 no. 5 1434-1452." adlı makaden yararlanarak ve yazarın izni ile Türkçe'ye adapte edilmiştir (Aydın, 2015).

Araştırmamızda bağımlı değişkenlerimiz Duygusal Zeka, İş Performansı, ÖVD (Vicdanlılık, Diğerkamlık) kavramlarına yönelik kullanılan ölçeklerin detayı aşağıda belirtilmiştir.

3.3.3. İş Performansı Ölçeği

Hizmetkâr liderlik çalışanların ve içerisinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarına duyarlı ve takipçilerini moral değerler yönünden teşvik eder (Liden vd., 2008). Dönüştürücü liderin motivasyon kaynağı örgütsel başarıdır (Cerit, 2008; Mehta ve Pillay, 2011). Hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine yoğunlaşır (Liden vd., 2008).

Performans, "belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi" olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003, s.273).

Shahhosseini tarafından 2013 yılında İran'da özel ve kamu bankasında görev yapan 192 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, yöneticilerin duygusal zekâ, dönüştürücü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin duygusal zekâsı ve dönüştürücü liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, etkileşimci liderlik tarzı ile iş performansı arasında anlamlı ilişki olmadığı, duygusal zekânın en fazla, dönüştürücü liderlik tarzının düşük seviyede, etkileşimci liderlik tarzının ise en az seviyede iş performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir

(Shahhosseini, 2013). Performans değerleme ise çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerleme sonuçlarının terfi, eğitim geliştirme, ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yıllarda oldukça fazla irdelenen bir konu olmuştur. İş performansı hakkında birçok ölçek olmakla birlikte incelediğimiz konuya en yakın olması sebebi ile tercih edilen Sigler ve Pearson (2000) ile Kirkman ve Rosen (1999)'den alınan 4 soru ile ölçümleme yapılması planlanmaktadır.

Anketimizde 4 sorunun yer aldığı işletme performansı ölçeği, 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri 1'den 5'e kadar puanlandırılmıştır. Anket formunda 22-26 arasındaki sorular İş Performansının ölçümünü sağlayan sorulardır.

Tablo 6.

İş Performansı Ölçeği

ÖLÇEK SORULARI
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

Kaynak: Kirkman ve Rosen (1999), Türkçeye uyarlayan *Çöl, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1) 2008, s.35-46)*

Performans ölçeği önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olup, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik (güvenilirlik seviyesi) Cronbach α düzeyinin üzerinde bulunmuştur.

Güner Çöl'ün makalesinden alınan anket soruları, Güner Çöl tarafından çeviride ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkları gidermek maksadıyla öncelikle her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından ifadelerin İngilizce'den Türkçe'ye çevirileri yapılmıştır. Daha sonra iki lisana da hakim ancak konuyu bilmeyen bir filolog tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan ifadeler tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve çeviriler ile orijinal metinler karşılaştırılmıştır. Son olarak metin içindeki ifadeler üzerinde birkaç küçük değişiklik yapılarak anket son haline getirilmiştir (Çöl, 2008, s.35-46).

3.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışının değişik faktörler ile arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık, iş tatmini (Ünüvar, 2006; Marshall vd., 2012;), performans (Marshall vd., 2012; Çelik ve Çıra, 2013), işten ayrılma niyeti (Çelik ve Çıra, 2013), kişilik özellikleri (Şener, 2010), örgüt kültürü (Çelik, 2007; Erdem, 2009; Akbaş, 2011; Çetin, 2011; Kurt, 2011; Çetin, Şeşen ve Basım, 2012; İpek, 2012; İpek ve Saklı, 2012; Mohant ve Rath; 2012), babacan liderlik (Chu ve Hung, 2009; Çalışkan, 2010; Rehman ve Afsar; 2012), hizmetkâr liderlik (Butarbutar vd., 2010; Vondey, 2010; Bambale vd., 2012), dönüştürücü liderlik (Nguni, Sleegers ve Denessen, 2006; Modassir ve Singh, 2008; Saeed ve Ahmad, 2010; Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012; Eid Al-Sardieh, 2012; Zahari ve Ali Shurbagi, 2012), örgütsel adalet (Çalışkan, 2010) ve birçok değişken ile arasındaki ilişki araştırılmış ve aralarında anlamlı pozitif etkiler bulunmuştur. Ayrıca ÖVD'nın işletmenin performansını (bireysel ve örgütsel), verimliliğini ve etkinliğini artırıcı etkisi olduğu ifade edilmiştir (Podsakoff vd., 1990; Podsakoff vd., 1996; Liden, 2008; Çalışkan, 2010; İplik, 2010).

Genel itibarıyla diğerkâmlık ve vicdanlılık davranışının temelinde yardım etme fiili bulunmaktadır. Birçok araştırmacı bu iki boyutu tek boyut olarak kabul etmektedir. Fakat bu iki yardım etme davranışının nesnesinde farklılıklar vardır. Diğerkâmlık davranışı bireye, çalışana, arkadaşına yardım etmeye odaklanırken, vicdanlılık davranışında amaç ise işletmenin kendisidir (Alizadeh, 2012; Qamar, 2012; Kataria, Garg ve Rastogi, 2013).

Bankacılık sektöründe bu iki alt boyut ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmaması bu konu ile ilgili araştırma yapma ihtiyacını doğurmuştur. Ayrıca bankacılık sektöründe çalışanların liderlerinin, davranış biçimlerine göre iyi niyetli ve zorlama olmadan çalışanların sergiledikleri davranışlarını ne yönde etkilendiği de araştırma hipotezleri arasında yerini almıştır. Nitekim hizmetkar ve babacan liderlik tarzlarını incelediğimizde ulaşılan sonuçlar bu tip liderlikte çalışanlar ile liderin sosyal ilişkisinin iyi düzeyde olması beklenmektedir. Yönetici ile olan iyi etkilerin üçüncü şahıslara ve iş yerindeki çalışma arkadaşlarına olan etkisi de araştırmamızda ele alınmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği olarak Ünüvar (2006)'ın kullandığı ÖVD ölçeği tercih edilmiştir. Ünüvar (2006), Organ (1988) tarafından belirlenmiş olan

boyutları ölçmek için Podsakoff (1990) tarafından geliştirilmiş olan ölçeği Türkçe'ye çevirmiştir. Ayrıca ölçüm aracının doğru çevrildiğini kontrol etmek amacıyla Türkçe-İngilizce geri tercümesi yapılmıştır. Toplam 24 madde içeren ölçekte, "Diğerkamlık" (ilk 5 madde), "Vicdanlılık" (2. 5 madde), Centilmenlik, Sivil Erdem, Nezaketten Bilgilendirme olmak üzere toplam beş boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (Podsakoff, 1990).

Çalışmamızda örgütsel vatandaşlık davranışının birçok alt boyutunun bulunmasına karşın Bankacılık sektörü özelinde olan çalışmamızla ilgisinin yoğun olduğu düşünülen vicdanlılık ve diğergamlık alt boyutları incelemeye dahil edilmiş ve bu boyutların ölçekleri kullanılmıştır. Ancak tez çalışmamızda diğerkamlık ve dicdanlılık boyutları ele alınacağı için aşağıda sadece bu iki kavramın ölçekleri belirtilmiştir. Tablo 7'de söz konusu ölçekler belirtilmiştir.

Tablo 7.

Diğerkamlık ve Vicdanlılık Ölçekleri

1. İş yerinde yükü ağır olan kişilere yardım ederim. 2. İş arkadaşlarıma yardım etmeye her zaman hazırımdır. 3. İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim. 4. İşle ilgili sorunları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim. 5. Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	Diğerkamlık Alt Değişkeni Ölçeği
1. Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım. 2. İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir. 3. Fazladan molalar vermem. 4. Kimse görmese de iş yerinin kurallarına ve düzenlemelerine uyarım. 5. En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir.	Vicdanlılık Alt Değişkeni Ölçeği

Kaynak: "Unuvar, T.G. (2006). An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. METU, Ankara, Yayınlanmamış Doktora Tezi." adlı tezden elde edilmiştir. Ünüvar (2006), Organ (1988) tarafından belirlenmiş olan boyutları ölçmek için Podsakoff (1990) tarafından geliştirilmiş olan ölçeği Türkçe'ye çevirmiştir.

Ankara ilinde (Ostim ve İvedik) faaliyet gösteren sanayi bölgesinde 60 firmanın 300 çalışanı ve yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, iş özellikleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ÖVD bütünleşik modelle incelenmiştir. Çalışmada ÖVD ölçeği olarak, Organ (1988) tarafından ortaya konan boyutların ölçülmesi maksadıyla Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve Ünüvar (2006) tarafından

Türkçe'ye çevrilen 5 boyutlu (diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) 24 madde içeren ölçek kullanılmıştır.

3.3.5. Duygusal Zeka Ölçeği

Çalışmamız için Duygusal Zeka ölçeği tespit edilmesinde, Chan'in (2004) tükenmişlikle duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemede kullandığı, Arslan ve Özata (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek orijinal şekli olan Schutte'nin (1998) 33 maddelik çalışmasından geliştirilmiştir.

Ölçek, duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı olmak üzere dört boyuttan ve toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Cevapları 5'li likert tarzında derecelenen ve cevap seçenekleri, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanan ölçeğin madde ve boyutları tablo 8'de gösterilmektedir:

Tablo 8.

Duygusal Zeka Ölçeği

	Duygusal Zeka Ölçek Soruları	
1	Ruh halim değiştiğinde, yeni fırsatları fark ederim.	**Duyguların Pozitif Kullanımı Boyutu**
2	Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek benim için kolaydır.	
3	Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim.	
4	Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerdendir.	**Duygusal Değerlendirme**
5	Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım.	
6	Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim.	
7	Güzel şeylerin olmasını beklerim.	**Pozitif Duygusal Yönetim**
8	Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	
9	Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım.	
10	İnsanların yüzlerine bakarak yaşadıkları duyguları anlarım.	**Empatik Duyarlılık**
11	Gönderilen sözsüz mesajları fark ederim.	
12	İnsanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak anlarım.	

Kaynak: Chan, 2004; Türkçeye uyarlayan Aslan ve Özata, 2008.

Chan (2004) tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçeği ile daha önce yapılan bir çok çalışma kadınların ortalamanın üzerinde ve erkeklere göre daha yüksek bir duygusal zekaya sahip olduğunu ortaya koymuştur (Downey, Papageorgiou, Stough, 2006; Packard, 2008; Kaifi, 2010; Naghavi ve Redzuan, 2011). Aslan ve Özata (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekte ise duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık, duyguların pozitif kullanımı olarak dört faktöre ulaşılmıştır.

Ardahan (2012); Konakay (2013); Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2014); Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili (2015) yaptıkları çalışmalarda ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini ortaya koymuşlardır.

Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla duygusal değerlendirme için 0,87, pozitif duygusal yönetim için 0,83, empatik duyarlılık için 0,88, duyguların pozitif kullanımı için ise 0,85 olarak hesaplanmıştır (Aslan ve Özata, 2008, s.88).

Modassir ve Singh tarafından 2008 yılında Hindistan'da 114 kişi (57 çalışan – 57 yönetici) üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, dönüştürücü liderlik tarzı ile duygusal zeka arasındaki doğrudan ilişki; dönüştürücü liderlik tarzı ile ÖVD arasındaki doğrudan ilişki, dönüştürücü liderlik tarzının ÖVD üzerindeki etkisine duygusal zekanın aracılık rolü incelenmiştir.

Araştırmada dönüştürücü liderlik tarzını ölçmek maksadıyla 4 boyutlu (idealleştirilmiş etki (atfedilen - davranış), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi) ve 20 maddeden oluşan MLQ (çok faktörlü liderlik ölçeği) ölçeği; ÖVD ölçeği olarak Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen 5 boyutlu (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve 24 maddeden oluşan ölçüm aracı, duygusal zeka ölçeği olarak 33 maddeden oluşan ölçüm aracı kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, yöneticilerin duygusal zekâsının astların diğerkâmlık ve vicdanlılık davranışları ile anlamlı ilişkisi olduğu, dönüştürücü liderlik tarzı ile duygusal zeka arasında anlamlı ilişki olmadığı, dönüştürücü liderlik tarzı ile astların ÖVD sergileme düzeyi arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığı, yine dönüştürücü liderlik tarzının ÖVD üzerinde duygusal zeka ara değişkeni ile gerçekleşen dolaylı etkisinin olmadığı bulgusu elde edilmiştir (Modassir ve Singh, 2008).

3.4. Araştırma Hipotezleri ve Araştırma Soruları

Çalışmamız kapsamında bankacılık sektörü de dikkate alınarak araştırılan hipotezler Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma Hipotezleri	
H1:	Babacan liderlik tarzının bankacılık sektöründe çalışanların iş performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H2:	Babacan liderlik tarzının bankacılık sektöründe çalışanların duygusal zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H3:	Babacan liderlik tarzının bankacılık sektöründe çalışanların ÖVD (diğerkamlık, vicdanlılık) düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H4:	Hizmetkar liderlik tarzının bankacılık sektöründe çalışanların iş performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H5:	Hizmetkar liderlik tarzının bankacılık sektöründe çalışanların duygusal zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H6:	Hizmetkar liderlik tarzının bankacılık sektöründe çalışanların ÖVD (diğerkamlık, vicdanlılık) düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Araştırmamızın gerek kapsamını genişletmek gerekse sonraki araştırmacılara yol gösterici olmak amacı ile demografik değişkenlerin etkileri incelenmiştir.

Araştırmamızda bağımsız değişkenler olarak kullanılan BL ve HL tarzları, bağımlı değişkenler olarak ele alınan değişkenler (DZ, İP, ÖVD) ile bazı demografik faktörler arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına yönelik olarak aşağıdaki araştırma soruları istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Bu araştırma soruları:

1. Liderlik tarzları (BL, HL) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
2. ÖVD ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
3. DZ ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
4. İP ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
5. Liderlik tarzları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?

6. ÖVD ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
7. DZ ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
8. İP ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
9. Liderlik tarzları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
10. ÖVD ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
11. DZ ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
12. İP ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
13. Liderlik tarzları ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
14. ÖVD ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
15. DZ ile ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
16. İP ile ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?

Yanıtı aranan yukarıdaki sorular anova ve t-testi yardımı ile analiz edilip yorumlanmıştır.

3.5. Analiz Öncesi Verilerin Taranması ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Verilerden geçerli sonuçların çıkartılabilmesi için, öncelikle verilerin kalitesinin incelenmesi önemlidir. Çok değişkenli analizler öncesinde verilerin dört bakımdan incelenmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki verilerin hatasızlığının incelenmesidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.9). Bu amaçla verilerin frekans dağılımları incelenmiş, ortalama ve standart sapmaları kontrol edilmiştir. Verilerin hatasızlığını incelendikten sonra izlenmesi gereken ikinci adım, kayıp değerlerin kontrolüdür.

Kayıp değerler, ölçme aracının başarısızlığından, deneklerin tüm maddelere ya da denemelere cevap vermemesinden ya da veri girişi sırasında yapılan hatalardan kaynaklanabilmektedir (Çokluk, 2010, s.10).

Araştırmada eksik doldurulan anketler veri setine dahil edilmemiştir. Sosyal bilimlerle ilgili araştırmalarda genel kabul gören yaklaşım, %5'lik hata düzeyi tarafımızca kullanılmıştır.

Çalışma için %5'lik örnekleme hatası göz önüne alındığında 254 adet geçerli anket çalışma için yeterli görülmekte, yapılan çalışmada ise 297 adet geçerli anket sayısına ulaşılmıştır. Araştırma ölçeği evrenin tamamına uygulanmış ve 358 adet anket

geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden ise 61'i eksik doldurulduğu için çalışmadan çıkarılmıştır. Geriye 297 adet anlamlı anket kalmıştır. Dolayısıyla anketimizin geri dönüş oranı %39.6'dır. Taramanın üçüncü aşamasında ise uç değerlerin kontrol edilmesi gerekmektedir.

Uç değerler, bir deneğin değişkendeki aşırı değeri ya da değişkenler kombinasyonuna ilişkin sahip olduğu aşırı değer anlamına gelmektedir (Çokluk, 2010, s.10). Veri seti saplı kutu grafikleri (box plots) yardımıyla incelenmiş ve uç değerler bulunmadığı belirlenmiştir. Son aşamada verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir.

Merkezi limit teoremi (*central limit theorem*), örnekler büyüdükçe, örneklerin dağılımlarının da normalleşeceğini ifade etmektedir (Feller, 1968). Buna göre örneklem sayısı 30'dan küçükse örneklem *t*-dağılımı özelliği gösterirken, 30 ve 30'dan büyük örneklemlerde ise dağılımın normalleştiği kabul edilmektedir (Field, 2009, s.42, 45). Bununla birlikte verinin normal dağılım gösterip göstermemesi özellikle sosyal bilimler alanında çarpıklık ve basıklık değerleri ile değerlendirilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013; George ve Mallery, 2010; Hair, Black, Babin ve Andersen, 2014, s.78-79).

Çarpıklık, dağılımın daha çok sağa mı, sola mı çarpık olduğunu gösterirken, basıklık, dağılımın nispi sivriliğini ya da yavanlığını göstermektedir.

Her iki değerin de +-1 arasında olması dağılımın normalden aşırı sapma göstermediğini ifade etmektedir (Nakip, s.176; Hair, 2014, ss.32-33).

Tablo 10'da bulunan basıklık ve çarpıklık değerlerini incelediğimizde değerlerin +-1 arasında olduğu görülmektedir. Bu anlamda verinin normal dağıldığı ve parametrik testleri yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10.

Basıklık ve Çarpıklık Değerlerinin İncelenmesi

	Basıklık	**Çarpıklık**
Liderlik Davranışları	-,046	-,773
Duygusal Zeka	-,220	-,547
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	-,301	-,581
Çalışanın İş Performansı	-,473	,514

Araştırma kapsamında toplanan veriler istatistik programı yardımı ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Analiz esnasında kullanılan istatistiki teknikler şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik güvenirlilik analizleri.
- Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans ve yüzde dağılımı yöntemi.
- Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği istatistiksel önemlilik testleri ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda bağımsız örneklemeler One-Way ANOVA ve t-testi analizi kullanılmıştır.
- Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki etkileri tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri.
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileri belirlemeye yönelik basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

3.6. Güvenirlik Analizleri

Literatürde aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılığa güvenilirlik adı verilmektedir. Diğer bir deyişle güvenilirlik, ölçmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır (Kararsar, 2009, s.148). Bir ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için en yaygın kullanılan yöntemler, eşdeğer formlar, testin tekrarı, testi yarılama ve Cronbach's Alpha katsayısı testi ile tespit yöntemleridir (Özen, Gülaçtı ve Kandemir, 2006, s.81).

Cronbach's Alpha katsayısı, testi yarılama metodu ile birlikte testin güvenirliğini tahminde en çok kullanılan iki yöntemdir. Çünkü bu yöntemlerin uygulanması için tek bir test formu, tek bir örneklem grubu ve tek bir uygulama yeterlidir. Yöntemlerin her ikisi de bir testi iki kere uygulamanın veya bir testin iki eşdeğer formunun hazırlanmasının güç olduğu ve testin tek bir değişkeni ölçtüğü durumlarda kolaylıkla uygulanabilen yöntemlerdir (Özen, Gülaçtı ve Kandemir, 2006, s.81).

Çalışmamızda uygulanmak üzere bu yöntemlerden Cronbach Alpha katsayısı yöntemi seçilmiştir. Bu yöntem ile bir ölçekteki x sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile Cronbach Alpha katsayısı elde edilir ve bu katsayı ölçeğin güvenilirliğini verir.

Çalışmamızdaki gibi Likert tipi ölçeklerin istatistiksel açıdan güvenirliğine Cronbach alfa katsayısına (α) bakılarak karar verilir. Bu katsayı ölçekte bulunan

maddelerin iç tutarlılığı hakkında bize bilgi verir. Genel olarak maddelerin iç tutarlılığı gösteren Cronbach alpha katsayısı tutarlılık ve güvenirlik açısından 1'e yaklaştıkça yükselir, 0'a yaklaştıkça da düşer. Cronbach alpha katsayısının yüksek olması ölçüm aracının iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir. (Gilbert ve Churchill, 1991; Tezbaşaran, 1996; Özdamar, 1999). Kalaycı'ya (2009) göre ise Cronbach's Alpha katsayısı; $\alpha < 0.40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir, $0.40 \leq \alpha < 0.50$ aralığında ise ölçek çok düşük, $0.50 \leq \alpha < 0.60$ aralığında ise ölçek düşük derecede, $0.60 \leq \alpha < 0.70$ aralığında ise ölçek yeterli derecede, $0.70 \leq \alpha < 0.90$ aralığında ise ölçek yüksek derecede, $\alpha \geq 0.90$ ise ölçek çok yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2009, s.405).

Tablo 11'de araştırmamızda kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları gösterilmiştir:

Tablo 11.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçekler	**Cronbach's Alpha**	**Ortalama**
Liderlik Ölçeği (20 Madde)	,926	4,63
· Hizmetkar Liderlik Ölçeği(7 madde)	,804	4,02
· Babacan Liderlik Ölçeği(13 madde)	,905	4,53
İş Performansı Ölçeği(4 madde)	,794	2,11
Duygusal Zeka Ölçeği(12 madde)	,828	1,89
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (10 madde)	,772	3,80
· Diğerkamlık Ölçeği(5 madde)	,785	3,75
· Vicdanlılık Ölçeği(5 madde)	,759	3,8

Çalışmamızda DZ ölçeğinin dört alt boyutu faktör analiziyle incelenmiş olup bu analiz neticesinde söz konusu ölçeğin tek boyut altında toplandığı görülmüş olup araştırmanın bundan sonraki kısımlarında duygusal zeka ölçeği tek boyut altında incelemeye tabi tutulmuştur.

Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan ölçeklerin tamamının yüksek derecede ve üzerinde güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmekte olup çalışma verileri açısından müspet değerlendirilmiştir.

Çalışma ölçeklerine uygulanan güvenirlik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,0001$) bulgulanmıştır. Bu durum, her bir ölçeği oluşturan maddelerin kendi ölçeği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve elde edilen Cronbach's Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2011, s.617).

Toplam 20 maddeden oluşan liderlik davranışları ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı 0,926'dır. Liderlik davranışları ölçeğinin incelenen iki alt boyutunun da Cronbach's Alpha katsayısı 1'e yakın seviyelerde hesaplanmış olup HL ve BL ölçeklerinde veri güvenirlik sorunu bulunmamaktadır.

Toplam 4 maddeden oluşan İP ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı 0,794'tür. Çalışanın iş performansı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 1'e yakın seviyelerde hesaplanmış olup bu ölçeğin veri güvenirlik sorunu bulunmamaktadır.

Toplam 12 maddeden oluşan DZ ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı 0,828'dir. Tek boyutta incelemeye tabi tutulan duygusal zeka ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 1'e yakın seviyelerde hesaplanmış olup veri güvenirlik sorunu bulunmamaktadır.

Toplam 10 maddeden oluşan ÖVD ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı 0,772'dir. ÖVD ölçeğinin incelenen iki alt boyutunun (vicdanlılık, diğerkamlık) da Cronbach's Alpha katsayıları 1'e yakın seviyelerde hesaplanmış olup bu ölçeklerin de veri güvenirlik sorunu bulunmamaktadır.

Çalışmamızda kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayısı 1'e yakın seviyelerde hesaplanmış olup çalışmanın güvenirlik analizinde herhangi bir sorununun bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bir sonraki 'Bulgular' bölümünde araştırmamızdan elde edilen sonuçların detaylı açıklaması yapılarak, ilgili Bankacılık sektöründe de değerlendirmeler yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan çalışanlardan anketler vasıtasıyla elde edilen verilerin analizi ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Ölçeklerin iç tutarlılığını tespit etmek için güvenirlik analizleri, hipotezleri test etmek için Regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler ile demografik faktörler arasındaki farklılaşmayı belirlemeye yönelik t-testi ve anova testi kullanılmıştır.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular kapsamında hipotezlerin ve cevabı aranan soruların sonuçları bu bölümde özetlenmiştir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket uygulanan 297 banka çalışanının yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu, sektördeki iş deneyimi, en son iş yerinde çalışma süresi, en son yöneticisiyle çalışma süresi, toplam iş tecrübesine ait toplam 8 sorudan oluşan demografik bilgiler ve frekans dağılımlarının sonuçları toplu olarak Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12.

Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Frekans Analizi				
Yaş Dağılımı				
	Sıklık	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 Ve Altı	36	12	12,1	12,2
26-30	105	35	35,4	47,5
31-35	78	26	26,3	73,7
36-40	44	14,7	14,8	88,6
41 Ve Uzerı	34	11,3	11,4	100
Cinsiyet Dağılımı				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	128	42,7	43,1	43,1
Bayan	169	56,3	56,9	100
Toplam	297	99	100	
	297	100		
Medeni Durum Dağılımı				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evlı	179	60,3	60,3	60,3
Bekar	118	39,7	39,7	100
Toplam	297	100	100	
Eğitim Durumu Dağılımı				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise Ve Altı	30	10,2	9,4	9,4
Önlisans Ve Lisans	227	76,1	76,8	86,2
Yükseklisans Ve Üzeri	40	13,7	13,8	100
Toplam	297	100	100	
İşyerindeki Görev Dağılımı				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yönetici	62	20,7	21,1	21,1
Uzman-Uzman Yard	43	14,3	14,6	35,7
Üst Yetkili-Yetkili-Yetkili Yard	79	26,3	26,9	62,6
Memur-Yardımcı Memur-Stajer Memur	73	24,3	24,8	87,4
Diğer	37	12,3	12,6	100
Toplam	297	98	100	
Bankadaki Toplam Hizmet Süresi				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3 Yıl	119	39,7	40,1	40,1
4-8 Yıl	119	39,7	40,1	80,1
9 Yıl Ve Üstü	59	19,7	19,9	100
Toplam	297	99	100	
Toplam İş Tecrübe Süreleri Dağılımı				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 YIL	107	35,1	36	36
6-10 YIL	122	40,7	41,1	77,1
11-15 YIL	32	10,3	10,4	87,5
16 YIL VE ÜZERİ	36	10,9	10,4	98
Toplam	297	99	100	

- **Yaş Dağılımı:** Ankete katılan 297 banka çalışanının yaş değişkeni, anket üzerinde katılımcılara direk sorulmuştur. Ancak anketteki ham bilgiler dönüştürülerek 4 gruba ayrılmıştır. Katılımcıların %15,5'i 18-28 yaş arası grupta, %48,4'ü en büyük grup olan 29-38 yaş arası grupta, %27,1'i 39-48 yaş arsı grupta, son olarak da %9'u ise 48 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır. Araştırmanın güvenirliliği ve geçerliliği açısından önemli olan her değişkenin en az 30 kişilik hacme sahip olması durumu demografik özelliklerden yaş değişkeni için sağlanmış olarak görülmektedir.
- **Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı:** Araştırmaya katılanların %42,7'si bayan, %56,3'ü ise erkek katılımcılardan teşkildir. Araştırmanın güvenirliliği ve geçerliliği açısından önemli olan her değişkenin en az 30 kişilik hacme sahip olması durumu demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni için sağlanmış olarak görülmektedir.
- **Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı:** Araştırmaya katılanların %60,3'ü evli, %39,7'si ise bekar katılımcılardan teşkildir. Araştırmanın güvenirliliği ve geçerliliği açısından önemli olan her değişkenin en az 30 kişilik hacme sahip olması durumu demografik özelliklerden medeni durum değişkeni için sağlanmış olarak görülmektedir.
- **Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı:** Ankete katılan 297 banka çalışanının eğitim düzeylerine baktığımızda; % 10,2'sinin lise ve altı, %76,1'inin önlisans/lisans, %13,7'sinin yüksek lisans ve üzeri mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmanın güvenirliliği ve geçerliliği açısından önemli olan her değişkenin en az 30 kişilik hacme sahip olması durumu demografik özelliklerden eğitim düzeyi değişkeni için sağlanmış olarak görülmektedir.
- **Katılımcıların İşyerindeki Görev Dağılımı:** Ankete katılanların görev dağılımlarına baktığımızda; %20,7'sinin yönetici, %14,3'ünün uzman ve uzman yardımcısı, %26,3'ünün üst yetkili /yetkili /yetkili yardımcısı, %24,3'ünün memur/yardımcı memur/stajer memur pozisyonunda kalan %12,3'lük kısmın ise temizlik görevlisi, güvenlik, şoför, çaycı vb. gibi diğer pozisyonlarda çalıştığı görülmektedir.

Araştırmanın güvenirliliği ve geçerliliği açısından önemli olan her değişkenin en az 30 kişilik hacme sahip olması durumu görev dağılımı özelliklerden eğitim düzeyi değişkeni için sağlanmış olarak görülmektedir.

- **Katılımcıların Bankadaki Toplam Hizmet Süresi Dağılımı:** Ankete katılan 297 banka çalışanının bankadaki toplam hizmet sürelerine baktığımızda; %39,7'si 1-3 yıl arası, %39,7'si 4-8 yıl arası, %19,7'si ise 9 yıl ve üzeri sürelerle bankada hizmet vermektedir. Araştırmanın güvenirliliği ve geçerliliği açısından önemli olan her değişkenin en az 30 kişilik hacme sahip olması durumu hizmet süresi değişkeni için sağlanmış olarak görülmektedir.
- **Katılımcıların Toplam İş Tecrübe Süreleri Dağılımı:** Çalışanların kaç yıldır iş hayatında oldukları sorularak tecrübeleri konusunda bilgi sahibi olmaya çalışılmıştır. Faaliyet süreleri anket üzerinde katılımcılara direk sorulmuş olup anketteki ham bilgiler yoğunluk durumuna göre dönüştürülerek dört gruba ayrılmıştır. Katılımcıların %35,1'i 0-5 yıl arası, %40,7'si 6-10 yıl arası, %10,3'ü ise 11-15 yıl arası, %10,9'u ise 16 yıl ve daha çok zamandır iş hayatında faaliyet göstermektedirler.

4.2. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için kullanılmaktadır. Korelasyon analizinde iki değişkenin birlikte değişme ölçüsü Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Kalaycının çalışmalarında belirttiği gibi Pearson korelasyon katsayısının 0,00-0,25 arasında olması çok zayıf, 0,26-0,49 arasında olması zayıf, 0,50-0,69 arasında olması orta, 0,70-0,89 arasında olması yüksek, 0,90-10 arasında olması çok yüksek düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir (Kalaycı, 2009, s.116).

Çalışma kapsamındaki değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla normal dağılıma sahip veriler üzerinden yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13.

Pearson Korelasyon Analizi Tablosu

KORELASYON ANALİZ TABLOSU

		YAŞ	CİNSİYET	MEDENİ_HAL	EĞİTİM	GÖREV	İP	DİĞERKAMLIK	VİCDANLILIK	ÖVD	DZ	BL	HL
YAŞ		1	-,155**	-,240**	-,161**	-,022	,040	,027	,002	,016	-,024	-,122*	,065
CİNSİYET			1	,220**	,037	,106	-,001	,014	,028	,023	,085	,018	-,006
MEDENİ_HAL				1	-,017	-,001	,038	,054	,008	,036	-,050	,120*	,119*
EĞİTİM					1	-,017	-,012	-,015	,112	,051	,071	-,010	,051
GÖREV						1	,078	,073	,047	,068	,007	,007	-,021
İP							1	,964**	,510**	,831**	,353**	,211**	,263**
DİĞERKAMLIK								1	,616**	,908**	,380**	,216**	,272**
VİCDANLILIK									1	,889**	,486**	,144*	,235**
OVD										1	,479**	,202**	,283**
DZ											1	,191**	,196**
BL												1	,774**
HL													1
	N	297	297	297	297	294	297	297	297	297	297	297	297

Not: Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Bankacılık sektöründe Babacan liderlik tarzı ile iş performansı ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, pozitif yönlü ilişki bulunmasına karşın ilişkinin gücü *çok zayıf* (r=0,211) olarak bulgulanmıştır.

Bankacılık sektöründe Babacan liderlik tarzı ile duygusal zeka arasındaki ilişki incelendiğinde, pozitif yönlü ilişki bulunmasına karşın ilişkinin gücü *çok zayıf* (r=0,189) olarak bulgulanmıştır.

Bankacılık sektöründe Babacan liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, pozitif yönlü ilişki bulunmasına karşın ilişkinin gücü *zayıf* (r=0,38) olarak bulgulanmıştır.

Bankacılık sektöründe Hizmetkar liderlik tarzı ile iş performansı ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, pozitif yönlü ilişki bulunmasına karşın ilişkinin gücü *zayıf* (r=0,262) olarak bulgulanmıştır. Ancak BL ve HL tarzları karşılaştırıldığında Hizmetkar liderlik tarzının nispeten de olsa iş performansı ile arasında daha güçlü bir bağ bulunduğu tespit edilmiştir.

Bankacılık sektöründe HL tarzı ile duygusal zeka arasındaki ilişki incelendiğinde, pozitif yönlü ilişki bulunmasına karşın ilişkinin gücü *çok zayıf* (r=0,194) olarak bulgulanmıştır. Ancak BL ve HL tarzları karşılaştırıldığında HL tarzının nispeten de olsa duygusal zeka ile arasında daha güçlü bir bağ bulunduğu tespit edilmiştir.

Bankacılık sektöründe Hizmetkar liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, pozitif yönlü ilişki bulunmasına karşın ilişkinin gücü *zayıf* (r=0,38) olarak bulgulanmıştır. Ancak BL ve HL tarzları karşılaştırıldığında HL tarzının nispeten de olsa ÖVD ile arasında daha güçlü bir bağ bulunduğu tespit edilmiştir.

Bankacılık sektöründe Hizmetkar ve Babacan Liderlik tarzlarının İş Performası, ÖVD, Duygusal Zeka üzerinde pozitif yönlü/olumlu bir ilişki olduğu ancak bu etkilerin genel itibariyle tek tek incelendiğinde zayıf olduğu, toplu olarak incelendiğinde ise anlamlı sonuçların çıktığı tespit edilmiştir. Liderlik tarzlarında ise HL'nin söz konusu değişkenler ile korelasyonun BL tarzına göre daha güçlü olduğu görülmektedir.

4.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmamızın bu bölümünde liderlik tarzlarının (Babacan-Hizmetkar); ÖVD, Duygusal Zeka, İş Performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile regresyon

analizleri yapılmıştır. Regresyon, biri bağımlı, diğeri bağımsız değişken olmak üzere iki değişken arasındaki etkiyi ifade etmek için kullanılan bir terimdir.

Basit doğrusal regresyon analizi, biri bağımlı, diğeri bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye yaramakta iken; çoklu doğrusal regresyon bir bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişkenin arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye yaramaktadır. Çoklu açıklama katsayısı (Multiple R square) çoklu korelasyon katsayısının karesine denmekte ve "R2" olarak ifade edilmektedir. Bağımlı değişkenle birden çok bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini veren çoklu regresyon katsayısının (Multiple R), -1 ile +1 arasında değişen değerler alması ve 1'e yakın olması arzu edilmektedir. R2 değerinin ise 0 ile +1 arasında değişen değerler alması beklenmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda açıkladığını R2 değeri göstermektedir (Alpar, 2012, s.390-391).

Değişkenlerin standartlaştırılmasından sonra bir analiz yapıldığında, varyanslar 1 olur, sonuçlanan tahminler standartlaştırılmış katsayılar olarak bilinir. Örneğin, bir regresyon analizinde değişkenler standartlaştırmadan önceki regresyon katsayısı b iken, değişkenler standartlaştırıldıktan sonraki regresyon katsayısı betadır. Beta (ß) bir diğer deyişle yanlış bir hipotezin yanlışlıkla kabul edilme olasılığıdır (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014).

Çalışmamızda incelenen ve cevapları aranan hipotezler tablo 14'te belirtilmiştir.

Tablo 14.

Araştırmadaki Hipotezler

H1:	Babacan liderlik tarzının banka çalışanlarının İş Performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H2:	Babacan liderlik tarzının banka çalışanlarının Duygusal Zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H3:	Babacan liderlik tarzının banka çalışanlarının ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H4:	Hizmetkar liderlik tarzının banka çalışanlarının İş Performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H5:	Hizmetkar liderlik tarzının banka çalışanlarının Duygusal Zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.
H6:	Hizmetkar liderlik tarzının banka çalışanlarının ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

4.3.1. Babacan Liderlik Tarzı İle İş Performansı, ÖVD ve Duygusal Zeka Arasındaki Hipotez Testleri

Bu bölümde babacan liderlik tarzının çalışanın iş performansı, ÖVD ve duygusal zeka üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak iş performansı ve bağımsız değişken olarak da babacan liderlik ele alınmaktadır.

H1: Babacan liderlik tarzının Banka çalışanlarının İş Performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile ***H1 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15'de özetlenmektedir.

Tablo 15.

Babacan Liderlik Tarzının Çalışanların İş Performansı Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Babacan Liderlik İle İş Performansı Analizi						
	Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,513	,145		24,294	,000
	Babacan liderlik	,156	,042	,211	3,700	,000
Bağımlı Değişken: İş Performansı Bağımsız Değişken: Babacan Liderlik R: 0,211[a]; R^2: 0,044; Düzeltilmiş R^2: 0,041; Model için F: 13,688						

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:13,688; p=0,000; p<0,05) olduğu görülmektedir. Babacan liderlik tarzının, çalışanın iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca Babacan liderlik ile çalışanın iş performansı arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,211). Bağımsız değişkenlerin (BL) bağımlı değişkeni (İP) açıklama oranı düzeltilmiş R^2=0.041 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın iş performansındaki değişiminin %4,1'inin, babacan liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan iş performansına etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük

seviyede kaldığı söylenebilir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H1 hipotezi kabul edilmiştir.***

Aşağıda babacan liderlik tarzının duygusal zeka üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak duygusal zeka değişkeni değerlendirilmekte ve bağımsız değişken olarak da babacan liderlik değişkeni alınmaktadır.

H2: Babacan liderlik tarzının çalışanların Duygusal Zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile ***H2 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 16'da özetlenmektedir.

Tablo 16.

Babacan Liderlik Tarzının Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin Analizi

Babacan Liderlik İle Duygusal Zeka Analizi						
	Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,432	,123		27,876	,000
	Babacan liderlik	,119	,036	,189	3,298	,001
Bağımlı Değişken: Duygusal Zeka Bağımsız Değişken: Babacan Liderlik R: ,189[a]; R^2: ,036; Düzeltilmiş R^2: ,032; Model için F: 10,878						

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:10,878; p=0,001; p<0,05) olduğu ve Babacan liderlik tarzının, çalışanların duygusal zekaları üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Babacan liderlik ile çalışanın duygusal zekası arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişki vardır (R=0.189). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2=0.036 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın duygusal zekasındaki değişiminin yaklaşık %3,6'sının, Babacan liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan duygusal zekaya etki edecek değişkenlerin çok fazla

olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H2 hipotezi kabul edilmiştir.***

Bir sonraki bölümde babacan liderlik tarzının ÖVD üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak ÖVD ölçeği alt faktörleri (diğerkamlık ve vicdanlılık) tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız değişken olarak da babacan liderlik ele alınmaktadır.

H3: Babacan liderlik tarzının çalışanların ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile ***H3 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 17'de özetlenmektedir.

Tablo 17.

Babacan Liderlik Tarzının Çalışanların ÖVD Düzeyleri Üzerinde Etkisinin Analizi

Babacan Liderlik İle Övd Analizi						
	Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,309	,080		41,195	,000
	Babacan liderlik	,165	,023	,380	7,049	,000
Bağımlı Değişken: ÖVD Bağımsız Değişken: Babacan Liderlik						
R,380[a]; R^2: ,144; Düzeltilmiş R^2: ,141; Model için F: 49,685						

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:41,195; p=0,000; p<0,05) olduğu görülmektedir. Babacan liderlik tarzının, çalışanın ÖVD üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Babacan liderlik ile çalışanın ÖVD arasında olsa pozitif bir ilişki vardır (R=0.38). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2=0.141 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın ÖVD'daki değişiminin yaklaşık %14'ünün, Babacan liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan ÖVD'yi etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir.

Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H3 hipotezi kabul edilmiştir.***

4.3.2. Hizmetkar Liderlik Tarzı İle İş Performansı, ÖVD ve Duygusal Zeka Arasındaki Hipotez Testleri

Bu bölümde Hizmetkar Liderlik ölçeğinin çalışanın iş performansı, ÖVD ve duygusal zeka üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak iş performansı ölçeği alt faktörleri tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız faktör olarak da hizmetkar liderlik ölçeği alınmaktadır.

Aşağıdaki bölümde hizmetkar liderliğin çalışanın iş performansı üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak iş performansı ölçeği alt faktörleri tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız değişken olarak da Hizmetkar Liderlik ölçeği alınmaktadır.

H4: Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların İş Performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile ***H4 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 18'de özetlenmektedir.

Tablo 18.

Hizmetkar Liderlik Tarzının Çalışanların İş Performansı Düzeyleri Üzerinde Etkisinin Analizi

Hizmetkar Liderlik İle İş Performansı Analizi						
	Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,352	,150		22,392	,000
	Hizmetkar liderlik	,205	,044	,262	4,670	,000
Bağımlı Değişken: İş Performansı Bağımsız Değişken: Hizmetkar Liderlik R: 0,262[a]; R^2: 0,069; Düzeltilmiş R^2: 0,066; Model için F: 21,809						

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:21,809; p=0,000; p<0,05) olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderlik tarzının, çalışanın iş performansı üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Hizmetkar liderlik ile çalışanın iş performansı arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişki vardır (R=0.262). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2=0.07 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın iş performansındaki değişiminin %7'sinin, hizmetkar liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Bağımlı değişken olan iş performansına etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H4 hipotezi kabul edilmiştir.***

Aşağıdaki bölümde hizmetkar liderlik duygusal zeka üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak duygusal zeka ölçeği alt faktörleri tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız değişken olarak da hizmetkar liderlik alınmaktadır.

H5: Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların Duygusal Zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile ***H5 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 19'da özetlenmektedir.

Tablo 19.

Hizmetkar Liderlik Tarzının Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri Üzerinde Etkisinin Analizi

Hizmetkar Liderlik İle Duygusal Zeka Analizi						
	Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,400	,129		26,366	,000
	Hizmetkar liderlik	,129	,038	,194	3,392	,001
Bağımlı Değişken: Duygusal Zeka Bağımsız Değişken: Hizmetkar Liderlik R: ,194[a]; R^2: ,038; Düzeltilmiş R^2: ,034; Model için F: 11,509						

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:11,509; p=0,001; p<0,05) olduğu görülmektedir. *Hizmetkar* liderlik tarzının, çalışanın duygusal zekası üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. *Hizmetkar* liderlik ile çalışanın duygusal zekası arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişki vardır (R=0.194).

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2=0.034 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın duygusal zekasındaki değişiminin yaklaşık %3,4'ünün *Hizmetkar* liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan duygusal zekaya etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H5 hipotezi kabul edilmiştir.***

Aşağıdaki bölümde hizmetkar liderliğin, ÖVD üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak ÖVD ölçeği alt faktörleri (diğerkamlık ve vicdanlılık) tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız değişken olarak da hizmetkar liderlik ele alınmaktadır.

H6: Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile ***H6 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 20'de özetlenmektedir.

Tablo 20.

Hizmetkar Liderlik Tarzının Çalışanların ÖVD Düzeyleri Üzerinde Etkisinin Analizi

Hizmetkar Liderlik İle ÖVD Analizi						
	Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,251	,083		38,944	,000
	Hizmetkar liderlik	,183	,025	,399	7,480	,000
Bağımlı Değişken: ÖVD Bağımsız Değişkenler: Hizmetkar Liderlik						
R: 0,399[a]; R^2: ,159; Düzeltilmiş R^2: ,157; Model için F: 55,955						

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:55,955; p=0,000; p<0,05) olduğu görülmektedir. *Hizmetkar* liderlik tarzının, çalışanın ÖVD üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. *Hizmetkar* liderlik ile çalışanın ÖVD arasında olsa pozitif bir ilişki vardır (R=0.399). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2=0.159 olarak bulunmuştur.

Bu sonuç çalışanın ÖVD'daki değişiminin yaklaşık %15,9'unun, hizmetkar liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan ÖVD'yi etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H6 hipotezi kabul edilmiştir.**

Çalışmamızda bankacılık sektörü için Hizmetkar ve Babacan liderlik tarzları bağımsız değişken olarak ele alınarak oluşturulan 6 hipotezimiz regresyon analizi yapılarak incelenmiş ve hipotezlerimizin tümü kabul edilmiştir. Bu doğrultuda Babacan ve Hizmetkar liderlik tarzlarını benimsemiş veya uygulayan liderlerin yönetiminde çalışanların; iş performansında, duygusal zekalarında ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif etkisinin olduğu söylenebilir.

4.4. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi

Bu kısımda çalışmamızda yer alan Bağımsız (HL ve BL) ve Bağımlı (ÖVD, DZ, İP) değişkenler ile demografik özellikler arasında herhangi bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmamıza katılanların demografik farklılıklarına yönelik sorularının cevaplarının bulunabilmesi için yapılan t testi ve anova analizlerine ilişkin bulgular sırasıyla incelenmiştir.

Bu bölümde yanıtı aranan sorular aşağıdaki gibidir:

1. Liderlik tarzları (BL, HL) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
2. ÖVD (Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
3. DZ ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
4. İP ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
5. Liderlik tarzları (BL, HL) ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?

6. ÖVD(Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
7. DZ ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
8. İP ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
9. Liderlik tarzları (BL, HL) ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
10. ÖVD (Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
11. DZ ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
12. İP ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
13. Liderlik tarzları (BL, HL) ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
14. ÖVD (Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
15. DZ ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
16. İP ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
17. Liderlik tarzları (BL, HL) ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
18. ÖVD (Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
19. DZ ile ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?
20. İP ile ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır ?

Yanıtı aranan yukarıdaki sorular anova ve t-testi yardımı ile analiz edilip yorumlanmıştır.

4.4.1. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin, Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının t-Testi ile İncelenmesi

Araştırmamızda bağımlı değişkenler olarak çalışanın iş performansı, duygusal zekası, örgütsel vatandaşlık davranışları (vicdanlılık ve diğergamlık), bağımsız değişkenler olarak ise hizmetkar ve babacan liderlik tarzları incelenmiştir. Söz konusu değişkenler ile cinsiyet (erkek veya kadın) arasında ne tür farklılaşma olduğu incelenmiştir. Çalışanların cinsiyetlerine göre değişkenlerin ortlamalarına yönelik T-testi sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21.

Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişkenler	***Cinsiyet***	***N***	***X̄***	***Ss***	***T***	***F***	***P***
Babacan Liderlik	*Erkek*	*128*	*3,3215*	*,80963*	*,303*	*,223*	*,762*
	Kadın	*169*	*3,3491*	*,75111*			
Hizmetkar Liderlik	*Erkek*	*128*	*3,3281*	*,72608*	*,106*	*,151*	*,915*
	Kadın	*169*	*3,3190*	*,74269*			
İş Performansı	*Erkek*	*128*	*4,0352*	*,55303*	*,017*	*,659*	*,987*
	Kadın	*169*	*4,0340*	*,59320*			
Duygusal Zeka	*Erkek*	*128*	*3,7805*	*,46599*	*1,473*	*,288*	*,142*
	Kadın	*169*	*3,8644*	*,50114*			
Diğergamlık	*Erkek*	*128*	*4,0172*	*,51007*	*,248*	*1,788*	*,804*
	Kadın	*169*	*4,0331*	*,57474*			
Vicdanlılık	*Erkek*	*128*	*4,1672*	*,48588*	*,477*	*,031*	*,633*
	Kadın	*169*	*4,1953*	*,51360*			
ÖVD	*Erkek*	*128*	*3,8936*	*,35647*	*1,470*	*,436*	*,148*
	Kadın	*169*	*3,8356*	*,32147*			

* p <0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Yapılan t-testinden, kadın ve erkekler üzerinde değişkenlerin etkisinde cinsiyete göre anlamlı bir fark olup olmadığını Tablo 21'deki P değerinden anlayabiliriz. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denir (Can, 2013).

Tablo 21'de görüldüğü üzere BL, HL, İP, DZ, ÖVD değişkenlerinin tümünde T testinin, P değerleri >0.05 olduğu için %95 güvenle kadın ve erkeklerin bu değişkenlerden farklı şekilde etkilenme olasılıkları incelendiğinde istatiksel olarak anlamlı değildir. Değişkenlerin münferit olarak inceleme sonucunca cinsiyet farklılığının kullanılan değişkenler bağlamında bankacılık sektöründe önemli bir etkisinin olmadığı araştırmamızda tespit edilmiştir.

4.4.2. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin, Çalışanların Medeni Duruma Göre Farklılaşmasının t-Testi ile İncelenmesi

Araştırmamızda değişkenleri, medeni durum (evli veya bekar) üzerinden incelediğimiz bu bölümde t-testi kullanılmıştır. Araştırmada öncül olarak kullanılan Lavene testi iki ya da daha fazla grubun varyanslarının homojenliğini test eder. Varyanslar homojen olduğu için t- testine karar verirken ilk satırdaki değerler dikkate alınır (Can, 2013). Çalışanların medeni durumuna göre değişkenlerin ortlamalarına yönelik T-testi sonuçları Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22.

Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların Evli ve Bekar Olmasına Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişkenler	***Medeni Durum***	***N***	***X̄***	***Ss***	***T***	***F***	***P***
Babacan Liderlik	*Evli*	179	3,2617	,80242	-2,078	,548	,039
	Bekar	118	3,4518	,72150			
Hizmetkar Liderlik	*Evli*	179	3,2522	,73752	-2,055	,001	,041
	Bekar	118	3,4302	,71941			
İş Performansı	*Evli*	179	4,0168	,59291	-,654	-,654	,513
	Bekar	118	4,0614	,54883			
Duygusal Zeka	*Evli*	179	3,8464	,46127	,836	1,073	,404
	Bekar	118	3,7980	,52540			
Diğergamlık	*Evli*	179	4,0022	,55323	-,932	,837	,352
	Bekar	118	4,0627	,53761			
Vicdanlılık	*Evli*	179	4,1799	,49269	-,139	,238	,890
	Bekar	118	4,1881	,51593			
ÖVD	*Evli*	179	3,8718	,34516	,704	,386	,482
	Bekar	118	3,8436	,32663			

***** p <0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Değişkenlerin münferit olarak inceleme sonucuna göre bağımlı değişkenlerde (iş performansı, duygusal zeka, vicdanlılık, diğergamlılık, ÖVD) medeni durum farklılığının bankacılık sektöründe önemli bir etkisinin olmadığı araştırmamızda tespit edilmiştir.

Ancak bankacılık sektöründe, bağımsız değişkenlerimiz hizmetkar ve babacan liderlik tarzlarının evli ve bekar olma durumlarına göre istatistiksek olarak anlamlı (P<0,05) seviyede farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani evli ve bekar çalışanların liderlik boyutlarını yorumlamada ve anlamlandırmada birbirlerinden farklılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4.4.3. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin, Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Araştırmamızda bağımlı değişkenler olarak çalışanın iş performansı, duygusal zekası, örgütsel vatandaşlık davranışları (vicdanlılık ve diğergamlık), bağımsız değişkenler olarak ise hizmetkar ve babacan liderlik tarzları incelenmiştir.

Tablo 23'te anova testi ile yaş demografik özelliğinin HL, BL, İP, DZ, ÖVD değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Tablo 23.

Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişkenler	***YAŞ***	***N***	$\bar{X}$	***Ss***	***F***	***P***
Babacan Liderlik	25 ve Altı	36	3,4872	0,93001	3,452	0,009
	26-30	105	3,4022	0,71933		
	31-35	78	3,3895	0,76425		
	36-40	44	2,9510	0,83264		
	41 ve Üzeri	34	3,3575	0,5818		
Hizmetkar Liderlik	25 ve Altı	36	3,1865	0,84053	2,365	0,053
	26-30	105	3,2776	0,66619		
	31-35	78	3,4823	0,75986		
	36-40	44	3,1461	0,73135		
	41 ve Üzeri	34	3,4706	0,70648		
İş Performansı	25 ve Altı	36	4,1528	0,57096	1,304	0,269
	26-30	105	3,9595	0,5167		
	31-35	78	4,0288	0,6571		
	36-40	44	4,0227	0,63066		
	41 ve Üzeri	34	4,1691	0,4511		
Duygusal Zeka	25 ve Altı	36	4,0394	0,42747	2,587	0,037
	26-30	105	3,7476	0,51285		
	31-35	78	3,8066	0,48989		
	36-40	44	3,8712	0,43374		
	41 ve Üzeri	34	3,8382	0,48022		
ÖVD	25 ve Altı	36	3,9178	0,29739	0,385	0,819
	26-30	105	3,8556	0,33697		
	31-35	78	3,8484	0,36232		
	36-40	44	3,8731	0,32992		
	41 ve Üzeri	34	3,8272	0,34269		
Diğergamlık	25 ve Altı	36	4,1389	0,53627	1,069	0,372
	26-30	105	3,9695	0,49597		
	31-35	78	4,0077	0,64501		
	36-40	44	4,0136	0,57772		
	41 ve Üzeri	34	4,1412	0,39857		
Vicdanlılık	25 ve Altı	36	4,2000	0,53878	0,059	0,994
	26-30	105	4,1810	0,51405		
	31-35	78	4,1641	0,53524		
	36-40	44	4,2045	0,47346		
	41 ve Üzeri	34	4,1882	0,38751		

* p <0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Değişkenlerin münferit olarak incelenmesi sonucunda bağımlı değişkenlerde; iş performansı, vicdanlılık, diğergamlılık, ÖVD, bağımsız değişkenlerde ise hizmetkar liderlik yaklaşımında, yaş farklılığının bankacılık sektöründe istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı araştırmamızda tespit edilmiştir. Ancak bankacılık sektöründe, bağımsız değişkenimiz babacan liderlik tarzına ve bağımlı değişkenlerden duygusal zekaya yaş değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı seviyede etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.4.4. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin, Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Varyanslar homojen (eşit) dağıldığından Tukey HSD testine bakılmıştır. Bu bağlamda, eğitim durumu ile ilgili ANOVA analizi neticesinde farklılaşma sonuçları Tablo 24'de sunulmuştur.

Tablo 24.

Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişkenler	***Görev***	***N***	$\bar{X}$	***Ss***	***F***	***P***
Babacan Liderlik	Lise ve Altı	28	3,2885	0,48408	0,238	0,789
	Önlisans ve Lisans	228	3,3543	0,80439		
	Yüksek Lisans ve Üzeri	41	3,2758	0,78408		
Hizmetkar Liderlik	Lise ve Altı	28	3,2704	0,48303	0,436	0,647
	Önlisans ve Lisans	228	3,3122	0,74544		
	Yüksek Lisans ve Üzeri	41	3,4181	0,82027		
İş Performansı	Lise ve Altı	28	4,0536	0,53297	0,022	0,979
	Önlisans ve Lisans	228	4,0340	0,5826		
	Yüksek Lisans ve Üzeri	41	4,0244	0,57501		
Duygusal Zeka	Lise ve Altı	28	3,7024	0,47055	1,061	0,347
	Önlisans ve Lisans	228	3,8363	0,49464		
	Yüksek Lisans ve Üzeri	41	3,8618	0,45591		
ÖVD	Lise ve Altı	28	3,7039	0,3246	3,789	0,024
	Önlisans ve Lisans	228	3,8692	0,34171		
	Yüksek Lisans ve Üzeri	41	3,9197	0,29776		
Diğergamlık	Lise ve Altı	28	4,0643	0,48703	0,075	0,928
	Önlisans ve Lisans	228	4,0219	0,55788		
	Yüksek Lisans ve Üzeri	41	4,0244	0,53515		
Vicdanlılık	Lise ve Altı	28	4,0929	0,46661	2,008	0,136
	Önlisans ve Lisans	228	4,1702	0,51871		
	Yüksek Lisans ve Üzeri	41	4,3171	0,39994		

* p <0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Genel olarak incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı haricindeki diğer tüm değişkenler için Tablo 24'deki (ANOVA) sonucuna göre değeri p > 0,05 olduğundan çalışanların babacan liderlik, hizmetkar liderlik, duygusal zeka, iş performansı, vicdanlılık, diğergamlık boyutları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Yani eğitim durumunun liderlik tarzlarına, iş performansına, kişilerin vicdanlılığına, diğerkamlılığına, duygusal zekasına etkisi bulunmamaktadır. Ancak diğergamlılık ve vicdanlılık alt boyutlarını içerisinde bulunduran örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim durumu ile ilişkisi incelendiğinde Tablo 24'deki (ANOVA) sonucuna göre p= 0,024 <0,05 olduğundan çalışanların ÖVD'si ile eğitim durumları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır.

4.4.5. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonuna Göre Etikisinin Anova Testi İle İncelenmesi

Literatür incelendiğinde, üst düzeyde çalışan bir personel işletme içerisinde nispeten daha fazla görev ve sorumluluk üstlenmekte, iş yerinde risk almakta, daha fazla sorun çözmekte, astlarına tecrübesini gönüllü olarak aktarmakta, işi gereği birçok kişi ve faaliyetle meşgul olmakta ve işinin detaylarına, süreçlerine daha fazla hâkim olmaktadır. Bu nedenle ÖVD işinin rutin davranışları arasında algılanmaktadır. Dolayısıyla, üst pozisyonda çalışan personelin düşük pozisyonda çalışanlara göre daha fazla ÖVD'nı sergileyeceği değerlendirilmektedir (İplik, 2010; Davoudi, 2012). Bu bağlamda araştırmamızda genel olarak çalışanların pozisyonları ile ÖVD, BL, HL, İP, DZ yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bağ bulunmamıştır. Ancak Tablo 25'ten de anlaşıldığı üzere değişkenlerden ÖVD içerisinde yer alan vicdanlılık boyutu incelendiğinde iş yerindeki görev pozisyonu ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir bağ ortaya çıkmaktadır.

Tablo 25.

Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin, Çalışanların İş yerindeki Pozisyonuna Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişkenler	*Görev*	*N*	$\bar{X}$	*Ss*	*F*	*P*
Babacan Liderlik	Yönetici	62	3,3437	0,88056	0,595	0,666
	Uzman-Uzman Yrd.	43	3,39	0,83432		
	Üst Yetkili-Yetkili-Yetkili Yrd	79	3,3301	0,68005		
	Memur-Yrd.Memur-Stajer Memur	73	3,255	0,70406		
	Diğer	37	3,4865	0,84869		
Hizmetkar Liderlik	Yönetici	62	3,3437	0,78471	0,628	0,643
	Uzman-Uzman Yrd.	43	3,39	0,69838		
	Üst Yetkili-Yetkili-Yetkili Yrd	79	3,3301	0,63188		
	Memur-Yrd.Memur-Stajer Memur	73	3,255	0,76043		
	Diğer	37	3,4865	0,79993		
İş Performansı	Yönetici	62	3,3437	0,5409	1,213	0,306
	Uzman-Uzman Yrd.	43	3,39	0,51278		
	Üst Yetkili-Yetkili-Yetkili Yrd	79	3,3301	0,51729		
	Memur-Yrd.Memur-Stajer Memur	73	3,255	0,64638		
	Diğer	37	3,4865	0,65517		
Duygusal Zeka	Yönetici	62	3,3437	0,46868	1,55	0,188
	Uzman-Uzman Yrd.	43	3,39	0,58439		
	Üst Yetkili-Yetkili-Yetkili Yrd	79	3,3301	0,4515		
	Memur-Yrd.Memur-Stajer Memur	73	3,255	0,48907		
	Diğer	37	3,4865	0,42583		
ÖVD	Yönetici	62	3,3437	0,34567	1,224	0,301
	Uzman-Uzman Yrd.	43	3,39	0,34336		
	Üst Yetkili-Yetkili-Yetkili Yrd	79	3,3301	0,31233		
	Memur-Yrd.Memur-Stajer Memur	73	3,255	0,34028		
	Diğer	37	3,4865	0,3501		
Diğergamlık	Yönetici	62	3,3437	0,51937	1,534	0,192
	Uzman-Uzman Yrd.	43	3,39	0,48026		
	Üst Yetkili-Yetkili-Yetkili Yrd	79	3,3301	0,4984		
	Memur-Yrd.Memur-Stajer Memur	73	3,255	0,6028		
	Diğer	37	3,4865	0,62279		
Vicdanlılık	Yönetici	62	3,3437	0,52278	2,882	0,023
	Uzman-Uzman Yrd.	43	3,39	0,4574		
	Üst Yetkili-Yetkili-Yetkili Yrd	79	3,3301	0,47261		
	Memur-Yrd.Memur-Stajer Memur	73	3,255	0,52696		
	Diğer(Şoför, Çaycı, Güvenlik vb)	37	3,4865	0,43983		

* p <0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin, iş yerlerindeki görev pozisyonlarına (mevkilerine) göre farklılık gösterip göstermediği, farklılıkların anlamlılığı anova testleri ile incelenmiştir. Değişkenlerin münferit olarak incelenmesi sonucunda bağımlı değişkenlerde; iş performansı, diğergamlılık, ÖVD, bağımsız değişkenlerde ise hizmetkar liderlik yaklaşımında, pozisyon farklılığının bankacılık sektöründe istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı araştırmamızda tespit edilmiştir. Ancak bankacılık sektöründe, bağımlı değişkenimiz vicdanlılık boyutunda istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu durum iş yerinde mevki olarak yüksekte olan yöneticilerin ve en alt kısımda olan çalışanların (şoför, hizmetli, çaycı, güvenlik görevlisi vb) kısmen de olsa diğer çalışanlara göre vicdanlılık konusunda daha fazla eğilimli olduğunu göstermektedir.

4.5. Bulguların Özeti

Araştırmamıza konu olan Bankacılık sektöründe yöneticilerin çok sayıda yönetim tarzı olmakla birlikte bu yönetim tarzının da çok sayıda etkisi bulunmaktadır. Ancak çalışmamızda babacan ve hizmetkar liderlik tarzlarını benimsemiş liderlerin çalışanların iş performansına, duygusal zekalarına ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada babacan ve hizmetkar liderlik tarzları ile çalışanların iş performansı, duygusal zekaları, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu durum çalışmamızın başında belirlediğimiz hipotezlerin tümünün kabul sonucunu vermesi çalışma açısından müspet değerlendirilmiştir.

Tablo 26.

Hipotez Testlerinin Analiz Sonuçlarının Özeti

Değişkenler	Hipotezler	Kabul/Red
Babacan Liderlik / İş Performansı	*H1: Babacan liderlik tarzının Banka çalışanlarının İş Performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*	Kabul
Babacan Liderlik / Duygusal Zeka	*H2: Babacan liderlik tarzının Banka çalışanlarının Duygusal Zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*	Kabul
Babacan Liderlik / ÖVD	*H3: Babacan liderlik tarzının Banka çalışanlarının ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*	Kabul
Hizmetkar Liderlik / İş Performansı	*H4: Hizmetkar liderlik tarzının Banka çalışanlarının İş Performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*	Kabul
Hizmetkar Liderlik / Duygusal Zeka	*H5: Hizmetkar liderlik tarzının Banka çalışanlarının Duygusal Zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*	Kabul
Hizmetkar Liderlik / ÖVD	*H6: Hizmetkar liderlik tarzının Banka çalışanlarının ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*	Kabul

Sonuçların özetlendiği Tablo 26'da da görüldüğü üzere altı adet hipotez testimizin tümünün sonuçları kabul olmakla birlikte anlamlı bulunmuştur. Ancak söz konusu bağımlı değişkenlerin, bağımsız değişkenleri etkileme düzeyleri her hipotezde farklılık göstermektedir.

Araştırmamızda demografik değişkenlere yönelik yanıtı aranan araştırma sorularının cevapları aşağıdaki gibidir:

1. Liderlik tarzları (BL, HL) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
2. ÖVD (Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
3. DZ ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
4. İP ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
5. Liderlik tarzları (BL, HL) ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma VARDIR.
6. ÖVD(Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
7. DZ ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
8. İP ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.

9. Liderlik tarzları (BL, HL) ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma VARDIR.
10. ÖVD(Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
11. DZ ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma VARDIR.
12. İP ile yaş arasında anlamlı bir fark yoktur.
13. Liderlik tarzları (BL, HL) ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
14. ÖVD (Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma VARDIR.
15. DZ ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
16. İP ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
17. Liderlik tarzları (BL, HL) ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
18. ÖVD (Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.*
19. DZ ile ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.
20. İP ile ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.

* ÖVD (Vicdanlılık, Diğerkamlık) ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur. Ancak alt boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde Vicdanlılık alt boyutu ile iş yerindeki görevi arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmamızda liderlik boyutlarından hizmetkar ve babacan liderlik tarzları seçilerek bu liderlik türlerinin çalışanların iş performansına, örgütsel vatandaşlık davranışına ve duygusal zeka düzeylerine etkileri bankacılık sektöründeki çalışanlar özelinde incelenmiştir. Yapılan literatür taramalarında gerek sektör gerek kapsam itibariyle benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Sonuçları değerlendirmeden önce bağımlı değişkenlerimiz olan iş performansı, duygusal zeka ve ÖVD'nin çok fazla değişken tarafından etkilenebileceğini söylemek gerekir. Ancak çalışmamızda üzerinde durulan kısım bankacılık sektöründe; babacan ve hizmetkar liderlik tarzlarının etkileridir. Araştırmaya konu edilen bankanın Çukurova Bölgesinde (Adana-Mersin-Osmaniye-Hatay illerinde) faaliyet gösteren şube müdürleri ve çalışanlarından oluşan gruba anket çalışması yapılmıştır. Liderlik tarzlarının, iş performansı, duygusal zeka ve ÖVD üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla da regresyon analizleri yapılmıştır.

"Babacan liderlik tarzının çalışanların iş performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır." H1 hipotezini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Babacan liderlik tarzının, çalışanın iş performansı üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Babacan liderlik ile çalışanın iş performansı arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişki vardır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R2=0.04 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın iş performansındaki değişiminin %4'ünün, Babacan liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan iş performansına etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir.

Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre H1: Babacan liderlik tarzının çalışanların iş performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Literatür taramasında da karşılaşıldığı üzere benzer araştırma sonuçlarına göre ataerkil liderlik tarzı yani babacan liderlik, çalışanlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu çalışma sonucunda bulunmuş ve Babacan liderlik ve performans arasındaki ilişkiye benzer pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Hakimian, Hadi ve Mohd, 2014, s.4). Bankacılık sektöründe bir örgütte Babacan lider özelliklerine sahip bir liderin çalışanların iş performansını olumlu yönde

etkilediği tespit edilmiştir. Literatür taramalarından da anlaşıldığı üzere liderlerin içinde bulundukları grubu performans yönünden etkileme gücü bankacılık sektöründe ve babacan liderlik boyutunda da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bundan böyle bankacılık sektöründe seçilen liderin, babacan liderlik kavramını benimsemiş olması, örgüt performansına pozitif katkı sağlayacaktır, diyebiliriz.

"Babacan liderlik tarzının çalışanların Duygusal Zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır." H2 hipotezini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Babacan liderlik tarzının, çalışanın duygusal zekası üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Babacan liderlik ile çalışanın duygusal zekası arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişki vardır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R2=0.036 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın duygusal zekasındaki değişimin %3,6'sının, Babacan liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan duygusal zekaya etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre "H2: Babacan liderlik tarzının çalışanların Duygusal Zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal zeka, duyguları kontrol altında tutabilme, sağlıklı ve uyumlu sosyal etkiler kurabilme ve mutlu bir yaşam sürdürebilmek için edinilmesi gereken yeteneklere denilmektedir.

Örgütleri insanlar oluşturur, insanlara da duyguları yön verir. İnsanları etkili olarak yönetmek ve organizasyonları başarılı kılmak isteyen liderlerin çalışanların duygularını anlaması ve yönetebilmesi beklenmektedir (Doğan, 2005, s.246). Babacan liderler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi aynı çalışmada inceleyen yabancı literatürde pek çok çalışma görülmektedir (Podsakoof, 2000; Di Paola ve Hoy, 2005; Yılmaz, 2010; Bolat, 2011; Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Yılmaz, 2012; Doğan, 2013; Salihoğlu, 2013; Organ, 1983; Ormond, 1998; Podsakoff., 2000; Wayne, 1993). Aydın'nın (2015) doktora tezi araştırmasında Hizmetkar liderlik tarzı ile ÖVD arasındaki ilişkide örgüt kültürü alt profillerinden hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle HL'nin ÖVD'yi hiyerarşi ve kuralcılık eğilimleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir (Aydın, 2015).). Moorman (1991), ABD'de orta ölçekli iki farklı işletmede yaptığı ve 270 çalışan ile 225 yöneticiyi ele aldığı çalışmasında liderlik tarızının örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğergamlığı belirlemede diğer boyutlardan daha

önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle araştırmamızda Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının alt boyutlarından Diğergamlık ve Vicdanlılık alt boyutlarının, hizmetkar ve babacan liderlik tarzları ile etkili olduğunu gösteren araştırmalardan (McCrimon, 2010; Pekerti ve Sendjaya, 2010; Moorman, 1991) hareketle bu alt boyutlarla liderlik tarzlarının bankacılık sektöründeki etkileri incelenmiştir. Bankacılık sektöründe yapılan araştırmamızda da literatüre paralel olarak bir örgütte Babacan lider özelliklerine sahip bir liderin çalışanların duygusal zeka düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

"Babacan liderlik tarzının çalışanların ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır." Hipotezini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Babacan liderlik tarzının, çalışanın ÖVD üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Babacan liderlik ile çalışanın ÖVD'si arasında zayıfta olsa pozitif bir ilişki vardır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R2=0.141 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın ÖVD'daki değişiminin %14,1'inin, Babacan liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Söz konusu bağımlı değişken olan ÖVD'yi etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre "H3: Babacan liderlik tarzının çalışanların ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bankacılık sektöründe bir örgütte Babacan lider özelliklerine sahip bir liderin çalışanların diğerkamlık ve vicdanlılık alt boyutları üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışları açısından olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Doğu toplumlarında liderlik çeşitleri üzerine yapılan çalışmalarda farklı toplumlarda liderliği oluşturma ve açıklamada ulusal kültürün, örf ve adetlerin önemli olduğu ve Batılı olan ve Batılı olmayan liderlik anlayışları arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (Law, 2012). Babacan liderlik tarzının özellikle Doğu kültürlerinde yaygın olduğu ve batı kültür yapısında ÖVD gibi örgütsel davranışlar üzerine etkili olan dönüştürücü liderlik kadar yaygın olduğu ve ifade edilmiş ve bu konu test edilmiştir. Babacan liderlik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının, ÖVD ile farklı dışsal motivasyon algıları üzerinden ilişkisi olduğu bulunmuştur (Göncü, Aycan ve Johnson, 2014).

"Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların iş performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır." Hipotezini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu

görülmektedir. Hizmetkar liderlik tarzının, çalışanın iş performansı üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Hizmetkar liderliğin çalışanın iş performansı üzerine zayıf da olsa pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranı R2=0.07 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın iş performansındaki değişiminin %7'sinin, Hizmetkar liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan iş performansına etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre "H4: Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların iş performansı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. 2008 yılında Mckay'ın CEO'ların, firma ve çalışan performansı üzerine etkisini incelediği çalışmasında CEO'ların davranışlarıyla şirket başarısı ve performansı arasında olumlu (pozitif) yönlü ve anlamlı bir bağlantı, etkileşim saptamıştır.

Çalışmada firma performansı üzerinde ki CEO etkisi, firma etkisinden 4 kat, sektör etkisinden ise 5 kat daha büyük olarak hesaplanmıştır. Ayrıca CEO'ların firma performansına olan etkisinin bölüm performansına olan etkisinden daha büyük olduğu da görülmüştür. Yapılan araştırma liderlik tarzının, işletmedeki toplam performans ile doğrudan etkili olduğunu göstermiştir (Mckay, 2008).

Küçük işletmelerde liderlik tarzlarının firma performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Nijerya'da yapılmış çalışmada, liderlik tarzları dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki açıdan ele alınmıştır. Firma performansı ile etkileşimci liderlik tarzı arasında pozitif (olumlu) ve anlamlı etkileşim görülmüştür. Buradan hareketle küçük işletmeler için etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderliğe göre performansı arttırma konusunda daha uygun olduğunu söylemek mümkündür (Opiwuru, Okwu, Akpa ve Nwankwere, 2011).

Hizmetkar liderlik, çalışanlara karşı sorumluluk sahibi olmak, onların zihni ve manevi duyguları ile ilgilenmek, işletmeye yönelik negatif düşüncelerini iyileştirmek, pozitif iş ortamı ile çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak, iş tatminini ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak, genel vizyon vermek, kişisel ve işle ilgili gelişimlerini sağlamak amaçlı destek olmayı kapsar (Cunnigham, 2002; Riverstone, 2004). Nitekim çalışmamızda bankacılık sektöründe bir örgütte hizmetkar lider özelliklerine sahip bir liderin çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre bankacılık sektöründeki örgütlerde lider seçiminde hizmetkar liderlik tarzını benimsemiş kişilerin örgüte performans açısından pozitif katkı sağlaması

beklenmektedir. Nitekim araçtırma sonuçlarımız literatürde yapılmış olan ve yukarıda detayı belirtilen araştırma sonuçlarına da parelellik göstermektedir. Çalışmamızın, işletmelerin insan kaynakları departmanına yönetici seçimi ve kariyer planlaması bağlamında yol gösterici olması beklenmektedir. İşletmelerde verimliliği ve performansı artırmaya yönelik son dönemlerde oldukça fazla yatırım yapıldığı gözlemlenmekte olup sadece yönetici seçimiyle bile masrafsı bir şekilde iş performansının artırılabileceği sonucuna bu araştırma ile ulaşılmıştır. Karlılığın öneminin her geçen gün arttığı sektörde bu tarz masrafsız önemlerin katkısının oldukça büyük olması beklenmektedir.

"Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların duygusal zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır." Hipotezini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderlik tarzının, çalışanın duygusal zekası üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Hizmetkar liderliğin çalışanın duygusal zekası üzerinde zayıf da olsa pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R2=0.034 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın duygusal zekasındaki değişiminin yaklaşık %3,4'ünün Hizmetkar liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan duygusal zekaya etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre "H5: Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların duygusal zeka düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal zeka, duyguları kontrol altında tutabilme, sağlıklı ve uyumlu sosyal etkiler kurabilme ve mutlu bir yaşam sürdürebilme için edinilmesi gereken yeteneklere denilmektedir. Örgütleri insanlar oluşturur, insanlara da duyguları yön verir. İnsanları etkili olarak yönetmek ve organizasyonları başarılı kılmak isteyen liderlerin çalışanların duygularını anlaması ve yönetebilmesi beklenmektedir (Doğan, 2005, s.246). İşletmelerde iyi sosyal ortam, sağlıklı ve uyumlu çalışan etkileri kurmak önemli bir olgu olmakla birlikte seçilecek yöneticinin de bu duygusal zeka boyutlarını güçlendirici yönde faaliyet göstermesi beklenmektedir. Bu hedef doğrultusunda duygusal zeka yönünü kuvvetlendiren hizmetkar lider tarzını benimsemiş yöneticilerin seçimi işletmeler açısından 21. yy'da önemli bir hale gelmiştir. Bankacılık sektöründeki yönetici adaylarının bu özelliklerini geliştirmeleri ve bu özelliklerinin önemini kavramaları açısından çalışmamızın uygulamaya katkı sağlanması beklenmektedir.

Bankacılık sektöründe bir örgütte Hizmetkar lider özelliklerine sahip bir liderin çalışanların duygusal zeka düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Söz konusu durumun çalışılan iş ortamına da pozitif katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sosyal bir çevrede çalışma gerektiren ve sosyal etkilerin önemli olduğu bir sektörde çalışan insanların duygusal zeka seviyelerinin yüksek olması müspet bir durumdur.

"Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır." Hipotezini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderlik tarzının, çalışanın ÖVD üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Hizmetkar liderliğin çalışanın ÖVD'leri üzerinde zayıf da olsa pozitif bir etkisi vardır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R2=0.159 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanın ÖVD'daki değişiminin yaklaşık %15,9'unun, Hizmetkar liderlik tarzı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Söz konusu bağımlı değişken olan ÖVD'ye etki edecek değişkenlerin çok fazla olması sebebi ile liderlik tarzının etkisinin düşük seviyede kaldığı söylenebilir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre "H6: Hizmetkar liderlik tarzının çalışanların ÖVD düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Dennis ve Organ (1988) tarafından, ÖVD, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak ekstra bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır (İşbaşı, 2000, s.4). Hizmetkar liderlik tarzı ile ÖVD arasındaki ilişkide örgüt kültürü alt profillerinden hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin kısmi aracılık rolünün olduğu yani hizmetkar liderliğin ÖVD'yi hiyerarşi ve kuralcılık eğilimleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir (Aydın, 2015). Bankacılık sektöründe bir örgütte hizmetkar lider özelliklerine sahip bir liderin çalışanların diğerkamlık ve vicdanlılık alt boyutları üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışları açısından olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgumuzun lider seçiminde ve liderlerin kendini tanımaları açısından literatür bilgisi yanı sıra sektörde uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışmamıza konu edilen Bankacılık sektöründe ele alınan örgütte; Çukurova Bölgesinde bulunan banka şubelerin sınıflara ayrılarak içsel rekabetin kurum hedeflerini yakalama da itici etki yaratacağı ve performansa göre terfi ve ödüllendirmelerde daha adaletli olunacağı planlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 1-2-3-4-5 ana sınıflar A-B-C alt sınıflar olmak üzere 15 sınıf şube bulunmaktadır. Örneğin 1A şube bölgedeki en iyi şube sınıfındadır.

Bankanın yönetim kurulunun benimsediği stratejiler ve insan kaynakları politikaları doğrultusunda işe yeni personel alımı, personelin terfi süreçlerinde liyakata uyumlu ve seçici olan, çalışanları heyecan verici hedeflere yönlendiren, çalışanları yüksek performans standartlarıyla yöneten, yönetimi ve çalışanları sonuçlardan sorumlu kılan, çalışanlara potansiyellerini ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren, üstün performansı ödüllendiren bir yönetim ekibi oluşturulmaya asgari özen gösterilmektedir. Bölgede bulunan her yönetici, kariyerinde ilerleyebilmek için, şubesinin sınıfını yükseltmeyi amaçlamakta olup bu süreçte izlenmesi gereken liderlik türlerinin çalışanların iş performansı, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışları (vicdanlılık ve diğerkamlık) üzerindeki etkilerin belirlenmesi çalışmamızda amaçlanmıştır. Tespit edilen etkilerin sektörde bulunan liderlere ve lider adaylarına yol göstermesi noktasında önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Ülkemizde beyaz yakalı dediğimiz, belli bir eğitim düzeyinin üzerinde kişilere verilen banka yöneticiliği, birçok açıdan genel merkezler tarafından müdahale edilen ve belirli kurallara uymaya zorlanan bir iş biçimidir. Böyle bir ortamda yöneticinin özgünleşmesi her geçen gün azalmakta ve yöneticilik adeta kurallar yumağı haline gelmektedir. Yapılan görüşmelerde bir yöneticinin güncel ortalama işleyişle ilgili 50 civarında e-posta aldığı ve birçoğunu detaylı okumadığı bilgisi edinilmiştir. Ancak insanın bulunduğu her yerde olan iletişim ağı ve ast-üst ilişkisi her ne kadar kurallar çerçevesine sokulmaya çalışılsa da bu çok zordur. Bu nedenle nispeten ülkemizdeki kültürümüze yakın olduğu düşünülen Babacan ve Hizmetkar liderlik tarzları dikkate alınarak çalışanların iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal zekaları arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın ülkemizdeki bankacılık sektörüne kısıtlıda olsa bu konuya yönelik farklı bir bakış açısı sunarak alana küçük de olsa bir katkı sağlayacağı umulmaktadır. Araştırmamızda yöneticilik yolunda ilerleyen ve yönetici adaylarının özgün tarzlarını belirlerken hangi davranışların hangi etkileri olacağını liderlik tarzları üzerinden aktarmaya özen gösterilmiştir. Bu bağlamda yönetici seçiminde de çalışmamızın hedef ve stratejiler doğrultusunda yönetici seçimindeki ilgili paydaşlara çalşmamızın katkı sağlaması beklenmektedir.

Yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin analiz edilmesi neticesinde genel olarak hem hizmetkar hem de babacan liderlik tarzları ile duygusal zeka, çalışanın iş performansı, ÖVD kavramları arasında olumlu, pozitif yönlü, bir ilişki tespit edilmiştir.

Tarafımızca hazırlanan altı adet etkiye yönelik hipotez testlerimizin tümünün sonucu ‘kabul’ olarak çıkmıştır. Ancak söz konusu ilişkide dikkati çeken önemli husus genel itibariyle bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenleri açıklama gücünün zayıf olduğu görülmektedir. Yani pozitif bir etki var ama etkisi düşük/zayıf seviyededir. Örneğin iş performansı bağımsız değişkeninde; çalışanın yöneticisinin Babacan lider veya Hizmetkar lider tarzını benimsemiş olması iş performansını olumlu yönde etkiliyor ancak çalışanın performansı sınırlı düzeyde artıyor. Sonuçlarda etki seviyesinin zayıf çıkmasındaki en büyük etken bağımlı değişkenleri etkileyen çok fazla etkenin olmasıdır.

İş performansını etkileyen o kadar çok faktör vardır ki bunlardan bazıları şöyledir; çalışanın işine ne kadar hakim olduğu, mesleki alanda ne kadar yeterli olduğu, zaman, çalışanın beslenme alışkanlıkları, çalışanın uyku düzeni, çalışanın sağlığı ve/veya 1.derece akrabalarının sağlığı, çocuk sayısı/çocukların yaşı, stres düzeyi, performans baskı düzeyi, maddi tatmin düzeyi vb. Performansı etkileyen faktör sayısı kişiye göre değişim göstermekle birlikte herkeste farklı ve çok sayıda olduğu bilinmektedir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005). Nitekim her faktörün de ayrı bir ağırlığı bulunmakta olup yöneticinin benimsemiş olduğu liderlik tarzının ağırlığının genel itibariyle düşük seviyede kaldığı tespit edilmiştir. Aynı durum duygusal zeka için de geçerlidir. Ancak liderlik türlerinin örgütsel vatandaşlık davranışında iş performansına ve duygusal zekaya kıyasla daha güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların bulundukları örgütle aidiyet bağlarının güçlenmesinde, kurumla özdeşleşmede yöneticilerin rolünün önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu durum sektördeki gözlem ve deneyimlerimizle de uyumluluk göstermektedir.

Araştırmamızın kapsamını genişletmek ve bizden sonra bankacılık sektöründe bir araştırma yapmak isteyecek olan araştırmacılara bir nebze de olsa ışık tutabilmek amacı ile sektörde çalışanların demografik özellikleri ile değişkenlerimiz arasında farklılaşma olup olmadığı hazırlanan 16 soruda, Anova analizi ve t-testi ile incelenmiştir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen analizler neticesinde cinsiyet demografik özellikler üzerinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerimizin etkisinin farklılaşmadığı görülmüştür. Yani erkeklerin veya bayanların HL, BL, DZ, ÖVD, İP değişkenlerini alıgılamalarında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Ancak bu durum demografik özelliklerden medeni durumun incelenmesinde farklılık göstermiştir. Analizimizde t testi sonuçlarına göre evli ve bekar çalışanların bağımsız değişkenlerimiz olan HL ve BL tarzlarını algılayış ve etkilenme biçiminde istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Evli ve bekar iş görenlerin bağımsız değişkenlerimizi (İP, ÖVD, DZ) algılama biçimlerinde ise t-testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Çalışanların yaş aralıklarına göre BL, HL ve DZ değişkenlerini algılama ve bu değişkenlerden etkilenme durumları yapılan anova testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Diğer değişkenler olan İP ve ÖVD'da yaş aralıkları değişkeni açısından yapılan anova testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

İş görenlerin eğitim durumları ile ÖVD'si arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmış olup eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından etkilenme seviyesinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer değişkenlerde ise eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Demografik değişkenlerden kişilerin iş yerindeki dikey görev tanımına göre sadece ÖVD'nin alt boyutlarından olan vicdanlılık değişkeni ile görev pozisyonu arasında, Anova testine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. Araştırmamızda; şoför, çaycı, hizmetli, güvenlik görevlisi gibi çalışanların incelendiği "diğer" kategorisinde çalışanların, farklı pozisyonlarda (uzman, memur, yönetici vb.) çalışanlara göre vicdanlılık alt boyutundan daha fazla etkilendiği görülmüştür. Bu kategoriden sonra vicdanlılık alt boyutundan en çok yöneticilerin etkilendiği gözlemlenmiştir.

Yapılan literatür taramalarından da anlaşıldığı üzere Doğu kültürlerine benzer şekilde Türk kültüründe yoğun olarak Babacan liderlik türüne rastlanılmıştır. Yönetici seçiminde ilgili firmalar/kurumlar seçecekleri kişinin liderlik özelliklerinin yöneticinin, altında çalışacak olan diğer çalışanların üzerindeki etkisinin önemli düzeyde olacağını dikkate almaları gerekliliği çalışmamız ile bir kez daha teyit edilmiştir. Söz konusu durum çalışanların iş davranışlarına etki etmekte olup babacan liderlik ve hizmetkar liderlik tarzlarının yönetsel beceriyi ortaya koymada katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Nicel kriterlerle birlikte nitel özelliklerin de dikkate alınması önem taşımaktadır. Günümüzde finansal sektörde terfilerde en önemli kriter olarak performans tabloları ile birlikte yönetici adayının yönetsel becerilerinin (liderlik tarzlarının) de dikkatlice incelenmesinin sektöre katkı sağlayacağı, var olan yöneticilerin de bu kapsamda eğitilmesi durumunda örgüte ve sektöre başarı getireceği düşünülmektedir.

Bankacılık sektöründe yönetim organizasyon dalında araştırma yapmak isteyen araştırmacılara öneri olarak; literatürde çok fazla rastlanılmayan ve 21. yüzyılda liderlik

tarzları üzerine incelenen, yeni ortaya çıkan (otantik liderlik, karizmatik liderlik, işlemsel liderlik vb.) liderlik tarzlarının çalışanların farklı yönetici ve iş davranışları üzerindeki etkilerinin ülkemiz kültürüne ve ülkemizdeki bankacılık sektörüne uyumu konularının incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca liderlerin ve astlarının demografik özelliklerinin etkilerinin de arştırmalarına dahil edilmesinin çalışmalarına katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

Acar, A., Korkmaz, E. V. Ve Özgül, D. (2018). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmetkar Liderler Ve Örgütsel Güven, Konya-Beyşehir Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (39), 151-159.

Acun, İ., Yücel C. Ve Demirhan, G. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Bilgi Kaynakları/Knowledge Sources Of University Students. Journal Of History Culture And Art Research, 7(1), 595-608.

Adem Ugur, Türkiye'de İsgücü Verimliligini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi, I. Verimlilik Kongresi, 1991, S.80

Agarwal, D. (1997). An Empirical İnvestigation Of The İmpact Of Advanced Manufacturing Technologyonbusiness Performance. Phd Dissertation, The City University Of Newyork

Allen, N.,Ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization. Journal Of Occupational Psychology,63, 1-18.

Alvarado, L.A.(2010). Dispelling The Meritocracy Myth: Lessons For Higher Education And Student Affairs Educators.

Angle,H.L.,& Perry,J.L.,An Empirical Assessment Of Organizationel Commitment And Organizational Effectiveness. Administrateve Science Quarterly. 1981,26, 1-14

Anlayışı İle Değer Yaratmak", İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, (28): 61-72.

Arıcı, Hüsnü. İstatistik Yöntemler Ve Uygulamalar. Meteksan A.Ş., Ankara, 2001.

Arıkan, R. (2004). Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama. Ankara: Asil Yayın.

Aycan, Z. (2001). Human Resource Management İn Turkey: Current İssues And Future Challenges, International Journal Of Manpower, 22 (3).

Aycan, Z. (2005). The Interplay Between Cultural And Institutional/Structural Contingencies In Human Resource Management Practices. Int. J. Of Human Resource Management, 16:7 July 2005, 1083-1119.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization.

Aycan, Z. Ve Fikret-Paşa, S. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria, And Leadership Preferences In A Transitional Nation: The Case Of Turkey. Journal Of Career Development, Vol. 30, No. 2, Winter 2003.

Aycan, Z., “Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 2001, S.1-31.

Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl, G. Ve Kurshid, A. (2000). Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. Applied Psychology: An International Review, 49 (1),192–221.

Aydın, Yavuz (2015) Liderlik Tarzları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi

Bağcı, Z. (2015). The Effect Of Mangers Power Bases On Employees Job Satisfaction: A Study İn The Textile Industry. Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(3), 416-434.

Bağcı, Zübeyir, (2014).’’Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi’’, Hitit Üniv. Sos.Bil. Enst. Dergisi, Yıl 7, Sayı 2, Ss.259-279.

Baki, B. Ve Şimşek, B. (2004). Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi. Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXIV Ulusal Kongresi, 15-18.

Baldwin, A. D. (2013). Handbook Of İnternational Relations. In W. Carisnaes, T. Risse And B. E. Simmons (Eds.), Power And İnternational Relations (Pp.273-297). London, Sage Publishing.

Balkan, D.,Ve Arıkan, M. İşletmeler İçin Yeni Bir Performans Ölçüm Sistemi Önerisi. Verimlilik Dergisi, (3), 7-28.

Bass B. M., The Ethics Of Transformational Leadership, In J.Ciulla (Ed.), Ethics:The Heart Of Leadership (169-192), Westport, CT:Praeger, 1998.

Bass B.M.Ve Riggio R.E., Transformational Leadership, 2nd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

Bass B.M.Ve Steidlmeier P., “Ethics, Character And Authentic Transformational Leadership”, Leadership Quarterly, 10, 1999, S. 127-181.

Bass, B.M., “The Future Of Leadership İn Learning Organizations”, The Journal Of Work And Organizational Psychology, Volume 8, No 1, P.9-32, 2000.

Bass, B.M., “Two Decades Of Research And Development İn Transformational Leadership”, Europan Journal Of Work And Organizational Psychology, 8(1), Pp.9-32, 1999.

Bass, B.M., Avolio, B.J. (1990). "The İmplications Of Transactional And Transformational Leadership For İndividual, Team, And Organizational Development", Research İn Organizational Change And Development, 4, 231–272.

Bateman, T. S.,Ve Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Commitment. Academy Of Management Journal, 27, 95-112.

Baytok, A.,Ve Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul Ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel Işletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(4), 105-132.

Beck, D. (2010), "Antecedents Of Servant Leadership: A Mixed Methods Study ", Yayınlanmış Doktora Tezi, University Of Nebraska, Lincoln.

Bozgeyikli, H., Avcı, A.,Ve Navruz, B. (2017). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. Electronic Turkish Studies, 12(6).

Börekçi, D.Y. (2009). Paternalist Leadership Style's İn E-Culture, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 38(2), 103-109.

Burns, J.M. (1978). Leadership, Harperve Row, New York.

Carless, S. A., Wearing A. J.,Ve Mann, L. (2000). A Short Measure Of Transformational

Casebolt, S.,Ve Olson, W. (2005). U.S. Patent Application No. 10/764,492.

Celep, H. (2010). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Ölçümü, Mesleki Yeterlilik Tezi. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Chen, CC., "Leadership And Teamwork Paradigms: Two Models For Baseball Coaches", Society For Personality Research, 38(10), Pp.1367-1376, 2010.

Cheng B.S., Chou L.F., Wu T.Y., Huang M.P. And Farh J.L., "Paternalistic Leadeship And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model İn Chinese Organizations", Asian Journal Of Social Psychology, Volume7, Pp.89-117, 2004.

Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker,R., And Coffey, E.,(1997). Management Andorganizationalbehavior, Mcgraw Hill Book Com.Chicago, USA.

Cooper, C.D. T.A. Scandura, C.A. Schriesheim, Looking Forward But Learning From Our Past: Potentialchallenges To Developing Authentic Leadership Theory And Authentic Leaders.The Leadershipquarterly, 16, 3, 475- 493 (2005).

Çetin, Ş. (2014). Örgütlerde Güç Ve Politika. Ü. Sığrı Ve S. Gürbüz (Ed.), Örgütsel Davranış İçinde (S.431-479). İstanbul: Beta.

Çetin, Ş., Korkmaz, M.,Ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi

Çöl, Güner; (2006), "Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", Güç– Endüstri Etkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), İnternet Erişim Adres Ve Tarihi: Adresi:Http://Www.İsgucdergi.Org/Printout.Php?İd=233, Erişim Tarihi: 05.04.2016.

Çöl, Güner;(2008), 'Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri' Doğuş Üniv. Dergisi, 9 (1) 2008,35-46

Daft, R.L. (2000). Management. 5th Ed., New York: The Dryden Press.

Danışman, A. (2010). Good İntentions And Failed İmplementations: Understanding Culture- Based Resistance To Organizational Change. European Journal Of Work And Organizational Psychology, Online Publication Date: 07 April 2010.

Danışman, A., Ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel - Niceliksel Yöntem Ikileminde Niceliksel Ölçümler Ve Bir Ölçek Önerisi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, C.3, S.2, S.91-124.

Danışman, A., Ve Özgen, H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler Ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. ODTÜ Gelişme Dergisi, C.35. S.2. Ss.277-304.

Davis, K., (1988). İşletmede İnsan Davranışı, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah Ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul

Davoudi, S.M.M. (2012). A Comprehensive Study Of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Introducing The Term, Clarifying Its Consequences And Identifying Its Antecedents. Arth Prabhand: A Journal Of Economics And Management, Vol.1, Issue 2, May 2012, ISSN 2278-0629.

Delice, M. Ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zeka Ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1), 209-239.

Deliveli, Ö.(2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Dinçer, M.K. Ve Bitirim, S. (2007). “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik

Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. EĞİTİM VE BİLİM, 40(179).

Elise Hendriks, Ethical Leadership And Moral Behavior Of Employees –The Moderating Role Of Interactional Justice, (Unpublished Master’s Thesis), Tilburg University, Warandelaan 2011.

Emrem, E. (2002). Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Erçetin, Ş. Ş.,Ve Özkan, M. (2016). 2007-2016 Yılları Arasında Lider-Üye Etkileşim Teorisi Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerin Meta-Analizi. Journal Of Education Faculty, 18(1), 496-512.

Erçetin, Ş., (2000), Lider Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Erkuş, A., A. Tabak Ve T. Yaman. “Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini Ve İşten Ayrılmalarını Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması”, 9’uncu Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Zonguldak, 2010, 594-598.

Erkuş, A., Turunç, Ö.,Ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkilerde İçsel Ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 245-270.

Farh, J. L. Ve B. S. Cheng. “A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership İn Chinese Organization”, Indigenous Psychological Research İn Chinesesocieties, 13, 2000, 126-180.

Ferdous, J. (2016). Organization Theories: From Classical Perspective. International Journal Of Business, Economics And Law, 9(2), 1-6.

Fındıkçı, İ.. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik, Alfa Yayınları,783s.

Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvestro Ve Voss, 1991, Göstergeler Ve Belirleyiciler Modeli (The Results And Determinants Framework) - (Rdf)

Focht, A.,Ve Ponton, M. (2015). Identifyıng Primary Characteristics Of Servant Leadership: Delphi Study. International Journal Of Leadership Studies, 9(1), 44-61.

Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006, August). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. In Annual Meeting of the Academy of Management,(11-16 Ağustos) Atlanta-Georgia. http://www. tarleton. edu/~ fry/sltorgperf. pdf Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.

Füsun, ACAR (2002). Duygusal Zekâ Ve Liderlik. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(12), 53-68.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can You See The Real Me?" A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372.

Goleman, D. (1998). Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir. Varlık Yayınları.

Goleman, D., Balkara, H., Deniztekin, F.,Ve Deniztekin, O. (2010). İşbaşında Duygusal Zeka. Varlık Yayınları.

Gökçe, B. (1988). Toplumsal Bilimlerde Araştırma. Ankara: Savaş Yayınları.

Greenleaf, R.K.. (1977). Servant Leadership — A Journey İnto The Nature Of Legitimate Power Andgreatness, Paulist Press, Www.Greenleaf.Org.

Gregoire, M. B.,Ve Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections Over The Past 100 Years. Journal Of The American Dietetic Association, 104(3), 395-403.

Güğerçin, U.,Ve Ay, Ü. (2017). Etik Konumun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Etik Konum Kuramı Çerçevesinde Bir Analiz. Sosyal Ve Ekonomik Arastırmalar Dergisi, 19(32), 34.

Gürbüz, Sait (2006) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki

Hackman, J.R.,Ve Oldharn, G.R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. Organizational Behavior And Human Performance, 16, 250-279. Jay Conger, "Qualitative Research As The Cornerstone Methodology For Understanding Leadership", The Leadership Quarterly, 9 (1), 1998, 110.

Hakimian, F. Hadi,F.Ve Mohd,2014.Paternalistic Leadership And Organizational Commitment International Journal Of Management Excellencenisan 2014 Sayı 3 S.4

Hartley J., Matın J. And Benington J. (2008) Leadership In Healthcare A Review of The Literature For Health Care Profossionals, Managers And Researchers, Institute Of Governance And Public Management,Warwick Business School.

Hedlund, J., Forsythe, G.B., Horvath, J.A., Williams, W. M., Snook, S., Sternberg, R. J., (2003). "Identifying And Assessing Tacit Konowledge: Understanding The Practical Intelligence Of Military Leaders", The Leadership Quarterly, 14, Ss.117-140.

Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Applying The Lipman-Blumen Model To Political Leadership. Representation, 47(3), 241-249.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). The Leadership Quarterly, 19(5), 501-513.

Hodgetts, R.M. And Luthans, F., (2003). International Management, Culture, Strategy, And Behavior, Mcgraw Hill/Irwin Publish, New York."

Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees. Cross Cultural & Strategic Management, 23(2), 340-362.

Hrebiniak, L. C.,Vealutto, J. A. (1973). Personal And Role-Related Factors İn The Development Of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly,18, 555-572.

İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 3, Yıl 2, Sayı 1, 3, S.48-75.

Jacobs, G.A.. (2006). Servant Leadership And Follower Commitment, Servant LeadershipResearchroundtable,Schoolofleadeshipstudies,Regentuniversity,Http://Www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference_Proceedings/Servant_Leadership_Roundtable/2006/Pdf/Gilbert.Pdf,1-16.

Jafari Karfestani, Z., Azizi Shomami, M. Ve Maleki Hasanvand, M. (2013). Organizational Citizenship Behavior As An Unavoidable Necessity For İncreasing The Effectiveness Of Organizations. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research İn Business. Jan2013, Vol. 4 Issue 9, P827-850. 24p. 1 Chart.

Jha, S., Ve Jha S. (2009). Determinants Of Organizational Citizenship Behaviour: A Review Of Literature. Journal Of Management Ve Public Policy. Jul-Dec2009, Vol. 1 Issue 1, P33-42. 10p.

Jones-Burbridge, J.A. (2012). Servant Leadership, Corrections Today. Vol. 73 Issue 6, P45-47. 3p. Reading Level (Lexile): 1280.

K. S. Yang, K. K. Hwang, Ve U. Kim (Eds.), Scientific Advances İn Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions: Chapter 20, 445-466. New York: Springer Science+Business Media, Inc.

Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic Cluster: A Bridge Between East And West. Journal Of World Business, 37(1), 40-54.

Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karataş, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması: Muğla İli Örneği. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(2), 1-16.

Kılınç, T. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi C:24 S: 1

Kırkman, B.L. Ve Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents Andv Consequences Of Team Empowerment", Academy Of Management Journal, 42(1), 58-74.

Kirkpatrick S A Ve Locke E A (1996) Direct And Indirect Effects Of Three Core Charismatic Leadership Components On Performance And Attitudes, Journal Of Applied Psychology, 81 (1).

Klenke, Karin. (2007), "Authentic Leadership: A Self, Leader, And Spiritual Identity Perspective", International Journal Of Leadership Studies, III: 1, S.68- 97.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.

Koçel, T., (2014). İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda. Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayınevi.

Koçmar, S. (2012). Liderlik Davranışı Ve Duygusal Zekâ: Bir Alan Çalışması. Http://Dspace.Trakya.Edu.Tr:8080/Jspui/Bitstream/1/1320/1/15.Pdf 'Den Alınmıştır (14.04.2015).

Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö.,Ve Köse, T. (2015). The Effect Of Healthcare Workers' Perception Of Servant Leadership On Leader-Member Exchange And Organizational Trust. Academics Union.

Kutanis, R. (2014). Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Law, W. (2012). Educational Leadership And Culture İn China: Dichotomies Between Chinese And Anglo-American Leadership Traditions International Journal Of Educational Development, 32, 273-282.

Leadership. Journal Of Business And Psychology, 14, S.389-405.

Leblebici, D.N.(2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt : 32 No:1

Lee Huey Yiing, Kamarul Zaman Bin Ahmad, (2009). The Moderating Effects Of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behaviour An Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance, Leadership Ve Organization Development Journal, Vol. 30 Iss: 1, Pp.53 - 8,

Lee, U.H., Kim, H.K., Ve Kim, Y. H. (2013). Determinants Of Organizational Citizenship Behavior And Its Outcomes. Global Business Ve Management Research. 2013, Vol. 5 Issue 1, P54-65. 12p. 1 Diagram, 2 Charts.

Leemann, J. E. (2012). Kick The Safety Habit. Industrial Safety Ve Hygiene News, Dec2012, Vol. 46 Issue 12, P22-24. 2p.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. The Leadership Quarterly, 26(2), 254-269.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. The Leadership Quarterly, 19(2), 161-177.

Liden, Robert Ve Graen, George (1980), "Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership", Academy Of Management Journal, 23 (3), Ss. 406.

Luthans, F. (1994). Organizational Behavior, Mcgraw-Hill, USA.

Mccrimmon, Mitch (2010). "Servant Leadership", Www.Leadersdirect.Com/Servant-Leadership (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2016).

Mcdougle, L.R. (2009), "Servant Leadership İn Higher Education: An Analysis Of The Perceptions Of Higher Education Employees Regarding Servant Leadership Practices At Varying Types Of İnstitutions", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University Of Texas, San Antonio.

Meıgs, Montgomery C.: "Operational Art İn The New Century", Parameters: Us Army War College Quarterly, (Spring 2001), Vol. 31, No.1.

Minahan T., "Are Buyers Gumming Up The Supply Chain?", Purchasing, 122(1), Pp.79-80, 1997.

Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions İnfluence Employee Citizenship?", Journal Of Applied Psychology, 76(6), 845-855.

Mowday, R. T., Steers, R. M.,Ve Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. Journal Of Vocational Behavior, 14, 224-247.

Northcraft, G. B. Ve Neale, M. A., Organizational Behavior Management Challege, The Dryden Pres., Usa 1990, S:464.

Oldham G.R., Kulik, C.T., Ambrose, M.L., Stepina, L.P.,Vebrand, J.F. (1986). Relations Between Job Facet Comparisons And Employee Reactions. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 38, 28-47.

Olson Em, Slater Sf, Hult Gtm. 2005. The Performance İmplications Of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, And Strategic Behavior. Journal Of Marketing 69(3): 49-65.

Omoh, D. (2007), "Analysis Of Servant Leadership Characteristics", A Case Study Of A Comunity College President.

Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect Of Upward Communication", Journal Of Human Resource And Adultlearning, 5(2): 66-73.

Paoching C. And Chichun H. (2009) "The Relationship Of Paternalistic Leadershipand

Patterson, K.. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. Proceedings Of The Servant Leadership Roundtable. Retrieved January 13, 2009.

Pearson, C. M. (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment", Journal Of Quality Management, 5:27-52.

Pekertı, A. A., Ve Sendjaya, S. (2010). "Exploring Servant Leadership Across Cultures: Comparative Study İn Australia And Indonesia", The International Journal Of Human Resource Management, 21(5), 754–780.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research. Journal Of Management, 34(3), 566-593.

Pellegrini, E. K., Ve Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism, And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. Journal Of International Business Studies, 37, 264-279.

Porter, L. W., Steers, R. M. Mowday, R. T., Veboulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians.Journal Of Applied Psychology, 59, 603-609.

Ramanujam, V., Venkatraman, N.,Ve Camillus, J. C. (1986). Multi-Objective Assessment Of Effectiveness Of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach. Academy Of Management Journal, 29(2), 347-372.

Rost, J.C., (1991., Leadership For The Twenty-First Century, Praeger, New Yorksigler, T.H.,

Russell, R.F. (2001), "The Role Of Values İn Servant Leadership", Leadership And Organization Development Journal, 22(2): 76–83.

Sanı Ürü, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. Ve Yozgat, U.E. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma / A Comprehensive Research About Academician's Servant Leadership Style And İts Consequences. Akademik Bakış,13(1):63-82 Dil/Language: Türkçe – Turkish.

Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. Leadership & organization development journal, 22(8), 383-394.

Satır, F.,Ve Karacaoğlu, K. (2017). İşgörenlerin Otantik Ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması (Master's Thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).

Sendjaya, S. And Sarros, J.C. (2002), "Servant Leadership: Its Origin, Development And Application İn Organizations", Journal Of Leadership And Organizational Studies, Vol. 9, No. 2, Pp. 57-64.

Shu, C. Y., & Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 33(1), 69-81.

Sığrı, Ü. Ve Gürbüz, S. (2014). Örgütsel Davranışa Giriş: Yönetim Bilimi Ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi. Ü. Sığrı Ve S. Gürbüz (Ed.), Örgütsel Davranış İçinde (S.1-44). İstanbul: Beta.

Slavkin H.C. (2010) "Leadership For Health Care İn The 21st Century: A Personal Perspective", Journal Of Healthcare Leadership, 2: 35-41.

Spears, L.C. (1995), "Reflections On Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory Of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers", New York, John Wileyve Sons.

Steers, R.M. (1991). Inroduction To Organisationalbehaviour, Fourth Edition, Harper Collins Publishers Inc.

Şimşek, Ş.M.,Akgemci, T.,Veçelik, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayım.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenirlik ve geçerlik çalışması. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 14(4), 89-106.

Toor Ve Ofori, 533–547; Fred Walumbwa Ve John Schaubroeck, "Leader Personality Traits And Employee Voice Behavior: Mediating Roles Of Ethical Leadership And Work Group Psychological Safety", Journal Of Applied Psychology, 94 (5), 2009, 1275-1286.

Tuna, M. Ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu, Etik Liderliğin Otel İşletmelerinde İş Görenler Tarafından Algılanması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 184-209.

Tutar, B. (2008). Liderlik Tarzlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö.,Ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. Ege Academic Review, 13(1), 63-82.

Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. International Journal of Leadership Studies, 1(1), 64-85.

Yammarino, F.J., Bass, B.M. (1990). "Transformational Leadership And Multiple Levels Of Analysis", Human Relations, 43(10), 975-995.

Yazıcıoğlu, Y. Ve Erdoğan, S. (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayınevi

Yetim, N.,Ve Yetim, Ü. (2006). The Cultural Orientations Of Entrepreneurs And Employees' Satisfaction: The Turkish Small And Medium Sized Enterprises Case. Social Indicators Research, 77, 257-286.

Yıldırım, İ.S.(2007). Türkiye'de Sendikalılaşma Sürecinde Öğretmen Sendikaları Ve Siyasetle İlişkisi: Adapazarı Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yıldırım, M.(2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm Ve Meritokrasi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2)

Yıldız, S. M. (2015). Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing Ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi. Ankara: Detay Yayınevi.

Yumuşak, A. G. S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3).

Yükselen, Cemal (2010) 'Örnekleme Süreci Ve Örnekleme Yöntemleri Sunumu' 4.Pazarlama Araştırmaları Eğitim Semineri-İstanbul Arel Üniv.

Zel, U.(2001). Kişilik Ve Liderlik. Ankara: Seçkin.

Zeynep DÜREN, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayın Dagıtım A.S, İstanbul, 1999, S.99.

Zeyyat Sabuncuoglu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayım, Bursa, 1998, S.120

İnternet Kaynakları

http://www.tdk.gov.tr/ (Türk Dil Kurumu)

http://www.tuik.gov.tr/

https://tr.surveymonkey.com

EKLER

Ek 1: Çalışmada Kullanılan Anket

T.C.

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan ve Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'ın danışmanlığında yürütülen; 'Liderlik Tarzlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışanların İş Performansı Ve Duygusal Zeka Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Bankanın Çukurova Bölgesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma' başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, titizlikle ve objektif esaslarla cevaplandırmanız, araştırmanın bilimselliği ve geçerliliği açısından önemlidir. **Bu çalışmaya veri sağlamanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır.** Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Sağladığınız bilgiler sizi ve işletmenizi tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamındaki bütün işletmelere ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacaktır. **Sonuçlar yalnızca bilimsel amaçlı hazırlanacak yayın, sunum vb. materyallerde kullanılacaktır.** Araştırma sonuçları istemeniz halinde size e-mail yoluyla iletilecektir.

Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.Saygılarımla.

Prof.Dr.Kemal Can KILIÇ

(Tez Danışmanı)

Çukurova Üniversitesi

İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
P.K.01330, Adana, Türkiye

Tel : (0322) 338 72 54-60 (Dahili:286)

E-Mail : kcan@cu.edu.tr

Timuçin ULUHAN

(Yüksek Lisans Öğrencisi)

Çukurova Üniversitesi

İİBF, İşletme Bölümü
P.K.01330, Adana,
Türkiye

Tel : (0532) 566 68 16

E-Mail:
timucinuluhan@gmail.com

BÖLÜM

Demografik Bilgiler

Size en uygun olan şıkkı (X) koyarak işaretleyiniz ve gerekli bilgiyi yazarak doldurunuz.

1. **Yaşınız?** A-( )25 ve altı B-( )26-30 C-( )31-30 D-( )36-40 E-( ) 41 ve üzeri

2. **Cinsiyetiniz?** A-( ) Kadın B-( ) Erkek

3. **Medeni durumunuz?** A-( ) Evli B-( ) Bekâr (Evlenmemiş, boşanmış, eşi vefat etmiş,…vd.)

4. **Eğitim durumunuz?**(En son mezun olduğunuz eğitim seviyesi)

( )- Lise ( )-Önlisans ( )- Lisans ( )-Yüksek Lisans ve Üstü

5. **Bu işyerindeki göreviniz-unvanınız?**

A-( ) Yönetici (Genel Müdür, Birim veya Departman Amiri/Müdürü, Şef vb.)
B-( ) Uzman-Uzman Yard.
C-( ) Üst Yetkili-Yetkili-Yetkili Yard.
D-( ) Memur-Yardımcı Memur
E-( ) Diğer(Lütfen belirtiniz……..

6. **Bu işyerindeki toplam hizmet süreniz?**

A-( )1-3 Yıl B-( )4-8 Yıl C-( )9 Yıl ve üstü

7. **Toplam iş tecrübeniz?**

A-( )1-5 Yıl B-( )6-10 Yıl C-( )11-15 Yıl D-( )16-20 Yıl E-( )21 Yıl ve Üstü

8. **Şu anki yöneticinizle ne kadar zamandır birlikte çalışmaktasınız?**

A-( )1 Yıldan az B-( )1-2 Yıl C-( )3-4 Yıl D-( )4 Yıl ve üzeri.

I. BÖLÜM

Puanlama sistemi,

Sizi; 1 (Hiç tanımlamıyor), 3 (Kısmen tanımlıyor) ve 5 (Çok iyi tanımlıyor) arasında olmak üzere, 1'den 5'e kadardır.

Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz firmanızda içinde bulunduğunuz çalışma ortamınıza ilişkin kişisel özellikleri tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece firmanızdaki çalışma ortamınızın davranış **Yaptığınız Herhangi Bir İşte,**	**Hiç Tanımlamıyor**	**Tanımlamıyor**	**Kısmen**	**Tanımlıyor**	**Çok iyi tanımlıyor**
9. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
10. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	1	2	3	4	5
11. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
12. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
13. İş yerinde yükü ağır olan kişilere yardım ederim.	1	2	3	4	5
14. İş arkadaşlarıma yardım etmeye her zaman hazırımdır.	1	2	3	4	5
15. İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
16. İşle ilgili sorunları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim.	1	2	3	4	5
17. Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
18. Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
19. İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir.	1	2	3	4	5
19. Fazladan molalar vermem.	1	2	3	4	5
20. Kimse görmese de kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.	1	2	3	4	5
21. En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir.	1	2	3	4	5
22.Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek benim için kolaydır.	1	2	3	4	5
23.Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim.	1	2	3	4	5
24.Ruh halim değiştiğinde, yeni fırsatları fark ederim.	1	2	3	4	5
25.Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerdendir.	1	2	3	4	5
26.Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım.	1	2	3	4	5
27.Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim.	1	2	3	4	5
28.Güzel şeylerin olmasını beklerim.	1	2	3	4	5
29.Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	1	2	3	4	5
30.Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım.	1	2	3	4	5
31.İnsanların yüzlerine bakarak yaşadıkları duyguları anlarım.	1	2	3	4	5
32.Gönderilen sözsüz mesajları fark ederim.	1	2	3	4	5
33.İnsanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak anlarım.	1	2	3	4	5

2. Bölümün devamı.

Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Aşağıdaki ifadelerin iş yerindeki davranışlarınızı ne oranda yansıttığını belirleyip daire içine alınız. Puanlama sistemi, 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında olmak üzere, 1'den 5'e kadardır.

Anket Soruları **Çalıştığım işyerinde:**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
34. İş yükü ağır olan kişilere yardım ederim.	1	2	3	4	5
35. Ağlamayan bebeğe meme verilmez tabirindeki bebek gibi davranırım.	1	2	3	4	5
36. Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
37. Önemsiz konular hakkında yakınarak çok zaman harcarım.	1	2	3	4	5
38. Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkartmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
39. Gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve haberdar olurum.	1	2	3	4	5
40. Pireyi deve yapma eğiliminde değilimdir.	1	2	3	4	5
41. Hareketlerimin iş arkadaşlarımın üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
42. Zorunlu olmasa da önemli olan toplantılara katılırım.	1	2	3	4	5
43. İş arkadaşlarıma yardım etmeye her zaman hazırımdır.	1	2	3	4	5
44. Katılmam zorunlu olmadığı halde kurum imajının yararına olacak faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
45. Kurumla ilgili duyuruları, mesajları ve diğer yazılı materyalleri takip eder ve okurum.	1	2	3	4	5
46. İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
47. Başkalarının hakkını ihlal etmem.	1	2	3	4	5
48. İşle ilgili sorunları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim.	1	2	3	4	5
49. Olumlu şeyler yerine daima yanlışlar üzerine odaklanırım.	1	2	3	4	5
50. Diğer çalışanlarla ilgili olabilecek sorunları engellemek için önlemler alırım.	1	2	3	4	5
51. İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir.	1	2	3	4	5
52. Kurumun yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulurum.	1	2	3	4	5
53. Davranışlarımın diğer insanların işlerini nasıl etkilediğini göz önüne alırım.	1	2	3	4	5
54. Fazladan molalar vermem.	1	2	3	4	5
55. Kimse görmese de kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.	1	2	3	4	5
56. Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
57. En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir.	1	2	3	4	5

2. Bölümün devamı. **Şu anki Yöneticim/Amirim/Patronum:**	**Hiç Bir Zaman**	**Arada Bir**	**Bazen**	**Oldukça Sık**	**Her Zaman Olmasa da,**
58. Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar.	1	2	3	4	5
59. Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	1	2	3	4	5
60. Gelecek hakkında iyimser (olumlu) konuşur.	1	2	3	4	5
61. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5
62. Bana sadece grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
63. Çaba göstermem karşılığında bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
64. Standartlara ulaşmam için dikkatimi başarısız olduğum konulara yönlendirir.	1	2	3	4	5

2. Bölümün devamı. **Anket Soruları** **Yöneticim/Amirim/Patronum:**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyor, Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
65. Çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
66. İşyerinde bir aile ortamı yaratır.	1	2	3	4	5
67. İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar.	1	2	3	4	5
68.Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibidir.	1	2	3	4	5
69.Çalışanlarına farklı konularda bir aile büyüğümüş gibi öğüt verir.	1	2	3	4	5
70.Gerektiğinde, çalışanları adına onların onaylarını almaksızın karar	1	2	3	4	5
71.Çalışanlarının herbirini yakından (örn., kişisel sorunlarını aile yaşantısını bilir, vs.) tanır.	1	2	3	4	5
72.Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	1	2	3	4	5
73.Çalışanlarının özel günlerine (örn., düğünlerine, cenazelerine vs.) katılır.	1	2	3	4	5
74.İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma vs.) yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
75.Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık	1	2	3	4	5
76.Çalışanları düşük performans gösterdiğinde, onlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans verir.	1	2	3	4	5
77.Çalışanları hakkında neyin en iyisi olduğunu bilen, tek kişinin kendisi olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
78.Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım	1	2	3	4	5
79.Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini	1	2	3	4	5
80. Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	1	2	3	4	5
81. Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir.	1	2	3	4	5
82. Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	1	2	3	4	5
83. Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne	1	2	3	4	5
84. Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.	1	2	3	4	5

Anketimizdeki sorulara ek olarak sizin de eklemek veya belirtmek istediğiniz herhangi bir nokta varsa lütfen kısaca belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Timuçin ULUHAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Adana- 09/04/1986
E-mail: timucinuluhan@gmail.com
Telefon : +90 532 566 68 16

ÖĞRENİM DURUMU

2004-2011: Lisans, Dokuzeylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi-İktisat Bölümü
2000-2003: Lise, Adana Anafartalar Lisesi

İŞ DENEYİMİ

2018- …: Vakıfbank Adana Ticari Şube / Ticari Portföy Yöneticisi

2012-2018: Vakıfbank Çukurova Bölge Finansal Değerlendirme Müdürlüğü / Mali Analist