

**HİZMETKAR LİDERLİK İLE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE
ARAŞTIRMA**

Lokman DAL

(Yüksek Lisans Tezi)

**HİZMETKAR LİDERLİK İLE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE ARAŞTIRMA**

Lokman DAL

**T.C.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Eskişehir

2014

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Lokman DAL tarafından hazırlanan “Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma” başlıklı bu çalışma 25/06/2014 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Prof. Dr. Ömer Adil ATASOY

Üye :

Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU
(Danışman)

Üye :

Doç. Dr. Müjdat ÖZMEN

Üye :

Yrd. Doç. Dr. Özlem UZUN

Üye :

Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ

O N A Y

..../..../2014

Doç. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOĞLU
Enstitü Müdürü

...../...../2014

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

ÖZET

HİZMETKAR LİDERLİK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE ARAŞTIRMA

DAL, Lokman

Yüksek Lisans-2014

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

Hizmetkar liderlik, takipçilerine karşı sevgi, şefkat, alçakgönüllülük duygularına sahip olmayı, empati kurabilmeyi, fedakar davranmayı, kendi çıkarlarından ziyade takipçilerinin çıkarlarını ön planda tutmayı, onlara hizmet etmeyi öngören modern bir liderlik yaklaşımıdır. Küresel rekabetin kişilerin üzerinde yaratmış olduğu yoğun stres, motivasyonel ve psiko-sosyal yıpranmalar, resmileşen iş ilişkileri gibi birçok olumsuzluğun bulunduğu iş hayatında, takipçilerinin hizmetkârı olan liderlere gereksinim hızla artmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, gelecek kuşakların akademik anlamda şekillenmesinde büyük öneme sahip üniversite bölüm başkanlarının hizmetkar liderlik özelliklerini ortaya koyabilmek ve bunun lider-üye etkileşimiyle ilişkisini araştırmaktır. Araştırmaya konu hizmetkar liderlik boyutları *sosyal ve ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme, hizmet iken lider-üye etkileşimi boyutları etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygıdır.*

Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde yapılan bu araştırma, çalışmaya esas veriyi, bölüm başkanları ve öğretim elemanlarından oluşan iki ayrı gruptan toplamaktadır. Araştırmaya 20 bölüm başkanı ve 210 öğretim elemanı katılmıştır. Veri toplama aracı olarak, Robert Steven Dennis (2004) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Ölçeği ile Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçekleri kullanılmıştır.

Araştırmada, hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi anketlerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış; veri seti normal dağılım göstermediği için hipotezlerin testi amacıyla parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, bölüm başkanlarının hizmetkar liderlik ortalamasının 5 üzerinden 3,639, lider-üye etkileşimi ortalamasının üyelerin bakış açısıyla 3,795, bölüm başkanlarının bakış açısıyla ise 3,977 olduğu tespit edilmiştir.

Hizmetkar liderlik ve boyutları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin anlamlılığını ölçmek için yapılan Spearman Korelasyon Analizi sonucunda; hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında ve hizmetkar liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND LEADER-MEMBER EXCHANGE: A RESEARCH ON A STATE UNIVERSITY

DAL, Lokman

Master Degree-2014

Department of Business Administration

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Sitki CORBACIOGLU

Servant leadership is a modern leadership approach that assumes feelings of love, compassion, humility, empathy, altruism to followers, as well as being in their service. Today's business life with many negativities such as intense stress, motivational and psycho-social problems, formalized business relationships increases the need for servant leadership.

The aim of this study is to reveal servanthood characteristics of a state university's department heads who contribute in shaping future generations academically and investigate the relationship between servant leadership and leader-member exchange. As the sub-dimensions of servant leadership are *love, humility, altruism, vision, trust, empowerment, service*, the research sub-dimensions of leader-member exchange are *effect, loyalty, contribution* and *professional respect* in this research.

This research has collected data from two separate groups consisting the department heads and faculty members at a state university in Turkey. 20 department heads and 210 faculty members participated in this research. The research uses Servant Leadership Assessment Instrument of Robert Steven Dennis (2004) and Leader-Member Exchange Instrument of Liden and Maslyn (1998) for data collection.

Means and standard deviations of servant leadership and leader-member exchange scale have calculated. Since the data set is not normally distributed, Spearman Correlation Analysis are used to test hypotheses in non-parametric analysis.

The research has found average scores of 3,639, 3,977 and 3,795 for servant leadership, leader-member exchange based on the perceptions of department heads, and the leader-member exchange based on the perceptions of followers, respectively.

The study findings have indicated that positive linear relationship between the servant leadership and the leader-member exchange as well as the sub-dimensions of servant leadership and the leader-member exchange.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
ÖNSÖZ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE HİZMETKAR LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI	5
1.1.1. Liderliğin Tanımı.....	5
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik	6
1.1.3. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar	9
1.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı (Trait Approach)	10
1.1.3.2. Yetenekler Yaklaşımı (Skills Approach).....	10
1.1.3.3. Davranışsal (Stil) Yaklaşım (Style Approach)	11
1.1.3.4. Durumsallık Yaklaşımı (Situational Approach)	12
1.1.3.5. Olumsuzluk Yaklaşımı (Contingency Approach)	12
1.1.3.6. Modern Yaklaşımlar (Modern Approaches)	13
1.2. HİZMETKAR LİDERLİK.....	19
1.2.1. Hizmetkarlık Kavramı	20
1.2.2. Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Türk-İslam Coğrafyasındaki Örnekleri.....	21
1.2.3. Hizmetkar Liderlik Tanımları.....	27
1.2.4. Hizmetkar Liderliğin Bazı Modern Liderlik Yaklaşımlarıyla Karşılaştırılması.....	30
1.3. HİZMETKAR LİDERLİĞİN BOYUTLARI	35
1.3.1. Greenleaf'in Hizmetkar Liderlik Boyutları	37

1.3.2. Spears'ın Hizmetkar Liderlik Boyutları	38
1.3.3. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	39
1.3.4. Hunter'ın Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	41
1.3.5. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	42
1.3.5.1. Sosyal ve Ahlaki Sevgi.....	43
1.3.5.2. Alçakgönüllülük	44
1.3.5.3. Fedakarlık	46
1.3.5.4. Vizyon	48
1.3.5.5. Güven	50
1.3.5.6. Güçlendirme	52
1.3.5.7. Hizmet	54

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ.....	56
2.1.1. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri.....	58
2.1.1.1. Rol Teorisi	58
2.1.1.2. Sosyal Değişim Teorisi.....	59
2.1.1.3. Eşitlik Teorisi	60
2.1.1.4. Adalet Teorisi	61
2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİNİN BOYUTLARI	63
2.2.1. Katkı Boyutu	64
2.2.2. Etki Boyutu.....	65
2.2.3. Sadakat Boyutu.....	66
2.2.4. Profesyonel Saygı Boyutu	68
2.3. HİZMETKAR LİDERLİK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
HİZMETKAR LİDERLİK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	72
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE LİTERATÜRE KATKISI.....	72
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	75
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	76
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI.....	78
3.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	82
3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	83
3.8. VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMU.....	84
3.8.1. Demografik Bulgular.....	84
3.8.2. Üyelerin, Hizmetkar Liderlik İfadelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	89
3.8.3. Üyelerin, Lider-Üye Etkileşimi İfadelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	92
3.8.4. Bölüm Başkanlarının, Lider-Üye Etkileşimi İfadelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	94
3.8.5. Araştırma Hipotezleriyle İlgili Bulgular	96
3.8.5.1. Hizmetkar Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki ..	96
3.8.5.2. Hizmetkar Liderlik Boyutları ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki	98
SONUÇ.....	100
KAYNAKÇA	106
EKLER	126

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	7
Tablo 2: Kotter'in Yönetici ile Lider Ayrımı.....	9
Tablo 3: Hizmetkar Liderlik-Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması	32
Tablo 4: Hizmetkar Liderlik-Vizyoner Liderlik Karşılaştırması	34
Tablo 5: Hizmetkar Liderliğin Boyutları	36
Tablo 6: Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Ölçümü İçin Kavramsal Bir Çerçeve.....	40
Tablo 7: Akademik Personel Mevcutları ve Anket Dönüş Sayıları	78
Tablo 8: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	79
Tablo 9: Ölçeklerin Boyutlar İtibariyle Güvenilirlik Analizi.....	80
Tablo 10: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinde Boyutlara Göre Madde Dağılımı	81
Tablo 11: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinde Boyutlara Göre Madde Dağılımı.....	81
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	85
Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Medeni Hallerine Göre Dağılımları	85
Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	85
Tablo 15: Araştırmaya Katılanların Akademik Unvanlarına Göre Dağılımları.....	86
Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Aylık Net Gelirlerine Göre Dağılımları.....	86
Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	87
Tablo 18: Hizmetkar Liderliğin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	89
Tablo 19: Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	90
Tablo 20: Lider-Üye Etkileşiminin (Üyelerin Perspektifinden) Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	92
Tablo 21: Lider-Üye Etkileşimi Boyutlarının (Üyelerin Perspektifinden) Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	93
Tablo 22: Lider-Üye Etkileşiminin (Bölüm Başkanlarının Perspektifinden) Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	94
Tablo 23: Lider-Üye Etkileşimi Boyutlarının (Bölüm Başkanlarının Perspektifinden) Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	94

Tablo 24: Hizmetkar Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi.....	97
Tablo 25: Hizmetkar Liderlik Boyutları ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi.....	97
Tablo 26: Bölüm Başkanlarının Sosyal ve Ahlaki Sevgi Özelliklerinin Üyelerin Yaş Grupları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi	126
Tablo 27: Bölüm Başkanlarının Fedakarlık Özelliklerinin Üyelerin Yaş Grupları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi.....	126
Tablo 28: Bölüm Başkanlarının Güçlendirme Özelliklerinin Üyelerin Yaş Grupları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi.....	126
Tablo 29: Bölüm Başkanlarının Güçlendirme Özelliklerinin Üyelerin Akademik Unvanları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi.....	126
Tablo 30: Bölüm Başkanlarının Güven Özelliklerinin Üyelerin Aylık Net Gelirleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi.....	126
Tablo 31: Bölüm Başkanlarının Güçlendirme Özelliklerinin Üyelerin Aylık Net Gelirleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi	127
Tablo 32: Bölüm Başkanlarının Güçlendirme Özelliklerinin Üyelerin Kurumda Çalışma Süreleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi	127
Tablo 33: Lider-Üye Etkileşiminin Etki Boyutunun Üyelerin Cinsiyetleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Mann Whitney U Testi	128
Tablo 34: Lider-Üye Etkileşiminin Katkı Boyutunun Üyelerin Yaş Grupları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi.....	128
Tablo 35: Lider-Üye Etkileşiminin Katkı Boyutunun Üyelerin Kurumda Çalışma Süreleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi	128
Tablo 36: Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi.....	129
Tablo 37: Hizmetkar Liderlik Boyutları İle Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli	42
Şekil 2: Northouse'un İç Grup-Dış Grup Modeli	57
Şekil 3: Hizmetkar Liderlik ve Boyutlarının Lider-Üye Etkileşimiyle İlişkisi	83

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri İtibariyle Hizmetkar Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıkların Anlamlılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....	126
Ek 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri İtibariyle Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Arasındaki Farklılıkların Anlamlılığına İlişkin Analiz Sonuçları .	128
Ek 3: Hizmetkar Liderlik ve Boyutları ile Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	129
Ek 4: Anket Formu (Üyeler İçin)	130
Ek 5: Anket Formu (Bölüm Başkanları İçin)	134

ÖNSÖZ

Hizmetkar liderlik modeli, bünyesinde barındırdığı özellikleri ve takipçilere “hizmet etme” felsefesi ile işgörenlere en fazla değer ve önem veren liderlik modellerinden birisidir.

“Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma” adlı bu yüksek lisans tezi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramına ve hizmetkar liderliğe, ikinci bölümde lider-üye etkileşimine, üçüncü bölümde ise araştırmaya esas hipotez ve bulgulara yer verilmektedir. Çalışma, sonuç ve önerilerle son bulmaktadır.

Tez çalışmam müddetince göstermiş olduğu ilgi, sabır, fedakarlık ve desteklerinden dolayı, başta tez danışmanım Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU’na, yüksek lisans eğitimime başlamamda desteklerini benden esirgemeyen Hava İkmal Yüzbaşı Gökhan ÖZGAN’a ve çalışma arkadaşlarıma, babam Hüseyin DAL’a ve annem Sevgi DAL’a, ayrıca sevgili eşim Emel DAL’a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yüksek lisans tezimin, başta hizmetkar liderlik ile ilgili alanyazın olmak üzere tüm liderlere ve takipçilerine, üniversitelerin akademik personeline, üniversite öğrencilerine, araştırmacılara ve gelecekte yapılacak araştırmalara fayda sağlaması temennilerimle saygılarımı sunarım.

Lokman DAL

GİRİŞ

Liderlik kavramı, insanoğlunun var oluşuyla başlayan ve günümüze kadar varlığını sürdüren, insanların birlikte yaşama gereksinimiyle ilgili bir kavramdır. Tarihsel süreç içerisinde bu kavram, insanlar arasındaki ilişkilerin çeşitliliği, yaşanan savaşlar, doğru bireyleri doğru görevlere odaklamada saptanan doğrular ve yanlışlar, yaşanan olumlu ve olumsuz tecrübeler içerisinde dinamik bir şekillenme sürecine girmiştir. İnsanların lidere olan gereksinimlerinin zaruri hale gelmesi sebebiyle liderlik, bilimsel bir özellik kazanmıştır. Bu süreç içerisinde Hz. Muhammed, Yunus Emre, Osman Bey, Attila, Cengiz Han, Fatih Sultan Mehmet, Yavuz Sultan Selim, Mevlana, Napolyon, Abraham Lincoln, John F. Kennedy, Winston Churchill, Mustafa Kemal Atatürk ve daha birçok kişinin geniş kitleleri etkilemeleri, peşinden sürüklemeleri sonucu çok sayıda düşünür ve bilimadamı, insanlık tarihinin akışına yön veren bu kişilerin sahip oldukları liderlik perspektiflerini gün ışığına çıkartarak liderliğe farklı açılardan bakmış, çok çeşitli yaklaşımlar, teoriler geliştirmişlerdir. Hatta birçok bilimadamı ve düşünür, “lider” kavramının belirli kıstasları olması gerektiğini savunmuştur.

Lider veya liderlik kavramı ile ilgili geçmişten günümüze dek öne sürülmüş düşünceleri, yazılan eserleri, yapılan mülakat ve tartışmaları incelediğimizde bu kavramlar konusunda görüş birliği sağlanan en önemli unsur, liderin *insanları etkileyebilme* özelliğine sahip olması gerektiğidir. Gerçekten de, yukarıda adı geçen liderler ve birçoğunun peşlerinde sürüklediği insan kitlelerinin büyüklüğünü, bu kitlelerin liderleri uğruna yaptıklarını ya da onlar hakkında düşündüklerini göz önünde bulundurduğumuzda, hepsinde insanları etkileyebilme özelliğinin var olduğu kolayca anlaşılmaktadır. Her ne kadar bilimadamları ve yazarlar, liderliğin gerektirdiği bu unsur hakkında fikir birliğine varmışlarsa da yaşadıkları ya da gözlemledikleri birtakım liderlik özellikleri ve bazı temel değerleri, onların liderlik kavramını farklı biçimlerde açıklamalarına sebep olmuştur. Bu gelişmeler neticesinde literatüre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik ve daha birçok alt liderlik türleri ortaya çıkmış; liderler, liderlik türlerini, gerektirdiği özelliklere göre çeşitli sınıflandırmaya tabi

tutmuşlardır. Bu sınıflandırmaya dahil olan ve birçok bilimadamı, araştırmacı tarafından günümüzün ve geleceğin liderlik modeli olarak nitelendirilen liderlik türlerinden bir tanesi de “Hizmetkar Liderlik”tir.

Öncülüğünü 1970 yılında “*The Servant as Leader*” isimli denemesinde Robert Greenleaf’ın yaptığı hizmetkar liderlik kavramı, kendi ifadeleriyle “*iş birliğini, güveni, geleceği tahmin edebilmeyi, dinlemeyi ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eden liderlik biçimi*” olarak tanımlanmıştır. Denemesine “*Lider bir hizmetkardır...*” cümlesiyle başlayan Greenleaf, hizmete yönelik/hizmetkar lideri “*bir yol gösterici olmaktan öte, hizmet etmeye istekli olan kişi*” olarak nitelendirmiştir.

Greenleaf’ten sonra Hunter, Page ve Wong, Spears, Patterson, Schein, Senge ve daha birçok bilimadamı Hizmetkar Liderlik kavramı üzerine eğilmiş, kavram ile ilgili çeşitli tanımlamalar yaparak, hizmetkar bir liderde olması gereken özellikleri ortaya koymuşlar, bu özellikler ışığında hizmetkar liderlik teorileri ve modelleri geliştirmişlerdir.

Greenleaf tarafından öne sürülen ve devamında farklı şekillerde açıklanan hizmetkar liderlik, gerektirdiği birçok özellik nedeniyle klasik yönetim ve liderlik tarzlarından farklılıklar arz eder. Hizmetkar lider, kendi gereksinimlerinden ziyade üyelerinin gereksinimlerine öncelik veren, empati kurabilen, şefkat duygularını üyelerine yansıtan, sahip olduğu yetki ve gücü üyelerinin lehine kullanan, çalışan çıkarlarını ön planda tutan, özünde güvenin, sevginin ve alçakgönüllülüğün olduğu bir liderlik anlayışına sahiptir.

Ülkeler arasındaki bilgi, teknoloji ve hizmet paylaşımının hızla arttığı günümüzde, bu kaynakların var oluş nedeni olan insan faktöründen liderlerin ve tüm dünyadaki aktörlerin en iyi şekilde istifade edebilmeleri, kalite standartlarını en üst düzeyde tutabilmeleri, birey ihtiyaçlarının optimum düzeyde karşılanmasıyla, yani liderlerin çalışanlarının hizmetkarı olmasıyla mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü, gökte uçan uçaktan yer altında bulunan madenlere kadar her aşamada rol alan unsur “insan”dır. İleri teknoloji, kaliteli hizmet, güvenilir bilgi ancak ihtiyaçları tatmin edilebilmiş bir insan psikolojisiyle karşılanabilir. Bu

sebeplerle günümüzdeki ve gelecekteki liderlerin, üyelerinin yukarıda sayılan ihtiyaçlarını karşılamaları, organizasyonlarından en üst seviyede verim almalarını, çalışanlarının motivasyonunun sağlanmasını, sürekli bir değişim ve gelişimi mümkün kılabilecektir. Bu durumda da organizasyonun çıktılarında istifade eden birey ya da kurumların memnuniyeti sağlanabilecek, refah seviyesi sistemsal olarak yükselebilecektir. İnsan unsuru, bir örgütün en önemli girdisi olduğuna göre, girdi kalitesi yüksek olan bir örgütün süreç ve çıktı kalitesinin de yüksek olması kaçınılmazdır.

Hizmetkar liderlik ile ilgili literatürü taradığımızda, Greenleaf'in 1970 yılında akımını başlattığı bu liderlik türünün, o tarihten bu yana çeşitli söyleşilere, bildirilere, konferanslara, makalelere, tezlere konu olduğunu; kavramın, kendine özgü çeşitli boyutlarıyla ya da başka değişkenlerle olan ilişkisinin analiz edildiğini görmekteyiz. Yapılan bu analizlerde, hizmetkar liderliğin özellikle bazı kurum çalışanları (hastane, okul, yerel yönetimler vb.) ya da çeşitli sosyal oluşumlarda (aile, takımlar vb.) rol alan bireyler düzeyinde açıklanma ve anlaşılma yoluna gidildiği dikkat çekmektedir. Aynı zamanda, yapılan bu çalışmaların çoğu, yabancı literatür içerisinde yer almakta, ağırlıklı olarak hizmetkar liderde olması gereken özellikleri belirlemeye ya da hizmetkar liderlik ölçekleri geliştirmeye yöneliktir. Türk literatüründe ise hizmetkar/hizmete yönelik liderlik kavramını konu edinen çalışmaların sınırlı sayıda olması sebebiyle bu kavrama yönelik araştırma yapılmasının literatüre önemli derecede katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi eğitim sektörü de empatik ve hissi düşüncenin, güvenin, etkili iletişimin, özverinin, yardımseverliğin, alçakgönüllülüğün, şefkatin olduğu bir sektördür. Çağıyla yarışabilir, vizyon sahibi, çevresine faydalı, değer yaratan, erdem sahibi bireyler yetiştirmenin öneminin arttığı eğitim sektöründe kalite standartlarının yüksek düzeyde tutulabilmesi lider ve üyelerin etkili iletişim kurmalarıyla, liderlerin kendilerini çalışanlarına adanması, empatik düşünce, çalışanlara sevgi, şefkat ve güven duygularıyla yaklaşılmasıyla mümkün olabilmektedir. Psikolojik açıdan motive edilmiş, liderinin kendisine sevgi ve şefkat duyguları beslediğinin bilincinde olan bir eğitimciden daha yüksek düzeyde verim alınması söz konusu olabilecektir. Liderlerin üyelerine, üyelerin de liderlerine

yönelik bu algılarının lider-üye etkileşimiyle muhtemel ilişkisini her iki tarafın da bilmesi ve bu veriler ışığında daha çağdaş, yenilikçi, insan odaklı davranışlar geliştirmeleri akademik yaşama ayrıca katkılar sağlayabilecektir.

Bu çalışmayla, hizmetkar liderlik özelliklerinin bir devlet üniversitesinde görev yapan bölüm başkanlarında ne derece var olduğu araştırılmakta, bu özelliklerin lider-üye etkileşimiyle ilişkisi ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla araştırma problemi öncelikle üniversitede görevli fakülte bölüm başkanlarının hizmetkar lider davranışlarını ne ölçüde sergileyebildiğine odaklanmaktadır. Problemin odaklandığı ikinci husus ise söz konusu davranışların lider-üye etkileşimiyle ilişkisinin ne düzeyde olduğudur.

Hizmetkar liderlik modelinin, pratikte çok yaşlı, teoride ise genç bir liderlik modeli olması, bireye değer vermede ona “hizmet etme” erdemliliğini göstermesi, yerli literatürde yapılan araştırmaların yabancı literatürde yapılan araştırmalara nispeten sınırlı sayıda olması ve bu modelin lider-üye etkileşimiyle ilişkisinin üniversite akademik personeli bağlamında daha önce araştırılmamış olması, bu çalışmayı orijinal kılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE HİZMETKAR LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı, yönetim bilimleri içerisindeki diğer birçok kavram gibi tanımı hakkında görüş birliği sağlanamamış bir kavramdır. Tarihsel süreç içerisinde, insanoğlunun var oluşundan bugüne değin farklı liderlik özelliklerinin değişik kişilerin zihninde canlandırdığı imgeler doğrultusunda günümüzde birçok liderlik tanımının yapıldığı dikkat çekmektedir (Şişman, 2002:4). Bazı bilimadamları ve yazarlar, liderlik kavramını sadece genel anlamda ve kendilerinin değer yargıları paralelinde açıklama yoluna giderken, bazıları bu kavramı daha da özele indirgeyerek bir liderde olması gereken özellikleri kendilerince sıralama yoluna gitmişler ve ayrıntılı liderlik tanımları yapmışlardır.

1.1.1. Liderliğin Tanımı

Türk Dil Kurumu, lider kavramını Büyük Türkçe Sözlüğü'nde "1. Önder, şef
2. Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse ve
3. (spor) Bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı" olarak üç farklı şekilde tanımlamaktadır. (<http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim Tarihi : 16.02.2012)

Oxford sözlüğü ise liderliği, "bir grup insana veya bir organizasyona önderlik etme davranışı ya da yeteneği" şeklinde tanımlamıştır. (<http://www.oxforddictionaries.com/> Erişim Tarihi : 20.02.2012)

Farklı yazarlar, liderlik konusunda aşağıda belirtilen farklı tanımları yapmışlardır:

- * Werner (1993:17): Belli koşullar altında kişilere ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.

- * Eren (1991:90): Grubun henüz açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzularını açıklığa kavuşturup üyelerin güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.
- * Fiedler ve Garcia (2005:187): Grubun üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlüktür.
- * Hoy ve Miskel (2010:377): Bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir.
- * Koçel (2011:569): Bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir
- * Northouse (2012:5): Bir bireyin ortak bir hedefe ulaşma yolunda grup üyelerini etkileme sürecidir.

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik kavramı hakkında üzerinde görüş birliğine varılmış, standart kriterleri olan bir kavram bulunmamaktadır.

Hızla değişen dünya ile birlikte, insan gereksinimleri de sürekli değişmektedir. İhtiyaçlarının kaynağı yine kendisi olan insanoğlu, liderlerinden geçmişe nazaran daha çok insan odaklı liderlik yapmalarını beklemektedir. İnsan ihtiyaçlarının sürekli daha iyi bir yaşam kalitesine erişilmesi yönündeki seyrinin, tarihsel süreçte liderlik kavramının da değişik şekillerde açıklanması yönünde ivme kazandırdığı söylenebilir.

1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Yerli ve yabancı birçok bilimadamının liderlik ile yöneticilik arasında farklılıkların olduğunu kabul etmesine rağmen tıpkı liderlik kavramı gibi bu iki kavram arasındaki farklılıkların da standart bir biçimde ortaya konulmadığı, değişik açılardan açıklanma yoluna gidildiği dikkat çekmektedir.

Liderlik ve yöneticilik, birbirinden ayrı kavramlar olmakla birlikte çoğu kez birbirine karıştırılan kavramlardır. Bununla birlikte, kimi zaman lider ve yönetici kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. Bunun sebepleri (Koçel, 2003:586);

- * Gerek lider, gerekse yöneticinin ortak amacının “*takipçilerini belli hedeflere yöneltilmesini*” içermesi,
- * Her ikisinin de takipçileri üzerinde bir gücünün bulunması,
- * Her ikisinin de, birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişkileri olmasındandır.

Literatür araştırması yapıldığında, liderlik ve yöneticilik kavramlarının hangi yönlerden farklılık arz ettiklerine dair birçok görüş bulunmaktadır. Bu görüşler incelendiğinde, liderlik ve yöneticilik hakkında dikkat çeken en önemli konunun, liderliğin yöneticilik kavramını da içinde barındıran ancak ondan çok daha geniş bir kavram olmasıdır. Şişman (1997:162), bazı insanların hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olabileceğini, bazı insanların yönetici olup lider olamayacağını, bazılarının da lider olup yönetici olamayacağını dile getirerek liderlik ile yöneticilik kavramlarının sınırlarını çizmiştir.

Aşağıdaki tabloda Drucker (1994:22-45), Bennis (1999:49-50) ve Koçel (1998:274)’in lider ile yönetici arasındaki farkları ortaya koymak adına farklı açılardan ele aldıkları konular derlenmiştir.

Tablo 1: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

	YÖNETİCİ	LİDER
Drucker’a Göre ¹	Bulunduğu alanı kontrol eder.	Sizi bir alana taşır.
	Karmaşa ile uğraşır.	Belirsizlikle uğraşır.
	Karar verir.	Hüküm verir.
	Bir şeyleri doğru yapmaya çalışır.	Doğru şeyleri yapmaya çalışır.
	Dikkatini verdiği konu verimliliklidir.	Etkin olmaya odaklanır.
	Neler olduğunu görür ve duyar.	Hiçbir ses olmadığı zaman duyar, hiçbir ışık olmadığı zaman görür.

¹ Kaynak: Drucker, F. P. (1994). Etkin Yöneticilik, (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul

Bennis'e Göre ²	Sadece yönetir.	Yönetirken yenilikler yapar.
	Bir kopyadır.	Orijinaldir.
	Elindekileri korumaya çalışır.	Elindekileri geliştirmeye çalışır.
	Sistemler ve yapı üzerinde durur.	Kişilerin üzerine eğilir.
	Çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır.	Çalışanlarına güven verir.
	Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
	“Nasıl?” ve “Ne Zaman?” sorularını sorar.	“Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar.
	Gözü hep alt sınırlardadır.	Gözü hep ufka yönelmiştir.
	Taklit eder.	İcat eder.
	Statükoyu kabullenir.	Statükoya meydan okur.
	Tipik bir askerdir.	Kendine has bir kişiliktir.
	İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.
Koçel'e Göre ³	İşletmenin amaçlarına odaklanır.	Takipçilerinin amaçlarına odaklanır.
	Otorite gücünü pozisyonundan alır.	Otorite gücünü takipçilerinden alır.
	Pozisyonunun izin verdiği ölçüde yetki dağıtır.	Emir-komuta zincirini tanımazlar, kendi iradeleriyle yetki dağıtır.
	Kendilerini, işletmeye karşı sorumlu görürler.	Kendilerini, takipçilerine karşı sorumlu görürler.

Kaynak: Dipnotta belirtilmiştir.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, lider ve yönetici arasındaki farkları belirlemede ele alınan konular hakkında belirli bir sınır yoktur. Bununla birlikte, bazı bilimadamlarının lider ve yöneticiler arasındaki farkları belirlemede kimi zaman aynı konulara değindikleri görülmektedir. Örneğin, yukarıdaki tabloda Drucker ve Bennis'in “Yöneticilerin işleri doğru yaptığı, ancak liderlerin doğru işi yaptıkları” konusunda paralel bir fikre sahip oldukları dikkat çekmektedir.

Kotter, liderlik ile yöneticilik arasındaki farkları diğer bilimadamlarından farklı olarak Gündem Oluşturma, İlişki Ağları Oluşturma, Uygulama ve Sonuç olmak üzere dört ana süreç bazında değerlendirerek bir sistematik oluşturmuştur (Kırel, 2001:51). Kotter'in bahse konu süreçler bazında lider ve yönetici ayrımı Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

² Kaynak: Bennis, W. (1999). Bir Lider Olabilmek (Çeviren: U.Teksöz), Sistem Yayıncılık, İstanbul

³ Kaynak: Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul

Tablo 2: Kotter'in Yönetici ile Lider Ayrımı

	YÖNETİCİ	LİDER
Gündem Oluşturma	Planlama ve bütçeleme	Yön oluşturma
	Plan geliştirmeye	Gelecek vizyonu geliştirme
	Zaman tablosu geliştirme	Değişim stratejileri geliştirme
İlişki Ağları Oluşturma	Organize etme/yerleştirme	İnsanları yerleştirme
	Geliştirme	Kişilerin/takımların vizyonlarını öğretme ve izleme politikaları
	Yerleştirme, yetki verme	
Uygulama	Kontrol/problem çözme	Çalışmaları teşvik etme
	İzleme ve doğru davranışlar	Engelleri aşma konusunda teşvik etme
Sonuçlar	Düzen ve tahmin edilebilirlik	Potansiyel olarak devrimci değişimler
	Diğerleri tarafından beklenen önemli sonuçlar	Yenilik
		Kaosu düzenleme

Kaynak: Kirel, Ç. (2001). "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No.: 1 Sayfa: 51

1.1.3. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar

Liderliğin kaynağı konusunda geçmişte birçok araştırmanın yapıldığı ve halen de yapılmaya devam ettiği (Begeç, 1999:18) görülmektedir. Geçmişten günümüze değin bu konuda öne sürülen yaklaşımlar şunlardır:

- * Özellikler Yaklaşımı,
- * Yetenekler Yaklaşımı,
- * Davranışsal (Stil) Yaklaşım,
- * Durumsallık Yaklaşımı,
- * Olumsuzluk Yaklaşımı,
- * Modern Yaklaşımlar.

1.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı (Trait Approach)

Liderlik üzerine yapılan ilk araştırmalar, iyi liderlerde olan ortak özellikleri araştırarak (Aykan, 2002:66) liderlik modeli tanımlamak ve bu tanımlardan hareketle geleceğin liderlerini yetiştirmeye (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:131) yöneliktir.

Yapılan araştırmalar neticesinde, liderin kişisel ve fiziksel özellikleri itibariyle diğerlerinden ayrıldığı; bireyi lider yapan özelliklerin yaş, boy, cinsiyet, bilgi, güzel konuşma yeteneği, ırk, yakışıklılık, zeka, kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği, hissel olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, kararlılık, iş başarma yeteneği gibi özellikler (Koçel, 2005:588) olduğu gözlemlenmiştir.

Bu yaklaşıma göre, örgütlerin verimli çalışmasındaki en önemli faktör, yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin liderlik özelliklerinin kurumlarca net bir biçimde tanımlanması, kuruluşların müşterek karakter değerlendirmesi araçlarına sahip olarak buna uygun kişileri bünyesinde istihdam etmesidir (Northouse, 2010:24).

Bu yaklaşım, bilimadamlarının “Lider doğulur mu, yoksa lider olunur mu?” sorusuna (Higgs, 2003: 274) aradıkları bir yanıt olmuştur.

1.1.3.2. Yetenekler Yaklaşımı (Skills Approach)

Yetenekler yaklaşımı, tıpkı özellikler yaklaşımında olduğu gibi, liderin kendisini merkez kabul eden bir yaklaşım olmakla birlikte liderin kişisel özellikleri üzerine değil, yeteneklerine, kabiliyetlerine ve bunların nasıl öğrenileceği, geliştirilebileceği üzerinde durur (Northouse, 2010:39).

Bu yaklaşım, etkili bir yönetim şeklini *üç temel yeteneğe* dayandırır (Katz, 1974:34) ve etkili liderliğin doğasını anlamak için yapı sunar (Northouse, 2010:39).

Robert L. Katz (1974:91), “*Skills of an Effective Administrator*” isimli makalesinde üç temel yeteğin *teknik, beşeri ve kavramsal* yetenek olduğunu; bu yeteneklerin birbirleriyle ilişkili olmasa da her birinin ayrı ayrı değerlendirilip bağımsız bir şekilde geliştirilmesinin geçerli bir tutum olacağını savunur. Buna göre üç temel yetenek aşağıda kısaca özetlenmiştir (Katz, 1974:92-93):

Teknik Yetenek: Liderin kendi işi hakkındaki süreçler, prosedürler, yöntemler ve teknik bilgiler hakkında yetkinliğini ifade eder.

Beşeri Yetenek: Liderin kendi grubu içinde etkinlikle çalışması, önderlik ettiği grup içinde ortak çaba oluşturması gibi konulardaki yetkinliğiyle ilgilidir.

Kavramsal Yetenek: Liderin örgütünü bir bütün olarak görebilmesiyle ilgili yetenektir. Bu kapsamda, örgütteki her parçanın bütün içindeki yerini ve önemini anlayabilmesi, herhangi bir birimdeki problemin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmesi kavramsal yeteneğin gereğidir.

1.1.3.3. Davranışsal (Stil) Yaklaşım (Style Approach)

Stil yaklaşımı, genel olarak liderlerin ne yaptıklarına ve nasıl hareket ettiklerine odaklanır (Northouse, 2010:69).

Northouse (2010:69), liderliğin *görev odaklı* ve *ilişki odaklı* olmak üzere iki çeşit davranıştan oluştuğunu; stil yaklaşımının esas amacının liderlerin amaçlarına ulaşırken takipçilerini etkilemede bu iki davranış biçimini nasıl kullandıklarını açıklamak olduğunu savunur. Buna göre, bahse konu iki yaklaşım aşağıda kısaca özetlenmiştir (Northouse, 2010:69).

Görev Odaklı Davranışlar: Gerek örgütün, gerekse örgüt içindeki bireylerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran davranışlardır.

İlişki Odaklı Davranışlar: Örgüt içindeki üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde, düştükleri veya buldukları durumlar konusunda kendilerini huzurlu hissetmelerini sağlayan davranışlardır.

Stil yaklaşımının geliştirilmesine yönelik olarak, ilerleyen zamanlarda çeşitli teorik ve uygulamalı araştırmalar (Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetmel Diyagram Modeli) yapılmış; yaklaşım, Mintzberg (1973), Adair (1983) ve Likert (1967) gibi bilimadamları tarafından savunulmuştur.

1.1.3.4. Durumsallık Yaklaşımı (Situational Approach)

Durumsallık Yaklaşımı, kendisinden önceki yaklaşımlardan farklı olarak ilk kez, liderin bulunduğu ortamdaki koşullara yönelen yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin değişen koşullar karşısında benimsemesi gereken davranışlara odaklanması gerektiği düşüncesiyle olumsallık yaklaşımından ayrılır (Peretomode, 2012:14).

Durumsallık Yaklaşımı, liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan asıl gücün onların kişilik özellikleri, nitelikleri ve davranışlarından ziyade liderlerin içinde buldukları ortamlar (koşullar) olduğunu savunmuştur (Fındıkçı, 2009:72). Yani ortaya çıkacak farklı durumlara göre liderlerin yönetimde farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerekebilir (Giderler, 2005:69). Bu açıdan bakıldığında durumsallık yaklaşımı, tek ve en iyi liderlik tarzının olması gerektiğini savunan davranışsal yaklaşımdan farklıdır (Dilek, 2005:15).

En iyi liderlik davranışının durumlara göre değişebileceği (Zel, 2011:139) görüşünü savunan bu yaklaşım, ayrıca liderliğe özgü kabiliyetlerin kazanılan eğitimler ve yaşanan tecrübelerle birlikte gelişim göstereceğini (Koçel, 2003:598) kabul eder.

Tannenbaum ve Schmidst'in Liderlik Modeli, Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi, House'ın Yol-Amaç Yaklaşımı ve Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli durumsallık yaklaşımı konusunda yapılmış başlıca çalışmalardır.

1.1.3.5. Olumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach)

Olumsallığın, insan eylemlerinin her durum ve her zaman için geçerli olamayacağını bilinciyle bu eylemlerin zaman ve mekanla sınırlı bir kavram olduğunu belirten Çelebi (2001:27), bu kavramın rastlantısallıkla ilgili olmadığını, insan faaliyetlerini ve bunların sonuçlarını içerdiğini savunmuştur.

Syque (2007)'a göre (Akt. Peretomode, 2012:14) durumsallık teorileri, takipçilerin davranışları dikkate alındığında, liderlerin benimsemesi gereken davranışlara daha çok odaklanma eğilimi gösterir; oysa ki olumsallık teorileri olayları, lider yetenekleri ve becerileri hakkındaki durumsal faktörleri içeren daha geniş bir bakış açısıyla ele alır.

Olumsuzluk yaklaşımını “*durumsallık yaklaşımının arıtılmış hali*” olarak nitelendiren Bolden vd. (2003:6)’ne göre bu yaklaşım, belirli koşullara uyum sağlayabilmek için en doğru ve en etkili liderlik biçimlerini en iyi öngören durumsal değişkenleri tanımlamaya odaklanır.

Fiedler’in Olumsuzluk Yaklaşımı, Bilişsel Kaynak Teorisi (Cognitive Resource Theory) ve Stratejik Olumsuzluklar Teorisi bu konuda yapılmış başlıca çalışmalardır (Peretomode, 2012:106).

1.1.3.5. Modern Yaklaşımlar (Modern Approaches)

Modern liderlik yaklaşımları, işgücünün büyük bir kısmının makine ve akıllı cihazlar vasıtasıyla yürütülmesine nispeten, örgütler için en büyük girdi unsuru olan insana daha çok değer ve önem verilmesi gerektiğini savunan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar, genellikle liderlerin benlik duygularından sıyrılıp onları lider gören gözlemlere yönelişin yansımalarıdır. Lideri başarıya götüren olgu, sadece sahip olduğu özellikler, davranış modelleri veya içinde bulunduğu koşullar olmayabilir. Bir lokomotifin tek başına varış yerine gitmesi bir anlam ifade etmez. Amaçlar, vagonlarını (takipçiler) çekebilen lokomotif (lider) ve lokomotifini iten vagonlar sayesinde gerçek anlam kazanabilir. Bu noktadan hareketle, modern liderlik yaklaşımlarının liderliğe gerçek anlamda modern bir bakış açısı getirdiği söylenebilir.

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, modern liderlik yaklaşımları altında vizyoner, öğretimsel, etik, karizmatik, dönüşümcü, serbest bırakıcı, takım, dağıtıcı, kültürel, otantik, ruhsal, bilgilendirici, hizmetkar, danışman liderlik ve daha birçok liderlik çeşidine rastlanmaktadır. Ancak, kapsam bakımından bu bölümde sadece dönüşümcü, etkileşimci, vizyoner, karizmatik ve etik liderliğe değinilecektir. Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan ve araştırmamıza esas konumuz Hizmetkar Liderliğe bir sonraki ana başlıkta geniş bir şekilde yer verilecektir.

* Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Burns tarafından 1978 yılında kavramsallaştırılan dönüşümcü liderliğin temeli, lider ile takipçileri arasındaki moral ilişkisi üzerine kuruludur. Burns (1978), dönüşümcü liderlik teorisini, liderlerin ve takipçilerinin karşılıklı olarak birbirlerine yardım ederek, birbirlerinin moral düzeylerini en üst düzeyde tutarak daha güzel bir yaşam sürmeleri teması üzerine kurmuştur.

Bu yaklaşıma göre (Sığı, Tabak ve Güngör, 2010:54) dönüşümcü liderler, işletmelerin gelecekteki amaçlarına ulaşmaları için belirledikleri vizyonlarına yönelik gerekli tedbir ve imkanları sağlayarak (Özalp ve Öcal, 2000:209) izleyicileri güçlendirme anlayışına sahiptirler (Yukl, 1994:350).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin yüksek performans göstermeleri için gerekli imkanları sağlama (Podsakoff vd., 1990:109), onların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp özgüvenlerini artırma ve geliştirme (Erkuş ve Günlü 2008:190), reform yapma, değişimi ve yeniliği destekleme (Tengilimoğlu, 2005:6) mantalitesi üzerine kurulu bir liderlik biçimidir.

Bass (1990:21), dönüşümcü liderliğin, liderlerin üyelerine dikkat ve ilgi göstermeleriyle, örgütün misyon ve amaçları konusunda bilinçli olup bunları kabullenmeleriyle, örgütün iyiliği için üyelerinin kendi çıkarlarının ötesine bakmaları konusunda onları heyecanlandırmalarıyla oluşacağını savunmuştur.

Northouse (2010:171) ise, dönüşümcü liderliğin bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir süreç olduğunu, bu sürecin duygularla, ahlaki değerlerle, standartlarla, uzun vadeli amaçlarla ilgili olduğunu; onların moral-motivasyon durumlarını dikkate alarak ihtiyaçlarının giderilmesi ve onlara insan olarak iyi davranılması gerektiğini savunur. Ona göre dönüşümcü liderlerin etkili ve ahlaklı olabilmeleri için; *karizmalarının olması, ilham verici motivasyonlarının olması, entellektüel olması ve bireyi dikkate alan düşüncelerinin olması* gereklidir.

Tichy ve DeVanna (1986:271-280)'ya göre ise dönüşümcü liderlerin yedi temel özelliği vardır. Bunlar; *kendilerini dönüşüm ajanı olarak tanımlamaları, cesur olmaları, insanlara inanmaları, değer odaklı olmaları, yaşam boyu öğrenen kişiler olmaları, karmaşa ve belirsizlikle başa çıkabilmeleri ve vizyoner olmalarıdır.*

* Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Burns (1978) tarafından dönüşümcü liderlikle birlikte kavramsallaştırılan etkileşimci liderlik (Akt. Odetunde, 2013:5325) ona göre, takipçilerin çabaları karşılığında ödüllerin lider tarafından verildiği lider-takipçi arası bir değişimi içerir.

Etkileşimci liderlik, liderin örgütsel amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için takipçilerine her türlü imkanı sunan, onların ihtiyaçlarına cevap veren, onları koruyan ve gözeten, buna karşılık istediği sonuçları takipçilerinden bekleyen, amaç ve hedeflere ulaşılması durumunda onları ödüllendiren (Eren 2000:320), aksi durumda cezalandırmaktan sakınmayan, kısacası takipçileriyle değiş-tokuş ilişkisi olan (Tutar, 2010:39) bir liderlik biçimidir.

Zaleznik (1992:6), Burns'ün etkileşimci liderlik düşüncesinin anlamlı ve yerinde olduğunu belirterek, bu düşünceden hareket edildiğinde bir liderin iş ile ilgili anlamlı hayallerinin takipçileri doğru şekilde hareket etmeleri konusunda teşvik edici olacağını savunmuştur.

Bass (1990:22), etkileşimci liderliği aşağıdaki üç boyut ile tanımlar:

- * *Koşullu Ödül*: Gösterilen çabaya ve iyi performansa karşılık ödüllendirmeyi taahhüt eder, takipçilerin başarılarını göz ardı etmez.
- * *Aktif Yönetim*: Örgütün standartlarından ve kurallarından sapma durumlarını araştırır ve izler, düzeltici tedbirler alır.
- * *Pasif Yönetim (Bırakınız Yapsınlar)*: Sorumluluk üstlenmekten ve karar vermekten kaçınır.

Odumeru ve Ifeanyi'ye (2013:358) göre etkileşimci liderler, ileriye dönük fikirlerden ziyade örgüt içindeki süreçlerle ilgilidirler. Onlara göre bu tip liderler, koşula bağlı ödüllendirme veya cezalandırmaya odaklanırlar. Koşula bağlı ödüller, kurum için belirlenen görevler zamanından önce veya zamanında bittiğinde, görevin tamamlanması için gereken süreçte astların iyi bir tempoda çalışmasını sürdürdüklerinde; koşula bağlı cezalar ise, performans kalitesi belirlenen standartların veya kriterlerin altına düştüğünde ve tanımlanmış görevler, yerine hiç getirilmediği zaman verilirler (Odumeru ve Ifeanyi, 2013:358).

* Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyon, belirli amaçlar etrafında toplanan bir örgütün veya bir işletmenin gelecekte kendisini hangi fotoğraf karesinde görmek istediğinin bir ifadesidir. Vizyoner liderler, bu fotoğraf karesinin gerçekleşmesi adına örgütçe izlemeleri gereken adımları takipçilerine aşıl原因 (Goleman vd., 2002:69), kişisel değer ve tercihlerini takipçileriyle paylaşan, onların kalbini ve aklını kazanan (Nwankwo ve Richardson, 1996:44-47), bu vesileyle vizyona doğru büyük adımlar atabilen kişilerdir.

Westley ve Mintzberg (1989:30), vizyoner liderliğin her zaman iyi liderlikle eş anlamlı olmadığını, vizyonerliğin liderden lidere değişebildiğini; ancak, vizyonun ürünlere, hizmetlere, süreçlere, örgüte ve ideallere odaklanması gerektiğini savunmuşlardır.

Sashkin (1996), vizyoner liderliği *açık liderlik, iletişimci liderlik, tutarlı liderlik, dikkate alan liderlik ve yaratıcı liderlik* olmak üzere beş ana başlık altında toplamıştır (Akt. Whitehurst, 2013:317-318). Buna göre:

Açık Liderlik: Takipçilerin fikirlerini dikkate almak, onları dinlemek, onları takım çalışmasına sevk etmek, bazı rutin işleri etkili bir biçimde yapabileceklerine inanmak, açık seçik amaç ve hedefler çizmek, öğrenme ve öğretmeye meyilli olmaktır.

İletişimci Liderlik: Aktif dinleme, karşılıklı fikir alış-verişi yaparak geribildirim sağlamadır.

Tutarlı Liderlik: Liderin söyledikleriyle yaptıklarının tutarlılığının olması, bunun takipçiler açısından oluşturduğu güven neticesinde olumlu sonuçlar elde edilmesidir.

Dikkate Alan Liderlik: Liderin benlik duygusundan sıyrılarak takipçilerinin görüşlerine, düşüncelerine ve kişiliklerine saygı göstermesi, onlarla yakından ilgilenmesidir.

Yaratıcı Liderlik: Liderin risk almaktan çekinmemesi, hatta üyelerinin zorlu görevlerde başarılı olabilmeleri için risk oluşturan durumlar oluşturarak onları güçlendirmesi, yaratıcılık üzerine kurulu bir örgüt kültürü oluşturmasıdır.

* Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Max Weber tarafından literatüre kazandırılan karizma (Aydın, 2009:12), takipçilerin algısından, bir kişiye duyulan üstün sevgi, saygı, güven ve bağın ifadesidir (Bateman ve Zeithaml, 1990:502).

Bu yaklaşıma göre karizmatik liderler, her güçlüğe rağmen kişilere yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaları konusunda onları motive eden (Daft, 2008:359), izleyicilerini istediği yönde davranmaya yöneltebilen (Koçel, 2001:483), kendi imkan ve kabiliyetleri hakkında fikir sahibi, tutarlı olan (Şimşek ve Akgemci, 2003:183), örgütsel hedefler için kendi hedeflerinden vazgeçebilen (Torlak, 2008:278) kişilerdir.

Atatürk, Napolyon, Stalin, Gandhi gibi liderlerde gözlenen karizmatik liderlik genellikle kriz, kaos, ekonomik buhran gibi ortamlarda toplumların bir kurtarıcı arayışına girdikleri dönemlerde kendilerine duyulan ihtiyaçtan ötürü ortaya çıkarlar (Baltaş, 2000:105).

Karizmatik liderlik davranışı üzerine araştırmalar yapmış Conger ve Kanungo (1989:92)'ya göre karizmatik liderlik, örgütte çalışan bireyler tarafından lidere ve onun vizyonuna atıfta bulunmasından ileri gelmektedir.

Conger ve Kanungo, 1994 yılında Amerika, Kanada ve Hindistan'da karizmatik liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarda beş farklı boyut ortaya koymuşlardır (Akt. Navarro, 2005:69). Bu boyutlar, *ortam şartlarına duyarlılık, stratejik vizyon ve eklemlenme, üye gereksinimlerine duyarlılık, kişisel risk ve sıradışı davranıştır.*

Maxwell (2008:13), diğer liderlik özellikleri arasında "karizma"nın en az anlaşılan kavram olduğunu, bazı insanların karizmayı doğuştan gelen fakat diğerlerinde tamamen bulunmayan bir özellik olarak algıladıklarını ifade ederek karizmanın aslında öğrenilebileceğini ve liderin etkisini artırmaya yardımcı olacağını savunmuştur.

* Etik Liderlik Yaklaşımı

Etik kavramı, literatüre tarihin en eski zamanlarında (Platon, Aristoteles, Epiküros dönemi) girmiştir. Etik liderlik kavramının gündeme gelmesindeki ve bu kavram üzerine yapılan çalışmalardaki artışın temel sebebi, birçok örgüt içinde yaşanan çeşitli ahlaki skandalların (Enron, WorldCom, Parmalat vb.) oluşu ve bu skandalların geçmişe oranla daha çok artış göstermesindedir (McManus, 2011:25).

Brown, Trevino ve Harrison'a (2005:120) göre etik liderlik, liderin kişisel eylemleri ve kişilerarası ilişkileriyle normatif, uygun davranışlar göstermesi; bu davranışlarını çeşitli şekillerde (iki yönlü iletişim, güçlendirme vb.) takipçilerine aşılmasıdır.

İyi bir liderlik tarzının sadece etkinlikle değil aynı zamanda etik ile şekil alabileceğini savunan Ciulla (1995:4-5), etik değerleri görmezden gelen liderlik çalışmalarının her halükarda eksik kalacağını savunur.

Etik liderlik, liderlik becerisi ile etik değerlerin bir dengesi, bireyleri önyargısız biçimde kabullenebilme, etik karar alabilme, etik değerleri örgütün içine yerleştirme ve bireyleri bu değerlerle bütünleştirmedir (Aykanat ve Yıldırım, 2012:261).

Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson (2006:346-349), etik liderliğin altı temel niteliği olduğunu, bu niteliklerin: *dürüst karaktere sahip olma, etik farkındalık, toplum yönelimli olma, motive edici olma, cesaretlendirici/güçlendirici olma ve etik (ahlaki) sorumluluk olduğunu* savunmuşlardır.

Hermond (2005:4), etik liderliğin kolay kazanılabilen bir liderlik olmadığı, bunun en önemli sebebinin her liderin takipçileri için fedakar ve verdikleri sözü eksiksiz yerine getiren birer birey olamayacaklarından kaynaklandığı görüşündedir.

Howell ve Avolio (1992:44), kendi vizyonlarına yönelen liderlerin takipçilerini sürekli kontrol etmeye ve onları manipüle etmeye çalıştıklarını, organizasyonlarını bir kenara bırakıp kendileri için faydalı olan uğraşların peşine düştüklerini, kendi moral değerlerine yöneldiklerini, bu sebeple bu tip liderlere "*etik dışı karizmatikler*" denildiğini belirtmişlerdir.

1.2. HİZMETKAR LİDERLİK

Modern liderlik yaklaşımları sınıflandırmasında bulunan bir diğer yaklaşım da Hizmetkar Liderlik yaklaşımıdır. 1970 yılında Robert Greenleaf tarafından kavramsallaştırılan bu modele göre hizmetkar lider, öncelikli olarak hizmet etmeyi benimseyen, sonrasında bireylere ve kurumlara hizmeti yayma yoluyla öncülük eden (Hill; 2008:20), takipçilerine hizmet etme güdüsüyle hareket eden, takipçilerinin iyiliğini ve çıkarlarını kendisinininkinden üstün gören, alçakgönüllü, benlik çıkmazından kurtulabilmiş, ahlak ve sevgi sahibi bir karakterdir (Patterson, 2003:14).

Modern liderlik kuramları incelendiğinde, hizmetkar liderlik yaklaşımının diğer liderlik yaklaşımlarına nispeten daha çok insan odaklı davranışlar içerdiği dikkat çekmektedir. Başka hiçbir liderlik tarzında, bir liderin takipçilerine hizmet etmesi söz konusu olmamıştır. Tarihin eski sayfalarına göz gezdirildiğinde, hizmet etme duygusu barındıran ve bunu davranışlarıyla gösteren liderlerin olduğu söylenebilir. Ancak bu davranış modelinin, hizmetkar liderlik kavramı öne sürülene dek bu denli önem kazanacağı ve dikkatleri üzerine toplayacağı öngörülmemiştir.

Hizmetkar liderlik kavramının diğer modern liderlik yaklaşımlarıyla benzeşen etki, vizyon, insanlara değer verme, güçlendirme gibi yönleri bulunmakla birlikte (Akyüz, 2012:29), bu yaklaşımlardan ayrılan alçakgönüllülük, sevgi, şefkat, yüksek etik değerler, hizmet etme gibi yönlerinin bulunması “hizmetkarlık” kavramını daha da önemli kıldığı söylenebilir.

Gerek klasik anlamda gerekse modern anlamda bir lider, kişileri etkileyebilme özelliği sayesinde takipçilerini peşinden sürükler. Ancak, günümüz şartlarında bir liderin oluşturduğu yegane fark, takipçilerine sunduğu hizmetlerin sürekliliği ve sistematikliğidir (Fındıkçı, 2009:78).

Greenleaf, bu kavramı “*iş birliğini, güveni, geleceği tahmin edebilmeyi, dinlemeyi ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eden liderlik biçimi*” olarak da nitelendirmiştir (Aslan ve Özata; 2011:140).

Bu yaklaşım, ilerleyen dönemlerde Hunter, Page ve Wong, Patterson, Spears, Van Dierendonck, Liden, Russell, Stone ve daha birçok bilimadamı tarafından ele alınmış, hizmetkar bir liderde olması gereken özellikler bakımından incelenmiştir.

1.2.1. Hizmetkarlık Kavramı

Türk literatürünü incelediğimizde hizmetkarlık kavramı “*ücretle iş gören genellikle erkek işçi, uşak*” olarak tanımlanmaktadır. (<http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 18.02.2013).

Yabancı literatürde ise bu kavram, “*diğer insanların özellikle ev işleriyle ilgili işlerinde veya kişisel işlerinde görev alan kişi*” olarak tanımlanmaktadır (<http://oxforddictionaries.com/> Erişim Tarihi: 18.02.2013).

Hizmetkarlık kavramını, yukarıdaki tanımlamalardan hareketle çıplak bir kavram olarak ele aldığımızda işlevsel açıdan hizmetkar liderlik kavramından uzaklaştığı görülmektedir. Çünkü liderlikte hizmetkar olmak, belirli bir cinsiyete özgü bir davranış şekli olmayıp, açıkça tanımlanmış bazı iş kollarında varlığını gösteren bir kavram da değildir.

Bazı bilimadamları (Russell, Stone, Sendjaya, Sarros, Page, Wong), bir hizmetkarın aynı zamanda nasıl lider olabileceği; bir liderin de aynı zamanda nasıl bir hizmetkar olabileceği görüşünü kabullenmede güçlükler çektiklerinden hizmetkar liderlik kavramını bir “oksimoron” (tezatlık) olarak nitelendirmişlerdir (Focht, 2011:1).

Hizmetkarlık, her ne kadar diğerlerine hizmet etmek gibi gelişmemiş, basit bir davranış eğilimi olarak görülse de (Fındıkcı, 2009:378), aslında özünde liderin kendisini başkalarına adanmasını, başkalarının görüşlerini de dikkate alarak konuları ele almasını, “ben” kavramından önce, “sen” ya da “biz” kavramına odaklanmasını içermektedir. Yani liderin kendisini değil, öncelikle takipçilerinin çıkarlarını ön planda tutması, onların yörüngesinde gezinmesidir. Esasında hizmetkar liderin en önemli güç kaynaklarının da bu niteliklerden ileri geldiği söylenebilir. Hizmetkar liderler, bu özellikleri sebebiyle astları üzerindeki güçlerini arttırabilirler.

1.2.2. Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Türk-İslam Coğrafyasındaki Örnekleri

Hizmetkarlık davranışı, pratikte tarihin en eski dönemlerinden bu zamana kadar var olmuştur. Greenleaf'i etkileyen de Herman Hesse'in (1956) "*Journey to the East (Doğuya Yolculuk)*" isimli hikayesidir. (Greenleaf, 1970:2).

Greenleaf, her ne kadar yukarıda bahse konu romandan yararlanmış olsa da, tarihte, özellikle de Türk-İslam kültüründe hizmetkar liderlik davranışlarının örneklerini gerek yazılı eserlerde gerekse bir kısım yöneticilerin pratiklerinde görmek mümkündür.

Türk tarihinin en eski yazılı kaynaklarından, Bilge Kağan'ın Orhun Yazıtları'ndaki;

"Türk Halkı için gece uyumadım, gündüz oturdum kardeşim Kül Tigin ile iki şad ile birlikte ölesiye yitesiye çalıştım, çabaladım. Çıplak halkı giyimli kıldım, fakir halkı zengin kıldım, az halkı çok kıldım, güçlü devleti olandan, güçlü hakanı olandan daha iyi kıldım." (Akt. Kahveci ve Aypay, 2012:21) sözleri bu yargıyı destekler niteliktedir.

Yusuf Has Hacip tarafından 1069 yılında yazılan "*Kutadgu Bilig*" te (Mutlu Kılan Bilgi), Hacip'in hükümdar kişilere;

"Beyler mağrur ve zorba olmamalıdır. Gurur ile insan göğe yükselmez; gurur faydasızdır, insanları senden soğutur. Bey mütevazı ve alçakgönüllü olmalı; suçlu kimselerin suçunu affetmelidir. Böylece hizmetinde bulunanlar ona çabuk ısınır ve gönülden bağlı olurlar. Ancak gönülden bağlı insanlar severek hizmet eder..." (Akt. Develi, 2006:65) şeklinde nasihatler vermesi, hizmetkar bir yönetim felsefesini benimsemenin önemini daha o zamanlarda vurgulayan bir başka örnektir.

Canatan (2009), makalesinde, Nizamülmülk'ün devlet ve siyaset anlayışı üzerine yazmış olduğu Siyasetname'sinde devlet adamlarına vermiş olduğu belli başlı öğütlerine değinmiştir. Canatan (2009:219), Nizamülmülk'ün zihnindeki devletin, sadece güçlü bir devlet olmayıp aynı zamanda "paternalist" bir devlet olduğunu, bu sebeple padişahın "halkın babası" olduğunu, bir babanın görevinin çocuklarına hizmet etmek; çocukların görevinin ise babaya itaat etmek olduğunu

ifade ederek Siyasetname'nin hizmetkar liderlik bağlamındaki önemini vurgulamıştır. Canatan (2009:219), halkın beklentilerine cevap verememesi durumunda padişahın itibarının sarsılacağını ve zor duruma düşeceğini ifade etmiştir.

İmam Gazali “*Yöneticilere Altın Öğütler*” isimli eserinde yöneticinin sahip olması gereken adalet esaslarına vurgu yaparak liderliğin idareciler için büyük bir nimet olduğunu belirtmiştir (Akt. Okur, 2004:43). Gazali, dönemin Selçuklu Sultanı Melikşah'a atfen yazdığı eserinde, idarecilerde olması gereken hizmetkar liderlik özelliklerine aşağıdaki sözleriyle değinmiştir (Akt. Okur, 2004:72-75):

“...Ey sultan! İçine düştüğün her işte ve başına gelen her durumda kendinin halktan biri, başkasının da bir lider olduğunu düşün! Kendin için razı olmadığın şeylere, herhangi bir müslüman için de razı olma! Kendin için razı olmadığın şeyleri, onlar için hoş görürsen, halkına ihanet etmiş ve emrin altındakileri aldatmış olursun...”

“...Ey sultan! İhtiyaç sahiplerinin sıkıntılarını arz etmek için kapınıza gelip sizi beklemesini küçük görmeyiniz. Bu tehlikeli işten sakının. Müslümanların ihtiyaçları ile meşgul iken nafîle ibadetleri bir tarafa bırakıp bir an önce onların sorunlarını gidermeye çalışınız. Hz. Peygamber (s.a.v): "Halkına şefkat göstermeyene (lidere) Allah da şefkat göstermez" buyurarak şöyle dua etmiştir: "Allahım! Halkına lütufta bulunan lidere sen de lütufta bulun. Şiddet gösterene sen de şiddetli ol...”

“...Ey sultan! Mümkün mertebe muamelelerinizde şefkatli ve lütuftakar olunuz; şiddet ve sertlikten sakınınız...”

Gazali söz konusu eserinde, İslam aleminin lideri Hz. Peygamber (s.a.v)'in hizmetkarlık anlayışına değinmiş, Hz. Peygamber (s.a.v)'in sahabelerine karşı yaptığı bir konuşmada:

“Allah'ın (c.c), kullarının işlerini görmek için başkan yaptığı bir kul; hizmet etmez, onlara nasihatte bulunmaz ve kendilerine şefkatli davranmazsa Allah (c.c) ona cenneti haram kılar. Müslümanların işlerini üstlenen kişi, onları kendi ailesi gibi korumazsa; cehennemdeki yerine hazırlansın.” buyurduğunu ifade etmiştir (Akt. Okur, 2004:43).

Horasanlı alimlerden Feridüddin-i Attar “*Pendname (Öğüt Kitabı)*” isimli eserinde insanlara hizmet etmeyi bir şeref olarak nitelendirerek hizmet etme konusunda şu şekilde öğüt vermiştir (Akt. Gencosman, 1968:49):

“Yavrum: Madem ki elinden geliyor. Hizmet yolunu seç ki, murad atını eyerleyesin. Erenler hizmetinde bulunan bir kula, Feleğin kubbesi hizmetkar olur. Hizmete bel bağlayan kimse, dünya afetlerinden korunmuş olur. Tanrı adamları önünde hizmet edeni Allah devletlu kılar. Hizmet ehline cennette yer vardır. Kıyamet günü (onlar için) sorgusuz ve sualsizdir. Hizmet görenler kardeşlerine de şefaatchi olurlar. Onların cennetteki yerleri yüksektir.

Hizmet ehli ne kadar asi ve fesatçı da olsa yine yüz sofudan iyidir. Her hizmet ehline Tanrı oruçlu ve namazlı kulların sevabını verir. Hizmet uğrunda kemer bağlayan marifet ağacından meyve yer. Cenneti erenler hizmetinde olanlara verirler. Onlara gaziler sevabı da ihsan edilir.”

Zencani tarafından kaleme alınan “*Sultana Öğütler/Alaeddin Keykubat’a Sunulan Siyasetname*” isimli eserde Hz. Peygamber’in (sav) “*Kim ulemaya ikram ederse, Allah da kıyamet günü ona ikram eder. Kim ki ulemayı hakir görürse, Allah da kıyamet günü onu insanların önünde alçaltır*” ve “*Kim alime hizmet ederse, bana hizmet etmiş gibidir. Bana hizmet eden de cennettedir*” sözleri hizmet etmenin önemini vurgulayan bir başka örnektir (Akt. Adalıoğlu, 2005:220).

Durak ve Yücel (2010:155), Türk kültüründe hizmetkar yönetim felsefesinin örneği olarak Ahilik kültürüne işaret etmiştir. Ahilik teşkilatında yönetici ile yönetilen arasındaki ilişkiye değinen Durak ve Yücel, Kağan’ın halkını bir baba gibi gözetmesinin Ahilik içinde saygınlığı olan bir otoriteye dönüştüğünü, bu vesileyle Ahilikte esnaf başkanı ve ustaların bütün üyelerini baba şefkatiyle koruyan mesleki, siyasi, ahlaki ve dini lider konumuna geldiklerini ifade etmişlerdir.

Atasoy (2004:10-11), Ahilik kültürünün çalışan ve çalıştıran ilişkilerinde kardeşliği, yardımlaşmayı, sevgi ve şefkati, dayanışmayı ve uzmanlaşmayı içerdiğini belirtmiş; Ahi kişinin cömertliğine ve yardımsever yönüne dikkat çekmiştir. Atasoy, Ahiliğin fütüvvetten (ahlaki fazilet) ileri geldiğini ve bunun ağır bir giysi olduğunu, bu bağlamda ahlak bakımından yüce, verdiği sözü tutan, eline geçeni veren, güzel

huylu, halka ihsan eden, onları doyuran, mükemmele ulaşmaya çalışan kişinin fütüvvet sahibi olduğunu belirtmiştir.

Solak (2010:1) ise, Ahilik ilkelerinin *sosyal dayanışma ve hizmet, insan sevgisi, iyi niyet, samimiyet ve içi-dışı bir olma, irade, bencillikten ve kibirden uzaklaşma, hürriyet ve kanaat, dürüstlük, hürmet ve merhamet* olduğuna vurgu yapmıştır.

Söz konusu kaynaklarda, Ahilik kültürüyle ilgili belirtilen özelliklerin, hizmetkar liderlik bağlamında bu çalışmada ele alınan sevgi, hizmet, alçakgönüllülük, fedakarlık ve güven boyutlarıyla ilişkilendirilebilecek nitelikte olduğu görülmektedir.

Mevlana'nın hoşgörü felsefesine değinen Küçükbezirci (2013:22), Yunus Emre'nin ifade ettiği gibi Mevlana'nın da *"yaratılanı yaratandan ötürü sevme"* anlayışını ilke edindiğini, insan ilişkilerinde gururlu olmayı, kibiri bir tarafa bırakıp hoşgörülü davrandığını ifade etmiştir. Hoşgörülü olmayan kişilerde insan sevgisinin olamayacağını savunan Küçükbezirci (2013:23), Mevlâna'ya göre insanın en büyük düşmanının kendi egosu, benliği ve nefsaniyeti olduğunu dile getirerek Mevlana'nın insan sevgisi hakkındaki ;

"...sen bakmasını bil de dikende gül gör, dikensiz gülü herkes görür..." ve *"...seviyoruz ve hayatımızın iyiliği bu yüzden, inanıyoruz ve yaşantımızın güzelliği bu yüzden..."* sözlerine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Fındıkçı (2009:162), Mevlana'nın insan sevgisine vurgu yapmış, onun bir gönül insanı olması, hizmetkar liderlikteki herkesi kendisinden yukarıda görme erdemini yaşayan nadir bir kişi olması sebebiyle diğerlerinden farklı olduğunu ifade etmiştir. Mevlana'nın;

*"Cömertlikte ve yardım etmede akarsu gibi ol,
Şefkat ve merhamette güneş gibi ol,
Başkalarının kusurunu örtmede gece gibi ol,
Hiddet ve asabiyette ölü gibi ol,
Tevazu ve alçakgönüllülükte toprak gibi ol,
Hoşgörüde deniz gibi ol,
Ya olduğun gibi görün, ya da görün gibi ol"*

sözlerindeki insan sevgisine vurgu yapan Fındıkçı (2009:166), Mevlana'nın mütevazı kişiliğiyle, alçakgönüllülüğüyle, benlik duygularından arınmış, yüksek ahlak bilincine sahip bir karakter olması sebebiyle çok iyi bir örnek olduğunu ileri sürmüştür (Fındıkçı, 2009:163).

Yılmaz (2013:163), makalesinde Yunus Emre'nin insan sevgisine değinmiştir. Yunus Emre'nin Mevlana'yı ve ondaki insan anlayışını örnek aldığını ifade eden Yılmaz, Yunus'un insan sevgisine yaptığı vurgunun diğer pek çok sufiye oranla daha baskın olduğunu, insancıl olduğunu, insana büyük değer verdiğini ve hoşgörüyü dayandığını dile getirmiştir. Yunus'un

*“Gelin tanışık edelim, işin kolayın turalım,
Sevelim sevilelim, dünya kimseye kalmaz”*

söyleminin Yunus'u evrensel yaptığını ve insancıl kıldığını; onun söz konusu söylemlerinin farklı inançlara sahip din mensuplarına hitap ettiğini savunan Yılmaz (2013:165), Yunus'un bu anlayışının günümüzün çatışmacı, menfaatçi, faydacı, hazcı ve bencilliği öncelemiş ruh yapısına karşı bir çare olarak görülmesi gerektiğini, tüm insanlığı kucaklayan bu anlayışın insanlığın içinde bulunduğu bunca sorunun çözümüne katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir (Yılmaz, 2013:166).

Türkdoğan (2010:428), Ahmedî'nin “İskendernâme” mesnevisini temel olarak yazdığı makalesinde, siyasetnamelerde geçen hükümdar vasıflarının *akıl ve bilgi, güzel ahlak sahibi olmak, adalet, kanun ve nizamı yürütmek, cesaret ve şecaat, cömertlik, dürüstlük, gurur ve kibirden kaçınmak, kötü alışkanlıklardan sakınmak, iman ve ahiret inancı* olduğunu belirtmiştir. Türkdoğan, Ahmedî'nin hükümdarlara atıfta bulunduğu ve bünyesinde hizmetkar liderlik özelliği taşıyan şu sözlerine yer vermiştir:

“...Bir sultan dürüstlük ve erdemle tanınmalı; cesareti, adaleti, iyilik ve himmetiyle halkın gönlünde yer etmelidir...”

“...Mütevazı bir sultan, kibir ve gururun nefsin aldatmacalarından olduğunu kabullenip kendini diğer insanlardan üstün görmez...”

Tarihte, hizmetkar liderlik felsefesi izleyen isimlere bir örnek de Yavuz Sultan Selim'dir. Selim'in kutsal yerleri fethederken söylediği *“Biz, mukaddes*

yerlerin hakimi değil; hadimiyiz! (hizmetçisiyiz)” sözleri, O’nun İslam aleminin hizmetkar lideri Hz. Muhammed’i örnek aldığı, O’nu sevdiğinin ve O’nun hizmetkarlık anlayışının yolundan gittiğinin bir işareti olduğu söylenebilir (<http://www.tarihtennotlar.com/> Erişim Tarihi: 01.06.2014).

Benzer şekilde Defterdar Sarı Mehmet Paşa, *"Nesâyih'ül-Vüzerâ V'el-Ümerâ veya Kitab-ı Güldeste (Devlet Adamlarına Öğütler)"* isimli eserinde hükümdar kişilerde olması gereken ve hizmetkar liderlik felsefesini anımsatan özellikler ile aşağıdaki öğütleri vermektedir (Akt. Uğural, 1969:96-100).

"...Hiddetli, şiddetli ve kötü huylu olmayıp halkın dilini bilir hazık bir doktor gibi yaralı gönülden anlayan ve iyi huylu kimse olması gerekir. Kıskançlığa kapılmayıp gösterişten kaçınmak, kibir ve gururdan son derece çekinip alçakgönüllü olmağa çalışmak gerektir...."

"...Alçakgönüllü olup halktan olanları aşağı görmeyeler. Zira Peygamberimiz buyurmuşlardır: "Her kim halka alçakgönüllü davranırsa şanı büyük Tanrı onun değerini yükseltir. Her kîm halka kibirli davranırsa Tanrı onu aşağılar" "Bir kimsenin içinde zerre kadar kibir olsa cennete giremez" diye buyurulmuştur..."

Uğur (2001:102), *"Osmanlı Siyaset-Nameleri"* adlı eserinde hükümdarların sahip olması gereken niteliklerden adaletin önemine vurgu yaparak bu bağlamda sadakat ve şefkat kavramlarının adaletin ayrıntılarını oluşturduğunu savunmuştur. Uğur, hizmetkar liderlikteki şefkat ve lider-üye etkileşimindeki sadakat boyutlarının önemine hükümdarlara sunduğu aşağıdaki öğütleriyle değinmiştir.

"...Sadakat ve şefkat. Şahinin gölgesi herkesin sığınağı olduğundan, kendi emrinde olanlar, kendi uzvu gibi bilmelidir. Halkın üzerine, kuşluk güneşi gibi, doğmalıdır. Evin büyüğü gibi, herkesi, evladı bilmelidir. Şahin kalbinin perdesi, sabah gülünün yaprağı gibi, bir mazlumun soğuk nefesinden solabilmelidir..."

Hizmetkar liderliğin Türk tarihindeki görüntüsüne en çarpıcı örneklerden birisi de şüphesiz Mustafa Kemal Atatürk’tür. Baykal (2009:119), *"Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları"* isimli kitabında, büyük önderin bu yönünü anlatan birçok anekdota değinmekle birlikte söz konusu özelliğin öne çıktığı anekdotlardan birisi aşağıda belirtilmiştir.

“İzmir Zaferi’nden sonra trenle Ankara’ya dönmüştü. Vali daha önceki istasyonlardan birinde kendisini karşılamaya gitti,

- Nerededir? diye sordu.

- Daha giyinmedi... dediler.

Vali, Atatürk’ün ahbabı idi. Biraz teklifsizliğe vurarak kompartıman kapısına kadar gitti:

- Büsbütün çıplak değilsiniz ya efendim... dedi.

- Hayır ceketsizim.

İçeri girdi, Atatürk,

-Uyuyamadım, dedi, battaniye yastık koymamışlar. Koluma dayandım, ağrıdı. Ceketimi yastık yapayım dedim, üşüdüm. Uyuyamadım, kalktım.

- Peki ama efendim niçin haber vermediniz?

Gülümseyerek cevap verdi,

- Hepsi de benim kadar uykusuzdurlar. Rahatsız etmek istemedim.

Yukarıda bahsi geçen örneklerden hareketle, başta Patterson tarafından hizmetkar liderliğin başlangıcı olarak nitelendirilen sevgi olmak üzere, fedakarlık, alçakgönüllülük, güçlendirme, güven ve hizmet özelliklerini bünyesinde barındıran liderlerin, uygulamaların ve eserlerin aslında yüz yıllar öncesinde Türk-İslam tarihinde bulunduğu mevcut literatürden anlaşılmaktadır.

1.2.3. Hizmetkar Liderlik Tanımları

Hizmetkar Liderlik kavramı ve hizmetkar liderliğin vasıflarının neler olması gerektiği konusunda birçok bilimadamı ve düşünür değişik görüşler sunmuşlardır. Bu görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir.

Akımın öncülüğünü yapan isim Greenleaf (1970), “*The Servant as Leader*” isimli denemesinde hizmetkar liderin öncelikle bir hizmetkar olduğunu ve bunun bir kişinin hizmet etme isteğinden gelen doğal bir duygu sonrasında liderlik etme arzusuyla yapılan bilinçli bir seçim olduğunu belirterek hizmetkarlık ruhunu betimlemektedir. Ona göre, hizmetkar bir lider ile bu liderden önceki lider arasında keskin bir fark söz konusudur ve bu fark belki de önceki liderin alışılmadık bir güç

kullanımını veya maddi imtiyazlarını yatıştırma gereksiniminden doğmaktadır. Greenleaf, bu iki lider modelini “iki uç tip” olarak nitelendirmektedir ve bu iki uç tip arasında insan doğasının sonsuz çeşitliliğin parçaları olan nüanslar ve karışımlar vardır (<https://www.greenleaf.org> Erişim Tarihi 03.03.2013).

Greenleaf'e göre (<https://www.greenleaf.org> Erişim Tarihi: 03.03.2013) hizmetkar lider, öncelikli olarak insanların ve toplulukların ait oldukları ortamlarda gelişimine ve refah seviyesinin yükselmesine odaklanır. Geleneksel liderlik modelinde, genellikle piramidin tepesindeki bir kişi tarafından gücün kullanımı ve harekete geçirilmesi söz konusu iken, hizmetkar liderlik bundan çok farklıdır. Hizmetkar lider, gücü sadece kendisi kullanmaz; onu diğerleriyle paylaşır, diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önce tutar ve insanlara kendilerini mümkün olduğunca geliştirmeleri, yüksek performans sergilemeleri için yardım eder.

Greenleaf, bireyler gibi organizasyonların da birer hizmetkar lider olabileceklerini savunur. Onun, hizmetkar organizasyonların dünyayı değiştirebileceklerine inancı tamdır (<https://www.greenleaf.org> Erişim Tarihi: 03.03.2013). Ona göre, doğru liderlerin ayırt edici niteliği hizmet etmekten ileri gelir.

Greenleaf'in hizmetkar liderlik anlayışı, insanların kendileriyle dünya arasındaki ilişkilerini görmelerini ve bu ilişkilerini yeniden düzenlemelerini sağladığından dönüştürücüdür (DeHaven; 2007:45).

Greenleaf'e göre bu tip liderlik, diğerlerine hizmet etmeyi tercih etmekle ilgilidir. Hizmetkar olmak demek, yüksek bir amaca ulaşmayı sağlayacak kaynakları kullanılabilir kılmak ve bunun sonucunda yapılan işe anlam kazandırmak demektir (Hill, 2008:20).

Vinod ve Sudhakar (2011:456)'a göre ise hizmetkar lider, takipçilerinin başarısı için ihtiyaçlarını sürekli karşılamaya çalışan, takipçilerinin kendisini memnun etmesini beklemek yerine onların yaşamlarında fark yaratmaya çaba gösteren kişidir.

Hizmetkar liderliğin en geniş kapsamlı tanımlamalarından biri de Fındıkcı (2009) tarafından yapılmıştır. Fındıkcı (2009:373-374), hizmetkar lideri;

“Ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarından önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere sözde özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu bir gönül insanı” olarak tanımlamıştır.

Page ve Wong’a (1998:2) göre hizmetkâr liderlik, ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzıdır.

Spears (2010:26) “hizmetkar” ve “lider” kavramlarının genellikle birbirlerine zıt kavramlar olarak düşünüldüğünü, Robert Greenleaf’in bu kavramları bilinçli olarak ve anlamlı bir biçimde bir araya getirerek hizmetkar liderliğin paradoksal terim halinde doğmasına öncülük ettiğini, o zamandan bugüne dek birçok yaratıcı düşünürün hizmetkar liderlik hakkında yazdıklarını ve yorum yaptıklarını belirtmiştir.

Laub’a (1999:23) göre hizmetkar liderlik, insanlara değer vermeyi, onları geliştirmeyi, özgün davranmayı, insanların iyiliği için liderlik etmeyi, her bireyin iyiliği için güç ve statü paylaşımını teşvik eden bir liderlik anlayışıdır.

Hizmetkar liderlik konusunda yapılmış tanımlar incelendiğinde, liderin takipçilerine ve diğer insanlara karşı gösterdiği davranış modelinin temelinde “başkaları için adanmışlık duygusu”nun olduğu görülmektedir. Bu yüzdendir ki lider için öncelikle “ben” değil “diğerleri” söz konusudur. Hizmetkar liderin geniş kitleleri peşinden sürüklemesinin altında onlar için kendisinden vazgeçtiğini davranışlarıyla göstermesinin yattığı söylenebilir.

1.2.4. Hizmetkar Liderliğin Bazı Modern Liderlik Yaklaşımlarıyla Karşılaştırılması

Hizmetkar liderlik kuramı, diğer modern liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi insana önem veren, kimi boyutlarıyla bazı modern yaklaşımlarla örtüşen, kimi boyutlarıyla da onlardan ayrılan bir yapıya sahiptir. Hizmetkar liderliğin, diğer modern liderlik yaklaşımları içindeki yerini ve önemini ortaya koymak adına onu diğer liderlik modelleriyle karşılaştırma yoluna gitmenin uygun bir yol olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda aşağıda hizmetkar liderliğin; dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve etkileşimci liderlik modelleri ile karşılaştırması yapılmıştır.

*** Hizmetkar Liderlik-Dönüşümcü Liderlik**

Yerli ve yabancı literatürde (Scuderi, 2010:52, Schneider ve George, 2011:60-77, Stone, Russell ve Patterson, 2004:349-361, Washington, 2007:19, Akyüz, 2012:29, Kuzmenko, Smith ve Montagno, 2004:80-91, Duyan, 2012:48, Parolini, 2007:5-9) hizmetkar liderliğin en çok karşılaştırıldığı liderlik modeli dönüşümcü liderliktir. Bunun sebebi, hizmetkar liderliğin, bünyesinde vizyon, güçlendirme, dinleme, güven gibi (Duyan, 2012:51) dönüşümcü liderlik özelliklerinin birçoğunu barındırmasındandır.

Patterson (2003:1), hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderliğin birbirini bütünleyen yönlerinin olmasıyla birlikte hizmetkar liderliğin fedakarlık ve takipçi odaklı davranış modelleri yönünden dönüşümcü liderlikten ayrıldığını savunur.

Dierendonck vd. (2013:16), hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderlik tarzlarının *örgütsel bağlılık ve işgücüne katılım* ile ilgili olmaları konusunda birbirleriyle benzeştiklerini, ancak, dönüşümcü liderliğin *liderlik etkinliğinin algılanması* üzerine kuruluyken hizmetkar liderliğin *takipçilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi* üzerine kurulu olması itibarıyla dönüşümcü liderlik tarzından farklı olduğunu savunmuşlardır.

Parolini (2007:7), hizmetkar lider ile dönüşümcü lider arasındaki farkı, dönüşümcü liderin bireyler üzerinde kollektif ve örgütsel fedakarlık gösterirken hizmetkar liderin bireylerin her biri için özverili hizmet ve fedakarlık göstermesi bakımından incelemiştir. Parolini (2007:9), doktora tezi için yaptığı araştırmalar sonucunda iki liderlik modelinin birbirinden liderin ahlakı, odağı, güdüsü ve misyonu, gelişimi ve etkisi olmak üzere beş yönüyle ayrıldığını belirtmiştir.

Ehrhart (2004:69), hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderliğin birçok benzer özellikleri paylaştıklarını ileri sürer. Ancak, ona göre hizmetkar liderlerin, sadece örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmak için değil, aynı zamanda tüm paydaşlara, özellikle alt kademedekilere, hizmet etmek için ahlaki bir sorumluluğu üstlenmesi nedeniyle belirgin farklarının olduğunu savunur.

Smith, Montagno ve Kuzmenko (2004:88), dönüşümcü liderleri motive eden duygunun liderlik etmek iken hizmetkar lideri motive eden duygunun hizmet etmek olduğunu, dönüşümcü liderlik stilinin proaktif, güçlendirici, dinamik ve yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşmasına öncülük ederken hizmetkar liderliğin manevi, üretken pasif ve statükocu örgüt kültürünün oluşmasını sağladığını, bu sebeple dinamik bir ortamda dönüşümcü liderliğin hizmetkar liderliğe göre daha çok başarı sağlayacağını, ancak statik bir ortam oluştuğunda ise bunun tam tersinin gerçekleşeceğini savunmuşlardır.

Stone, Russell ve Patterson (2004), "*Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus*" başlıklı makalelerinde, Hizmetkar Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik özellikleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları sistematik olarak incelemişler, söz konusu karşılaştırmayı Tanlo 3'te görüldüğü gibi özetlemişlerdir.

Tablo 3: Hizmetkar Liderlik-Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	HİZMETKAR LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
İdealleştirilmiş Etki Vizyon Güven Saygı Risk Paylaşımı Doğruluk Modelleme	Etki Vizyon Güven Güvenilirlik Ve Yetkinlik Görev Paylaşımı Doğruluk Ve Dürüstlük Modelleme Ve Şeffaflık Hizmet
İlham Verici Motivasyon Hedeflere Bağlılık İletişim Coşku	Kahyalık İletişim
Entellektüel Teşvik Rasyonellik (Akla Uygunluk) Problem Çözme	İnanç Öncülük Etmek
Bireysel Düşünce Kişisel Dikkat Akıl Hocalığı Dinleme Güçlendirme	Başkalarını Takdir Etme Cesaretlendirme Öğretme Dinleme Güçlendirme

Kaynak: Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K.. A. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.: 25, Page: 353

Tablo 3 incelendiğinde, Hizmetkar Liderlik ile Dönüşümcü Liderliğin; etki, vizyon, güven, saygı veya güvenilirlik, risk ya da görev paylaşımı, doğruluk, modelleme, öğretme, dinleme ve güçlendirme gibi birbiriyle örtüşen özelliklerinin bulunduğu görülmektedir. Stone, Russell ve Patterson (2004:354)'a göre bu durum, belki de her iki modelin insan odaklı liderlik stilini tanımlamaya çalışmasından kaynaklanmaktadır. Onlara göre, her iki yaklaşım da insanlara değer vermenin, kişileri dinlemenin, güçlendirmenin, onlara güven duymanın gereğini ve önemini vurgulamaktadır (Stone, Russell ve Patterson, 2004:354).

Ancak hizmetkar liderlik, tablodan da anlaşılacağı üzere, takipçilere hizmet etme, kahyalık, liderin inançlarıyla hareket etmesi, takipçilere öncülük etme, onları takdir etme ve değişen durumlar karşısında takipçileri cesaretlendirme noktasında dönüşümcü liderlikten ayrılmaktadır.

* Hizmetkar Liderlik-Etkileşimci Liderlik

Vidic (2007:24), hizmetkar liderliğin lider ile üyeler arasındaki ilişkinin kalitesi üzerine kurulu olmasına karşın etkileşimci liderlik modelinin hizmetkar liderliğin aksine taraflar arasındaki ilişkinin koşula bağlı doğasına odaklanan bir anlayışı benimsemesi konusuna dikkat çekerek hizmetkar liderliğin önemine vurgu yapmıştır. Vidic (2007:26), pasif liderlik tarzı olarak nitelendirdiği hizmetkar liderliğin üyelerin yaptığı yanlışları düzeltme üzerine kuruluyken etkileşimci liderliğin duruma göre üyeleri ödüllendirme ya da azarlama üzerine kurulu olduğunu belirtmiştir.

Washington (2007:21-22), hizmetkar liderlerin takipçilerinin değerlerini, normlarını ve davranışlarını dikkate alan etkileme stratejileri kullandığını ve bu durumun takipçileri güçlendirdiğini; buna karşılık etkileşimci liderlerin, takipçilerinin beklentilerine uygun hareket etmeleri için ödüllendirme, cezalandırma stratejileri izleyerek resmi otoritelerini kullandıklarını vurgulamıştır.

Hizmetkar Liderlik-Etkileşimci Liderlik karşılaştırmasında literatürdeki genel görüşler dikkate alındığında etkileşimci liderliği, hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderliğin aksine, kişisel çıkarlar temeline dayalı bir dünya görüşü (Bass ve Steidlmeier, 1999:185) olarak nitelendirmek mümkündür.

* Hizmetkar Liderlik-Vizyoner Liderlik

Patterson (2003:8), hizmetkar liderliğin boyutlarını (sosyal ve ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme, hizmet) sıralarken “vizyoner olma”yı hizmetkar bir lider olmanın gereği olarak görür. Diğer bir ifadeyle vizyoner olma, hizmetkar liderliğin olmazsa olmazıdır.

Lubin (2001:20), Greenleaf (1977) ve Spears (1995)’in savunduğu hizmetkar liderlik özellikleriyle, Sashkin (1986, 1988)’in savunduğu vizyoner liderlik özelliklerini karşılaştırarak aşağıdaki tabloyu oluşturmuştur.

Tablo 4: Hizmetkar Liderlik-Vizyoner Liderlik Karşılaştırması

HİZMETKAR LİDERLİK (Greenleaf/Spears)	VİZYONER LİDERLİK (Sashkin)
Dinleme	Açıklık
Empati	İletişim
İyileştirme	Tutarlılık
Farkındalık	Dikkate Alma
İkna Etme	Fırsat Yaratma
Kavramsallaştırma	
Öngörü	
Kahyalık	
İnsanların Gelişimine Bağlılık	
Birlik Oluşturma	

Kaynak: Lubin, K. A. (2001). *“Visionary Leader Behaviors and Their Congruency with Servant Leadership Characteristics”*, University of La Verne, Doctoral Dissertation, Page: 20, UMI Number: 3022943

* Hizmetkar Liderlik-Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik yaklaşımının mimarı Max Weber bu kavramı, geleneksel veya resmi otoriteye değil, takipçilerinin algıları üzerine dayanan ve olağanüstü niteliklerle donatılmış bir etkileyciliği betimlemek için kullanmıştır (Brubaker, 2000:4).

Weber’in yukarıdaki tanımı incelendiğinde, karizmatik liderliğin hizmetkar liderlik ile takipçilere odaklanma ve resmi otorite kullanmama konusunda benzer özellikler taşıdığı söylenebilir.

Conger ve Kanungo (1998:84-88), *“Charismatic Leadership in Organizations”* adlı eserlerinde karizmatik liderlerin özelliklerini;

- * Stratejik Vizyon Ve Artikülasyon (Konuşma Kabiliyeti),
- * Çevresel Faktörlere Duyarlılık,
- * Çalışanların İhtiyaçlarına Duyarlılık,
- * Kişisel Risk,
- * Olağandışı Davranışlar olmak üzere beş ana maddede sınıflandırmışlardır.

Conger ve Kanungo'nun bu sınıflandırmasından hareketle;

- a) “Vizyon” ögesinin karizmatik liderlik ve hizmetkar liderlik modelleri için ortak özellik olduğu,
- b) Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olan karizmatik liderlerin, kendi ihtiyaçlarından önce (hatta örgüt ihtiyaçlarından önce) takipçilerinin ihtiyaçlarına yönelme mantalitesi üzerine kurulu hizmetkar liderler ile bu konuda benzer yapıya sahip oldukları,
- c) Hizmetkar liderlerin, alçakgönüllü, şefkatli, yardımsever, empati kurabilen, hizmet edilmeyi değil hizmet etmeyi seven davranış modellerinin karizmatik liderlerdeki olağandışı davranışlar bağlamında benzerlik gösterdiği söylenebilir.

1.3. HİZMETKAR LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Hizmetkar liderlik teorisi, birkaç sebepten dolayı kimi zaman göz ardı edilmiş; teori, yaşadığı kimlik krizinden zarar görme eğilimi göstermiş, bu nedenle gelişimi problemlili olmuştur (Rauch, 2007:41).

Robert Greenleaf'in ölümünden sonra, birçok çağdaş bilimadamının hizmetkar liderlik teorisinin gelişimi konusunda –özellikle son zamanlarda- yaptıkları çalışmalarda artış olduğu dikkat çekmektedir. Öyle ki, literatür incelendiğinde onlarca hizmetkar liderlik boyutunun tanımlandığı görülmektedir. Bununla birlikte, hizmetkar liderlik boyutlarının neler olması gerektiği hususunda herhangi bir standart bulunmamaktadır. Çünkü, bu liderlik tarzı üzerinde çalışan her araştırmacı, kendi yaptığı çalışmada elde ettiği bulgularla kimi zaman benzer, kimi zaman farklı boyutlar olması gerektiğini savunmuştur. Ancak, hizmetkar liderlik boyutları genel olarak incelendiğinde literatürde (Farling, Stone ve Winston, 1999; Russell ve Stone, 2002; Patterson, 2003; Dennis ve Bocernea, 2005; Bowman, 2005) üzerinde en çok durulan kavramın “*güven*” olduğu anlaşılmaktadır.

Hizmetkar liderlik ve boyutları üzerine yapılmış çalışmaların çoğu yabancı literatürde yer almaktadır. Robert Greenleaf'in hizmetkarlık fikrini öne sürmesinden sonra bu kavramı başta Spears (1998) olmak üzere, Buchen (1998), Farling, Stone ve

Winston (1999), Laub (1999), Page ve Wong (2000), Russell (2001), Patterson (2003), Dennis ve Winston (2003) ve daha bir çok bilimadamı sistematik bir biçimde incelemiş, hizmetkar liderliğin boyutları hakkında araştırmalar yapmışlardır.

Northouse (2012:223), sosyal bilimciler tarafından hizmetkar liderlik boyutlarının geliştirilmesi ve doğrulanmasına yönelik yapılan çalışmalar sonucunda oldukça fazla hizmetkar liderlik boyutunun ortaya çıktığını savunmuştur.

Tablo 5’te hizmetkar liderlik üzerine geniş araştırmalar yapmış ve literatürde öne çıkan bazı bilimadamlarının savunduğu hizmetkar liderlik boyutları listelenmiştir.

Tablo 5: Hizmetkar Liderliğin Boyutları

Spears (1998)	Laub (1999)	Farling, Stone ve Winston (1999)	Page ve Wong (2000)
Dinleme Empati İyileştirme Farkındalık İkna Etme Kavramsallaştırma İleri Görüşlülük Kahyalık İnsanların Gelişimine Bağlılık Birlik Kuruculuk	Değer Verme Geliştirme Toplum Oluşturma Dürüstlük Liderlik Etme Liderliği Paylaşma	Vizyon Güven Hizmet Etki İnandırıcılık	Dürüstlük Alçakgönüllülük Hizmetkarlık Dikkate Alma Güçlendirme Geliştirme Karar Verme Amaç Belirleme Liderlik Etme Modelleme Takım Oluşturma Ortak Karar Verme
McGee-Cooper ve Trammel (2002)	Russell ve Stone (2002)	Patterson (2003)	Dennis ve Winston (2003)
Yargılamaksızın Dinleme Empati Gösterme Özgün Olma Toplum Yaratma Güç Paylaşımı İnsanları Geliştirme	Vizyon Dürüstlük Bütünlük Güven Hizmet Modelleme Öncülük Takdir Etme Güçlendirme	Sosyal ve Ahlaki Sevgi Alçakgönüllülük Fedakarlık Vizyon Güven Güçlendirme Hizmet	Hizmet Güçlendirme Vizyon

Hunter (2004)	Dennis ve Bocernea (2005)	Bowman (2005)	Barbuto ve Wheeler (2006)
Sabır Cesaretlendirme Alçakgönüllülük Saygı Kendini Düşünmeme Affetme Dürüstlük Vaat	Sosyal ve Ahlaki Sevgi Alçakgönüllülük Güçlendirme Vizyon Güven	Alçakgönüllülük Dürüstlük Güven Empati İyileştirme Topluluk Hissi	Fedakar Arama Duygusal İyileştirme Örgütsel İyileştirme İnanırcı Planlama (Vizyon) Bilgelik

Kaynaklar: (Ostrem, 2006:27, Rauch, 2007:42, Geurin, 2008:25, Elizondo, 2011:32-33, Aslan ve Özata 2011: 140-141)

Tablo 5’ten de anlaşılacağı üzere, literatürde birçok hizmetkar liderlik boyutu üzerinde çalışılmış, bu boyutların doğruluğu ve geçerliliği araştırılmıştır. Hizmetkar liderlik üzerine araştırma yapan bilimadamları ve araştırmacıların elde ettikleri boyutlar Tablo 5’tekilerle sınırlı olmayıp Adam Focht (2011)’un “*Identifying Primary Characteristics Of Servant Leadership: A Delphi Study*” isimli doktora tezinde yer verdiği boyutlar ve daha fazlası araştırmalara konu olmuştur. Bu sebeple, Tablo 5’teki boyutlar bilgi edinilmesi amacıyla literatürden derlenmiş olup, çalışmamızda literatürde daha çok öne çıkan boyutlara değinilmiştir.

1.3.1. Greenleaf’in Hizmetkar Liderlik Boyutları

Literatür incelendiğinde Greenleaf’in, hizmetkar liderliğin boyutlarının neler olması gerektiği konusunda herhangi bir model ortaya koymadığı, ancak makalelerinde hizmetkar bir liderin taşıması gereken özellikleri ve edinmesi gereken davranış modellerini açıkladığı dikkat çekmektedir. Öyle ki Northouse (2012:221), Spears (1998) tarafından ortaya konulan 10 temel özelliğin hizmetkar liderliği kavramsallaştıran ilk model olduğunu savunmuştur. Bu sebeple bu bölümde, Greenleaf’in hizmetkar liderlik hakkındaki görüşlerinden hareketle günümüze dek öne sürülmüş boyutların hangilerine atıfta bulunduğu incelenmiştir.

Greenleaf (1970:6), “*The Servant As Leader*” isimli makalesinde hizmetkar bir liderin taşıması gereken özellikleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibi sıralamıştır.

1. Lider, öncelikle bir hizmetkardır. Hizmetkarlık davranışı, kişinin hizmet etme konusunda sahip olduğu doğal hissiyatıyla, yani kendi iç isteğiyle başlar.

2. *Hizmetkar kişi, öncelikle takipçilerinin yüksek önceliğe sahip ihtiyaçlarını karşılamayı temin eder.*
3. *Kendisine hizmet edilen kişiler, sağlıklı, özgür, daha bağımsız ve bilge hale gelmeleri sonucunda kendileri hizmetkar olurlar ve bu başarının bir göstergesidir.*
4. *Bir lider hizmetkar kalırsa, ancak o zaman lider olabilir.*

Greenleaf'in yukarıdaki görüşleri incelendiğinde hizmetkar liderlik boyutlarından:

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

1.3.2. Spears'ın Hizmetkar Liderlik Boyutları

Greenleaf Merkezi'nin CEO'su Larry Spears (1998:11), hizmetkar bir liderde, aşağıdaki şekilde de belirttiği üzere, 10 temel özelliğin bulunması gerektiğini savunmuştur. Bu özellikler şunlardır:

Dinleme: İçsel yorum ya da yersiz düşünceler olmadan kişinin diğerlerinin konuşmalarını tüm dikkatle ve kendini vererek dinlemesidir.

Empati: Diğerlerinin duygusal hallerini hissetme, onları anlama, onların olgu ve olaylara baktığı açığı yakalayabilme kabiliyetidir.

İyileştirme: Kişilere, kendi psikolojik durumlarını düzeltmeleri, ruhsal bunalımdan kurtulmaları için merhametli davranmak ve şefkatle yaklaşmak, onlara gerekli her türlü desteği sağlamaktır.

Farkındalık: Hizmetkar liderin, daha bütüncül ve birbirine entegre olmuş bakış açılı geliştirmek için kendisinin ve diğerlerinin farkındalık hissiyatını teşvik etmesidir.

İkna Etme: Kişilerin kendi benliklerini yakalamaları, güçlerinin ve kabiliyetlerinin farkına varmaları konusunda liderin ikna yeteneğini kullanabilmesidir.

Kavramsallaştırma: Liderin, takipçilerine önderlik görevini netleştirmesi amacıyla bir vizyon geliştirmesi, amaç ve hedefleri konusunda takipçilerini aydınlatması ve bunların izinde kararlılıkla yürümesidir.

İleri Görüşlülük: Liderin, geçmiş deneyimleriyle birlikte sezgilerini de kullanarak gelecekteki olasılıklar hakkında sağlam bir öngörüye sahip olmasıdır.

Kahyalık: Liderin tüm sorumluluğu üstlenerek bir örgütü veya bir işletmeyi çizdiği yolda ilerletmesi, onu koruması, geliştirmesi, gerektiğinde hesap verebilmesidir.

İnsanların Gelişimine Bağlılık: Liderin, takipçilerinin kişisel gelişimlerini arzu etmesi, onlara gelişimleri konusunda her türlü imkanı sağlaması ve işlerini kolaylaştırması, hizmet etmesidir.

Birlik Kuruculuk: Bir örgüt içerisinde çalışan bireyler arasında bağlar kurarak toplum oluşturma ve bunu bireyler için anlamlı hale getirmenin yollarını aramaktır.

Spears (2004:10), hizmetkar liderliğin on özellikle sınırlı olmadığını, ancak bu özelliklerin hizmetkar liderliğin gücünü ortaya koyduğunu belirtmiştir. Spears (2004:10), hizmetkar liderlik felsefesinin kişilerin ruhsal, duygusal, entellektüel ve profesyonel gelişimlerine aracılık ettiği için birçok birey tarafından rehber edinildiğini; bununla birlikte birçok örgütün misyon tanımının ana ifadesi ve kurumsal felsefesinin bir parçası haline geldiğini savunmuştur.

1.3.3. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Boyutları

Page ve Wong (2003:3), hizmetkar liderlik boyutlarını genel bir sınıflandırma yoluyla *karakter yönelimli, insan yönelimli, görev yönelimli ve süreç yönelimli* olmak üzere çok boyutlu bir kavramsal çerçevede açıklayarak Tablo 6'daki modeli geliştirmişlerdir.

Bu modelde öncelikle literatürden, sonrasında yazarların liderlik ile ilgili kişisel deneyimlerinden elde edilen bilgilerden yararlanarak hizmetkar liderliği

ölçmede kullanılacağını değerlendirdikleri 12 hizmetkar liderlik özelliği tanımlamışlardır (Page ve Wong, 2003:3).

Tablo 6: Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Ölçümü İçin Kavramsal Bir Çerçeve

I.	Karakter Yönelimli (Varlık: Lider ne tür bir insandır?) Liderin davranışını geliştirmeye, onun değerlerine, güvenilirliğine ve güdülerine odaklanmayla ilgilidir. * Dürüstlük * Alçakgönüllülük * Hizmetkarlık
II.	İnsan Yönelimli (İlişki: Lider diğer kişilerle nasıl ilişki kurar?) İnsan kaynaklarını geliştirmeye, liderin insanlarla olan ilişkisine ve diğerlerini geliştirmek için verdiği vaatlerine odaklanmayla ilgilidir. * Dikkate Alma * Güçlendirme * Geliştirme
III.	Görev Yönelimli (Faaliyet: Lider ne iş yapar?) Üretkenliğe ve başarıya ulaşmayla, liderin görevlerine ve başarı için gerekli olan yeteneklere odaklanmayla ilgilidir. * Vizyon Oluşturma * Amaç Belirleme * Liderlik Etme
IV.	Süreç Yönelimli (Organize Etme: Lider organizasyonel süreçlere nasıl etki eder?) Organizasyonun verimliliğini yükseltmeye, liderin model olma kabiliyetiyle; esnek, verimli ve açık bir sisteme odaklanmayla ilgilidir. * Modelleme * Takım Oluşturma * Ortak Karar Verme

Kaynak: Wong, P. T. P., Page, D. (2003). *Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile*, Trinity Western University, Sayfa: 3

Page ve Wong'un geliştirdiği bu modele göre, bir kimse hizmetkar bir kalp geliştirmedikçe (karakter yönelimi), diğer insanları geliştirmeyi ve güçlendirmeyi bilmedikçe bu kimsenin bir hizmetkar olarak liderlik görevini yerine getirmesi mümkün değildir (Page ve Wong, 2003:4).

1.3.4. Hunter'ın Hizmetkar Liderlik Boyutları

Hunter (2004:128), “*sevginin sekiz niteliği*” ismini verdiği *sabır, cesaretlendirme, alçakgönüllülük, saygı, kendini düşünmeme, affetme, dürüstlük ve vaat* kavramlarının sadece sevginin mükemmel tanımları olmadığını, aynı zamanda hizmetkar liderliğin özü olduğunu (Akt. Elizondo, 2011:32) ileri sürmüştür. Ona göre bu nitelikler sadece liderliğin gereklerini tanımlamaz, aynı zamanda hizmetkarlığın gerçek anlamını somutlaştırır. Hunter, “*sevginin sekiz niteliği*”ni şu şekilde açıklar (Hunter, 2004:90-110):

Sabır: Sabır, kendini kontrol etme anlamına gelir ve sağlıklı ilişkiler için zorunludur. Sabır ve kendini kontrol, kişinin eylemlerinde, bulunduğu ruh hali içinde tutarlı ve öngörülebilir olmasıdır.

Cesaretlendirme: Etkili liderler, çevresindeki kişileri olabileceklerinin en iyisi olmaları konusunda cesaretlendirirler.

Alçakgönüllülük: Liderlik alçakgönüllülüğü gerektirir. Mütevazı liderler, böbürlenmiş, gururlu ya da kibirli kişiler değildir. Mütevazı liderler, gerçekten kim oldukları hakkındaki basitçe tutumlarıyla kendilerini kandırmayı bırakmış kişilerdir.

Saygı: Liderlik saygı gerektirir. Etkili liderler, herkesin önemli olduğunu bilincindedirler ve örgüte değer katarlar. Lider saygı gösterir, kendine yakışmayan davranışlarda bulunmaz. Lider, örgütteki tüm insanlara -haketmeseler veya olumsuz davranışları olsa dahi- önemli kişi muamelesiyle davranmayı tercih eder.

Kendini Düşünmeme: Liderlik kendini düşünmemeyi gerektirir. Kendini düşünmeyen liderler, hizmet ederler, diğerlerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenirler, kendilerini onlara feda ederler. Diğerlerinin faydasını gözetmek adına kendi istek ve ihtiyaçlarını bir kenara koyarlar.

Affetme: Liderlik affetmeyi gerektirir. İnsanlar liderlerine karşı birden fazla şekilde hata yapabilirler. Böyle durumlar, liderin makul limitler çerçevesinde takipçilerinin kusurlarına tahammül gösterip kendini geliştirmesi açısından önemlidir.

Dürüstlük: Dürüstlük, liderin düşüncelerinde, eylemlerinde ve kelimelerinde tam anlamıyla bir tutarlılığı gerektirir.

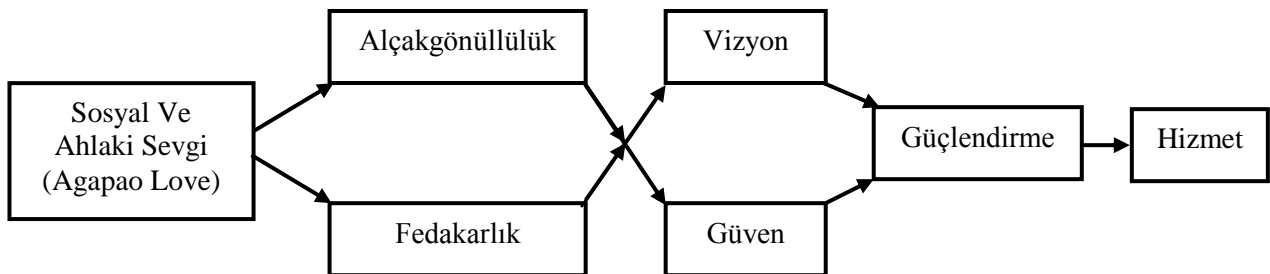
Vaat: Liderlik vaat gerektirir. Vaat, belki de liderlerin elinde bulundurabileceği en önemli karakter özelliğidir. En iyi hizmetkar liderler, ne yapacakları konusunda vaatleri olanlardır. Hizmetkar liderlik, sürekli örgütsel ve kişisel gelişim için vaat, hırs gerektirir.

1.3.5. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Boyutları

Kathleen Ann Patterson'a göre (2003:8), bir lideri hizmetkar yapan şey, liderin kendi içindeki erdemdir. Ona göre aşağıda belirtilen özellikler, hizmetkar bir lideri tanımlayan, onun tutum ve davranışlarını şekillendiren temel niteliklerdir.

Patterson, hizmetkar liderliği dönüşümcü liderlik teorisinin mantıksal bir uzantısı olarak görmüş (Patterson, 2003:5), bu itibarla teori geliştirmek amacıyla yazdığı "*Hizmetkar Liderlik: Teorik Bir Model (Servant Leadership: A Theoretical Model)*" isimli doktora tezinde hizmetkar liderlik boyutlarının *sosyal ve ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme* ve *hizmet* olduğunu savunmuştur. Patterson'ın, "*sevgi*" ile başlayan ve "*hizmet*" ile sona eren (Patterson, 2003:10) modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Patterson, K. A. (2003). "*Servant Leadership: A Theoretical Model*", Regent University, Doctoral Dissertation, Sayfa: 10, UMI Number: 3082719.

Robert Steven Dennis (2004), Patterson'ın hizmetkar liderlik teorisinin bileşenlerini (sosyal ve ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme, hizmet) desteklemekle birlikte yazdığı doktora tezinde (*Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*) bu boyutları doğrulamış ve ölçek geliştirmiştir. Tarafımızdan yürütülen tez çalışması,

bu boyutları dikkate alarak gerçekleştirildiğinden, Patterson'ın (2003) geliştirdiği boyutlar aşağıda ayrıntısıyla açıklanmıştır.

Patterson'ın (2003) Hizmetkar Liderlik Modeli'nde savunduğu boyutlar hakkında aşağıda ayrıntılı bilgi verilmektedir.

1.3.5.1. Sosyal ve Ahlaki Sevgi

Patterson'ın “*Agapao Love*” olarak adlandırdığı sevgi, “*Sosyal ve Ahlaki Sevgi*” anlamına gelir ve lider-takipçi ilişkisi açısından kilometre taşı niteliğindedir (Patterson, 2003:8). *Agapao Love*, yunanca bir kelime olup mana olarak “*doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyleri yapmak*”tır (Aslan ve Özata; 2011:142).

Patterson'a (2003:8) göre sevgi, her şeyin başında gelir ve ihtiyaçları, istekleri olan her bir bireyi toplu olarak isteği olan bireylermiş gibi düşünen liderler tarafından gösterilebilir. Patterson (2003:13), hizmetkar liderlerdeki sevgi duygusunun onların kişisel değerlerinden veya erdemlerinden kaynaklandığını, bu tip liderlerin amacının insanları onurlandırmak ve onları daha saygın kılmak olduğunu savunur. Hizmetkar liderler, koşulsuz sevgiye sahip olduklarından diğer insanları gerçek manada takdir ederler ve onları dikkate alırlar. Takipçiler, hizmetkar liderlerin diğer insanlara gösterdiği böyle bir sevgiden ilham alırlar ve bunun sonucunda ümitli ve cesaretli bireyler olurlar (Patterson; 2003:12). Patterson'a göre liderler, takipçilerinin yeteneklerine odaklanmalı, onların güçlü ve zayıf yönlerini iyi öğrenmeli, bunları zorunluluktan değil şevk ile yapmalıdırlar. Bu tablo sağlandığı sürece sevgi, hizmetkar liderlik ile sürekli uyum içinde olacaktır (Patterson; 2003:12).

Winston (2003:2), hizmetkar liderlikte sevgi kavramının sosyal ve ahlaki anlamda sevgi manasına geldiğini, liderin sahip olduğu dürüstlük, görev anlayışı ve disiplinin bir yansıması olduğunu savunur.

Mevcut teorik çalışmaları analiz eden Parry ve Kempster (2014:24), liderliğin maneviyatında *fedakar sevginin* yattığını, hizmetkar liderliğin sıklıkla sevgi kavramına vurgu yaptığını belirtmişlerdir. Parry ve Kempster (2014:24), bir işteki pozitif liderliğin yaratacağı etkinin pozitif takipçiler olacağını, pozitif liderliğin

temelinde ise mutluluk ve sevgi yattığını, bu sebeple liderlik ile sevgi arasındaki ilişkinin lider-takipçi ilişkilerinde belirleyici bir role sahip olduğunu savunmuşlardır.

Mitroff ve Denton (1999:89), sevgi kavramının *enrensel bir ilke*, Ferch ve Mitchell (2001:77), *kişilerarası ilişkileri şekillendiren bir kavram*, Russell ve Stone (2002:151) ise hizmetkar lider için *koşulsuz sahip olunması gereken bir öge* olduğunu savunmuşlardır.

Patterson'ın (2003) Hizmetkar Liderlik Modeli'ni göz önünde bulundurduğumuzda sosyal ve ahlaki sevginin, hizmetkar liderliğin ilk çıkış noktası olduğu açıktır. Esasında sevgi kavramı, birlikteliğin, devamlılığın ve refahın sağlanması açısından büyük öneme sahip olduğu mevcut literatürden anlaşılmaktadır. Örgüt içindeki koşullar ve imkanlar hangi düzeyde olursa olsun, sevgiden yoksun kalan bir temelin, üzerine inşa edilmiş lider-üye ilişkilerini çok fazla taşıyamayacağı söylenebilir.

Hizmetkar liderlerin takipçileriyle -örgütün birer üyesi oldukları ve iş yaptıkları için değil insan oldukları için- ilgilenmeleri, onlara cesaret vererek dikkate almaları, onlara merhamet etmeleri ve şefkatli davranmaları, onların durumları hakkında ve iyi olmaları konusunda endişe duymaları, örgüt için önemli kişi olduklarını onlara hissettirmeleri hem sosyal yönden hem de ahlaki yönden sevginin önemli göstergelerindendir.

1.3.5.2. Alçakgönüllülük

Patterson'a göre alçakgönüllü olmanın hizmetkar liderlikteki görüntüsü (Akt. Aslan ve Özata; 2011:142) kişinin kendisinden çok karşısındakilere odaklanması, kendisine daha az önem vermesidir.

Patterson (2003:14), alçakgönüllü olmayı bazı kişilerin zayıflık olarak algıladığını, ancak bu davranışın bir kişinin kendisini aşırı derecede değerli görmediği erdemli bir davranış olduğunu, bu nedenle tüm insanların değerine saygı göstermeyi mümkün kıldığı görüşündedir. Patterson (2003:15), kişinin kendi başarılarını ve yeteneklerini abartıya ve aşırı övgüye kaçmadan objektif bir biçimde ortaya koymasının alçakgönüllülüğün bir işareti olduğunu savunur.

Nelson'a (2003) göre bir lider, sevgiyi çalışanları için hem fedakârlık yaparak hem de alçakgönüllü davranışlar göstererek sergiler; diğer bir ifadeyle hizmet yönelimli lider doğru nedenlerle doğru şeyleri yapandır (Akt. Cerit; 2008: 553).

Crom'a (1998:6) göre alçakgönüllü olmak, olgu ve olaylara başkalarının gözünden bakabilmektir. Ona göre bu davranış şekli, liderin örgüt içindeki bireylerce beğeni ve takdir kazanmasına sebep olur. Crom (1998:6), etkili liderlerin takipçilerinin takıma sağladıkları katkıları kabullenerek ve onlara saygı göstererek alçakgönüllülüklerini muhafaza eden kişiler olduklarını savunur (Akt. Coe vd. 2005:105, Dennis, 2004:23).

Irwing ve Longbotham (2007:107), alçakgönüllülüğü, hizmetkar liderliğin temel boyutu, Russell ve Stone (2002:148) ise gerçek liderlerin en iyi özelliklerinden biri olarak nitelendirmişlerdir. Sun'a (2013:547) göre hizmetkar liderdeki bu özellik sabit olup, ahlaki bir nitelik taşır.

Sandage ve Wiens (2001:207), alçakgönüllülüğü, bir kişiyi başarısı ve yetenekleri bakımından tutma (koruma) yeteneği olarak tanımlamışlar; bu yeteneğin, kendini kabullenmeyi, liderin kendisine değil diğerlerine odaklanması suretiyle gerçek bir tevazu anlayışını içerdiğini dile getirmişlerdir.

Nielsen, Marrone ve Slay'e (2010:34) göre kişinin öncelikle kendi kimliğini anlamaya olan istekliliği, sonrasında diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün görme düşüncesi onun tevazu sahibi bir lider olduğunu gösterir.

Owens ve Hekman (2012:789), Van Dierendonck ve Nuijten (2011:1233)'e göre tevazu sahibi liderler, takipçilerine karşı sorumluluklarından emin, her an hesap vermeye hazır ve öğrenmeye istekli, onlardan gelebilecek eleştirilere açık, görev tamamlandığında geri çekilmeye istekli (koltuk sevdalısı olmayan) kişilerdir.

Sipe ve Frick (2009:28), alçakgönüllü olmayan kişilerin genellikle sabırsız olduklarını, sabırsız kişilerin ise kötü dinleyiciler olduğunu ve bu sebeple kötü bir dinleyicinin hizmetkar lider olamayacağını savunurlar. Sipe ve Frick (2009:29), hizmetkar liderliğin alçakgönüllülük davranışını somutlaştırdığını, bu davranışın pratikteki yansımalarının kişinin mensubu olduğu örgüt ve diğer bireyler için

egolarından gönüllü bir şekilde vazgeçebilmesi, esas niyetini açıkça ifade etme cesareti gösterebilmesi olduğunu ifade etmişlerdir.

Tangney (2000:73-74), alçakgönüllülüğün kişilerin kabiliyetlerini ve başarılarını doğru bir şekilde değerlendirme ve bunları koruma; hataları, kusurları, fikir ayrılıkları ve kısıtlılıkları hakkında kişileri bilgilendirme, yeni fikirlere açık olma, kendisi de dahil olmak üzere bireyleri bir bütünün değerli parçaları olarak ele alma, tüm farklılıkların bir değeri olduğunu benimseme gibi davranışları içermesi gerektiğini savunmuştur.

Literatürdeki mevcut tanımlardan hareketle, hizmetkar bir liderin tevazu göstererek takipçilerinin gönlünü kazanacağı açıktır. Alçakgönüllü davranmanın kapsamı ve içeriği, karşılaşılan olgu ve durumlara göre farklılık göstermekle birlikte genellikle liderin kendi başarılarından ve yeteneklerinden ziyade takipçilerinin başarıları ve yeteneklerinden söz etmesi, kendi becerilerini değerlendirmede abartıya kaçmaması, kendini övmemesi, takipçilerinden fikir ve görüş edinmeyi fikir veya liderlik acizliği olarak algılamayıp onların görüşlerine ve tecrübelerine önem vermesi, gerektiğinde özür dilemesi, gerektiğinde affetmesi, tevazu sahibi olmasıdır. Alçakgönüllülük, yapmacılıktan uzak, kişinin içinden gelen bir duygudur. Alçakgönüllülük, sıcak kalpli bir liderin gururuna hükmedebilmesidir. Liderler, böyle bir davranış modeliyle takipçileriyle arasında olan bağı güçlendirebilir, onlarla aralarındaki mesafeleri azaltarak sistemsel olarak daha fazla mesafe kat edebilirler.

1.3.5.3. Fedakarlık

Fedakarlık, günümüzdeki anlamıyla çıkar amacı olmaksızın herhangi bir kişiye yardım etme anlamına gelmektedir. Patterson (2003:17), fedakarlık kavramı üzerine yapılan münazaraların bu kavramın doğasına yeni unsurlar eklediğini savunmaktadır. Greenleaf (1977)'in hizmetkar liderlikle tutarlı olduğunu savunduğu bu kavram, sadece yardım etme amacına dayalı ve bireysel seviyede incelenmiş bir insan özelliğidir (Patterson, 2003:17).

Kaplan (2000:494), fedakarlığın, kişinin kendi yararının söz konusu olmadığı durumlarda başkalarının iyiliği adına göstermiş olduğu eylemleri veya hissettikleri

şeklinde tanımlandığını; bu sebeple belirli bir maliyeti ve çabayı gerektirdiğini ifade etmiştir.

Pollard (1997:51), Bass (2000:33), Blanchard (2000:4), ve Russell (2001:82)'a göre fedakarlık, tüm insanların gelişimi için verilmiş bir vaat, liderin dürüst tavırları, cesareti, bireysel ve toplumsal ihtiyaçları, motivasyonu, empati kurma kabiliyeti nihayetinde değişen yaşam şeklinin bir resmidir.

Oliner'a göre (2002:1239) fedakarlık duygusu, bir başkasına yardım edildiği, çıkar amaçlı olmadığı, yüksek risk taşıdığı ve gönülden geldiği zaman esas anlamını taşır. Fedakarlık, şahsi bir kazanım üzerine olmayıp başkalarına adanmışlık duygularıyla ve sadece yardım etme amacını içeren içsel bir duygudur (Dennis, 2004:55). Fedakarlık, kişinin beklenti içinde olmadan, kendi gönül rızasıyla başka bir kişiye yardım etmesi (Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013:65), daima kendisi haricindeki birşeyi veya birisini işaret etmesidir (Frankl, 1992:115).

Monroe'ya (1994:862) göre fedakarlık, davranışı gösteren kişinin huzurunu bozsa veya kendisini riske atsa dahi başkasının yararına yönelik gösterilen niyettir. Monroe'ya göre söz konusu niyetin bir kısım sonuçları olacaktır. Buna göre (Monroe, 1994:862-863):

- * Fedakarlık, eylemi gerektirir,
- * Fedakarlık, takipçilerin refahını arttırmayı gerektirir,
- * İyi niyetli davranışlar, takipçiler açısından beklenen sonuçları vermese dahi terk edilmemelidir,
- * Fedakar davranışlar, davranış sahibinin kişisel refahını azaltabilir.

Avolio ve Locke (2002:170), gerçek manada fedakar olmak isteyen bir liderin örgüt içinde istemediği veya değer vermediği bir rolü üstlenmesi gerektiğini, kişisel çıkarı olmayan bir ürün ortaya koyması gerektiğini, başarılarının ödüllendirilmesi konusunda herhangi bir beklenti içinde olmaması gerektiğini, en ufak bir umut, kazanç veya memnuniyet beklemeksizin kendisini çalışanlarına/müşterilerine hizmet etmeye adanması gerektiğini savunmuşlardır.

Moss ve Barbuto (2010:170), fedakar liderliğin politik yetenek ve etkinlik arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini; başkalarına hizmet etmenin, başkalarının ihtiyaçlarına öncelik vermenin fedakarlık bağlamında lider etkinliğini doğrudan arttırdığını savunmuşlardır.

Galston (1993:118), fedakarlığı, *muhtaç yabancılara hizmet etme arzusu*, Sosik vd. (2009:401) ise “*hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, sosyal karizmatik liderlik gibi liderlik formlarının tamamlayıcısı*” olarak nitelendirmişlerdir.

Yapılan tanım ve nitelendirmelerden hareketle; fedakarlığın herhangi bir çıkar, ödül veya bir kazanç beklemezsizin, konumu veya görevi itibarıyla değil kişinin tamamen kendi iç arzusuyla kendisini bir kenara bırakıp başkalarının yararına çalışması, maddi ve manevi imkanlarını onlar için seferber etmesi olduğu anlaşılmaktadır. Bencillikten, art niyetten ve çıkar ilişkilerinden uzak olmayı gerektiren fedakarlık, gönüllere hitap etmek isteyen hizmetkar liderlerin en önemli özelliklerinden biridir. Konumları, kişisel özellikleri ve beklentileri gereği günümüz lider ve yöneticilerde, hatta bireylerde belirli derecede bulunan veya bulunmayan *karşılıksız fedakarlık davranışları*, hizmetkar liderliğin olmazsa olmazıdır. Takipçilerine karşı fedakar olan hizmetkar liderlerin, takipçilerinden fedakar davranışlar görebileceği söylenebilir.

1.3.5.4. Vizyon

Latince kökenli olan vizyon kavramının kelime anlamı, “*görünüm, ülkü, ileri görüş*”tür (<http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 05.11.2013). Pratikte ise bu kavramın anlamı, bir işletmenin veya örgütün imkan ve kabiliyetleri dahilinde gelecekte kendisini görmeyi arzuladığı ve uzun vadeyi gerektiren noktanın bir tanımlanmasıdır.

Greenleaf (1977), vizyon kavramını açıklamak için *öngörü* ve *kavramsallaştırma* terimlerini kullanmış, bu kavramlardan;

- * *Öngörü*yü, liderliğin ahlaki boyutu üzerindeki merkez (Greenleaf, 1977:26),

* *Kavramsallaştırmayı* ise liderliğin temel davranış modeli (Greenleaf, 1977:32) olarak nitelendirmiştir.

Patterson'a (2003:18) göre hizmetkar liderlikte vizyoner olma, örgütsel anlamdaki klasik bir vizyonerlik değildir. Yani bir örgütün gelecekte varmak istediği noktanın tanımı değildir. Ona göre vizyonerlik, liderin takipçilerini değerli ve layık birer birey olarak görmesi, her bir takipçisinin bu düzeye geleceğine inanması, bunu dört gözle beklemesi ve bu yolda takipçilerine yardımcı olabilmenin yollarını araştırması düşüncesine dayanır.

Patterson (2003:19), lider vizyonunun, örgütteki herkesin amaç ve hedeflere ulaşabileceğine, ilerleme kaydedileceğine ve gelişimi destekleyeceğine olan inançlarını ve güveni destekleyeceğini savunur. Vizyon, sadece geleceğe dair bir öngörü sağlamaz, aynı zamanda bir istikamet oluşturur (Patterson, 2003:20).

Greenleaf (1998:78), statüsü her ne olursa olsun, bir kişinin düşüncesini almanın önemini vurgulayan ve "*paylaşılan vizyon*" kavramını ortaya atan Peter Senge'ye minnettar olduğunu belirtmiştir.

Omoh (2007:5), vizyon ve etik değerlerden yoksun bir lider tarafından yönetilen örgütlerin büyük kayıplar (hissedar kayıpları, istihdam kayıpları vb.) vererek batacağını savunur. Vizyon kavramının anlamı, sadece hizmetkar liderlik bağlamında değildir. Genel olarak düşünüldüğünde, vizyondan mahrum bir kişinin veya örgütün, rotası belli olmayan bir gemi gibi kaybolmaya mahkum olacağı ileri sürülebilir (Ülgen ve Mirze, 2006: 180).

Bennett (2001:45), kişisel değerlerin, vizyon ve hizmetkar liderlikle kaynaştırıldığında takım performansının artabileceği kanaatindedir.

Vizyon, liderlikle doğrudan ilgili olan en eski düşünce olmakla birlikte (Senge, 1995:229) bu kavram, hizmetkar liderlik dahil (Russell, 2000:13), hangi tarz liderlik olursa olsun liderlik için gerekli olan (Blanchard, 1995:12) bir sağduyudur (Nanus, 1989:82).

Blanchard (1995:12), liderdeki hizmetkar yönün yalnızca liderdeki vizyonun, yönelimin ve hedeflerin belirgin olmasıyla ortaya çıkacağını; Sendjaya vd. (2008:419) ise takipçilerin görüşlerinin, hayallerinin dikkate alınarak açıkça

tanımlanmış bir vizyon oluşturmanın hizmetkar lidere duyulan güveni ve liderin takipçilerini etkileme düzeyini arttıracaklarını savunmuşlardır.

Vizyonu, *hizmetkar liderliğin işlevsel özelliği* olarak tanımlayan Russell (2000:9), bu özelliğin aynı zamanda hizmetkar bir liderin tutku yaratan ve gelecekte arzulan durumunu öngördüğü yegane resmi olduğunu, bir öngörü ve kavramsallaştırma içerdiğini belirtmiştir.

Vizyon kavramının, örgütlere hatta çok büyük insan kitlelerine yön vermede bir ilham kaynağı olduğunu düşünürsek, bu konuda başta hizmetkar liderler olmak üzere takipçilerini peşinden sürükleyen liderlere büyük görevler düştüğünü söylemek mümkün olacaktır. Örgütlerinin gelecekteki konumunu resmeden bir lider, bu resimde takipçilerinin de yorum ve kanaat sahibi olmalarına özen göstermelidirler. Diğer bir ifadeyle liderler, örgütlerinin vizyonunu, amaç ve hedeflerini belirlemede kendilerini tek karar merkezi olarak görmemeli, takipçilerinin de görüşlerini alarak açık, net, inandırıcı tanımlar ortaya koymalıdır. Aksi takdirde, yapılan vizyon tanımları sadece tanım olmaktan öteye gidemeyeceği, takipçilerin örgütün geleceği konusunda endişelenmelerine neden olabileceği mevcut literatürden anlaşılmaktadır.

1.3.5.5. Güven

Greenleaf (1977:83), örgütlerdeki meşruluğun güven ile başladığını, yetkinlikleri veya niyetleri ne kadar iyi olursa olsun, güvenin olmadığı örgütlerde hiçbir şeyin gerçekleşmeyeceğini savunmuştur.

Patterson (2003:22), hizmetkar liderlikte güven kavramını “*takipçilerin görünmeyen potansiyeline olan bir inanç, hedeflere ulaşabileceklerine inanış*” şeklinde belirtmiştir. Güvenen liderler takipçilerini güçlendiren liderler; güçlenen işgücü ise organizasyonu şekillendiren kişiler kadar örgüte hizmet etme özgürlüğüne sahip olan işgücü anlamına gelmektedir (Patterson, 2003:20).

Hangi tür liderlik olursa olsun, güven liderlikte esastır (Covey, 1991:170). Güven, kendilerini etkileyecek kararlar ve belirli yetenek isteyen örgüt içi pozisyonlara doğru kişileri yerleştirmede takipçilerin katılımını ve/veya görüşünü almayı gerektirir (Sun, 2013:554).

Hizmetkar liderler, takipçilerini sınırlandırmak yerine onların kendi yeteneklerini farklı yol ve yöntemlerle sergilemelerine imkan vererek onlara güven duyduklarını gösterebilirler (Sendjaya, 2003:4).

Melrose (1998:292), liderlerin verdikleri sözleri yerine getirmek suretiyle de örgüt içinde güveni sağlayabileceklerini savunur. Ona göre liderler, bu güveni oluşturmak için;

- * Gerçek bir koçluk becerisi geliştirmeli,
- * Sadece görev vererek değil, takipçilerini gerçek manada güçlendirmeli,
- * Verdikleri sözü yerine getirenleri onurlandırmalı,
- * Takipçilerinin arasına daha işin başındayken katılıp onlara destek olmalı,
- * Tutarlı olmalı,
- * Takipçilerinin yanlış yapmaktan korkmayacakları bir ortam oluşturmak suretiyle risk almalarını, yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlamalıdır.

Russell (2001:81), kişilerarası ve örgütsel anlamda güveni sağlamanın doğruluk ve dürüstlük gibi iki önemli değerden ileri geldiğini, bu tür bir güvenin ise hizmetkar liderlik için gerekli olduğunu savunur.

Kouzes ve Posner (2003:36), liderlere, takipçilerinden aldıkları geribildirimler konusundaki düşüncelerini açıklamaları gerektiğini öğütleyerek takipçilerin liderlerinin düşüncelerini bilmelerinin örgüt içinde güven duygusu oluşturacağını ileri sürmüştür.

Fairholm (1997:128), güvenin liderliğin merkezinde ve ruha dayalı bir kavram olduğunu, bu sebeple takipçilerin liderlerine güven duyma konusunda zorlanmalarının yanlış olduğunu, takipçilerdeki güven duygusunun liderlerin liderlik etmelerine olanak sağladığını ifade etmiştir.

Wis (2002:22), günden güne ve durumdan duruma değişik tavırlar sergileyen liderlere, dahil olduğu topluluğun inanmasının güç olacağını, bu sebeple liderlerin bireylerle olan gündelik davranışlarında, prosedürlerinde ve yöntemlerinde tutarlı ve güvenilir davranmaları gerektiğini belirtmiştir. Wis, güven ortamının bir kez oluşturulduğunda hesap verilebilirliğin meşru olarak gerçekleşeceği görüşündedir (Wis, 2002:22).

Hizmetkar liderlikte güven kavramı hakkında öne sürülen fikirler genel anlamda incelendiğinde, bu kavramın hizmetkar liderliğin temel prensiplerinden biri olduğu açıktır. Güven duygusu, sadece hizmetkar liderler veya takipçilerine özgü bir duygu olmayıp evrensel bir kavramdır. Bir kişinin başka bir kişiye, kuruma, topluluğa hatta kendisini yaratana güvenmesi ve inanması doğal bir ihtiyaçtır. Güven duygusu, tarafların birbirlerine gerektiğinde bir eşyayı, bir kurumu, bir kişiyi, hatta kimi zaman tüm varlığıyla birlikte kendisini gönül rahatlığıyla emanet edebilecekleri şeye olan inançlarını ifade eder. Güven kavramı, anlamı itibariyle çok kapsamlı olup kimi zaman karşısından fikir edinmeyi, kimi zaman karşısındakine sır vermeyi kimi zaman ise emanet almayı veya vermeyi içerir. Karakter, ahlak anlayışı ve güven kavramının zihinde canlandırdığı imgelerin, kişilerin güven duygusu bakımından olgunlaşmalarında etkiye sahip olduğu söylenebilir.

1.3.5.6. Güçlendirme

Hizmetkar liderlikte güçlendirme, fiziksel anlamda bir güçlendirme olmayıp liderin takipçilerinin henüz ortaya çıkmamış potansiyellerini açığa çıkarmaya, ortaya çıkmış potansiyellerini ise daha da geliştirmeleri için yaptığı yatırımların ifadesidir.

Literatürü incelediğimizde güçlendirme kavramına ilişkin aşağıda belirtilen tanımlar ön plana çıkmaktadır:

- * Rowlands'a (1997:14) göre güçlendirme, kişilerin kendi ilgi alanlarında, diğerleriyle ilişkilerinde ve karar vermede serbest bırakıldığı süreçlerdir.
- * Russell ve Stone (2002:152) güçlendirmeyi, kişileri güç veya yetkiyle donatarak güven verme süreci olarak tanımlamaktadır.
- * Dünya Bankası'na göre güçlendirme, seçim ve eylem özgürlüğünün genişletilmesidir (2002:14).
- * Koçel (2005:414) güçlendirmeyi, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlar.

- * Focht (2011:28) ise güçlendirmeyi kısaca, diğerleriyle güç paylaşımı olarak tanımlar.

Patterson (2003:23), hizmetçi bir zihniyetle takipçiler için en iyi olan şeyi yapmanın ve onlara yakından ilgi göstermenin güçlendirme anlamına geldiğini, böyle bir davranış modelinin hizmetkar liderin kalbinde bulunduğunu belirtmiştir. Patterson (2003:24), hizmetkar liderlerin takipçilerini güçlendirerek rotalarını bulduklarını, buna karşılık takipçilerinin de rotalarını bulmaları için onlara yardımcı olma konusunda ilham kazandırdıklarını savunur. Ona göre hizmetkar liderin kontrolü takipçilerine bırakıp gereken sorumluluğu kendilerinin üstlenmelerini sağlaması, süreçler itibariyle takipçilerin yolunu açması, dengeli gelişimlerini mümkün kılması ve onlar için daima iyi olanın peşinden gitmesi gerekir. Patterson'a (2003:25) göre, hizmetkar liderlerin bu tarz bir güçlendirme politikası izlemeleri sonucunda takipçiler "*çiçek açıp büyüyecektir*".

Covey (2002:31), liderin, takipçiler arasındaki farklılıklara değer vererek, onları dinleyerek ve güçlendirme konusunda onlara örnek olarak hizmetkar olacağına inanır.

Wis (2002:20), takipçileri güçlendirmede ödüllendirme politikalarının önemine değinmiş, hizmetkar liderlerin ödüllendirme stratejilerinin örgüt içinde farklılık ve pozitif değişiklik yaratmak için kullanmaları gerektiğini savunmuştur.

Schneider ve George (2011:64), liderlerinden, gelişimleri için gerçek manada ilgi ve alaka gören takipçilerin kendilerini güçlendirilmiş hissettiklerini, bunun sonucunda takipçilerin örgütlerine bağlılık duygularının daha çok artacağını savunmuşlardır.

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları incelendiğinde birçok bilimadamının liderlerin güçlendirme işlevine vurgu yaptıkları görülmektedir. Güçlendirme kavramı, hizmetkar liderlik haricindeki liderlik modellerinde incelendiğinde, liderler ile takipçiler arasındaki farklı düzeylerde karşılıklı beklentilerin bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani liderler, takipçilerinden aldıkları geribildirimler veya kazanımlar (örgüt içi

görevlerin yerine getirilmesi vb.) nispetinde onları güçlendirme yoluna gitmekte ya da gitmemektedirler.

Güçlendirme kavramının literatürdeki kapsamı oldukça geniş olmakla birlikte bu kavramın hizmetkar liderlikteki yansıması genel olarak takipçilere gerektiğinde yetki verilmesi, bazı önemli görevlerin icrası için kontrolün bir kısmının veya kimi zaman tamamının onlara devredilmesi, önemli kararlar almalarına müsaade edilmesi, liderlik yapabilecekleri, kendi imkan ve kabiliyetlerini ortaya çıkarabilecekleri ortamlar sunulması, kişisel gelişimleri (bedenen, ruhen, eğitimsel vb.) için gereken imkanların sağlanması olduğu anlaşılmaktadır.

1.3.5.7. Hizmet

Liderin takipçilerine hizmet etmesine tarihten örnekler verilebilse de bir liderlik akımının ana hususlarından birisi olarak literatüre girmesi Robert Greenleaf tarafından sağlanmıştır. Greenleaf (1977), hizmetkar liderlerin başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgilendiklerini ve kendilerini sosyal açıdan kişilere hizmet eden bir pozisyonda görmeyi istediklerini savunur. Ona göre hizmetkar liderler güçlerini başkalarına hizmet etmenin bir aracı olarak kullanırlar.

Patterson (2003:25-26), hizmet etme eyleminin takipçilere zaman ayırma, şefkatli, hoşgörülü davranma gibi birçok cömertlik davranışını içerdiğini belirtmiştir.

Melrose (1995), liderlerin hizmet mantalitesi üzerine kurdukları bir örgütte yapılan herhangi bir hizmete karşılık başka bir hizmetin oluşacağını, bunun en nihayetinde kurum kültürüne nüfuz ederek yayılacağını savunur. Patterson (2003:26), Melrose'un düşüncesinden hareketle böyle bir örgütte karşılıklı hizmet kavramının;

- * Hem bireysel hem de kurumsal başarıyı teşvik edeceğini ve kurumun temel ilkesi olacağını,
- * Uzun vadeli ve süreklilik gösteren bir döngüyü mümkün kılacağını belirtmiştir.

Northouse (2010:388), hizmet eden liderlerin fedakar olduklarını, fedakar liderlerin ise amaçlarında takipçilerinin iyiliğini ön planda tuttıklarını savunur.

Farling, Stone ve Winston'a (1999:64) göre, liderlerin temel fonksiyonlarından birinin de takipçilerinin ihtiyaçlarına cevap vermek, onlara hizmet etmek olduğunun liderlerce bilinmesi oldukça önemlidir.

Wis'e (2002:20) göre hizmetkarlık kavramı, hayatı hizmet etme göreviyle görmek için kullanılır ve başkalarına karşı sorumluluk üstlenmeyi içerir. Wis (2002:20), bu sorumluluğun, liderlerin yeteneklerini ve çabalarını kullanarak örgütün kendisinden çok daha büyük bir bütününe katkıda bulunmasını içerdiğini, yetenekleri çeşitli şekillerde kullanarak diğerlerinin yeteneklerine değer katmayı kapsadığını belirtmiştir.

Hayden (2011:9), hizmet etmenin, hizmetkar liderliği kavramsal açıdan modernleşiren bir fikir olduğunu savunmuştur.

Russell ve Stone (2002:149), hizmet etmenin hizmetkar liderliğin çekirdeği olduğu konusunda hemfikir olmakla birlikte bu kavramın başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmayı gerektiren bir seçim olduğunu belirtmişlerdir.

Daft ve Lengel (1998:169), Gandhi ve Martin Luther King gibi liderlerin başarılı olmalarında takipçilerine hizmet etmeleri ve bunun sonucunda cesaretlerinin yaratıcılığa dönüşmesinin etkisini vurgulamışlardır.

Liderin takipçilerine hizmet etmesi, klasik liderlik yaklaşımlarının mantığına ters düştüğü mevcut literatürden anlaşılmaktadır. Hizmetkar liderlik verimlilik artışında alternatif bir yaklaşım sunabilmektedir. Lider, birey ve toplumun sınırsız ihtiyaçlarına cevap veren, üreten, çoğaltan, işgörenlere hizmet ederek onlardan daha fazla verim almayı planlayabilir. Bu bağlamda liderlerin, toplumların ihtiyaçlarına hizmetleriyle cevap veren örgütteki bireylere değer vermesi, onlarla yakından ilgilenerken problemlerini dinlemesi, ihtiyaçlarını karşılaması, kusurlarını örtmesi, onların menfaatlerini savunması, şefkatli ve merhametli olması, bu davranışlarıyla da onlara örnek olması günümüzün ve hizmetkarlığın bir gereği olduğu söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ

1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga'nın öncülüğünde ilk olarak Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak öne sürülen (Özutku, Ağca, Cevrioğlu, 2008:194) ve geleneksel liderlik yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilen (Şahin, 2011:278) lider-üye etkileşimi teorisi, liderliği, lider ile üyeleri arasındaki ikili ilişkiler bağlamında açıklar (Çalışkan, 2009:221).

Rol Teorisi ve Sosyal Etkileşim Teorisi'nden hareketle ortaya çıkan lider-üye etkileşimi teorisi (Keçecioglu, 2003:197), liderlerin işlerle ilgili bir takım değişikliklere paralel olarak her bir astıyla farklı tutum sergilemesi gerektiğini (Greguras ve Ford, 2006:433) iddia eden bir teoridir. Bu teoriye göre, liderler ve üyeleri arasında *iç grup* ve *dış grup* olmak üzere iki farklı grup mevcuttur.

İç gruplar, liderlerin iş yükü, zaman vb. kısıtlarından dolayı genellikle kilit noktalarda rol oynayan (Çalışkan, 2009:221) astları ile kurduğu, emsallerine göre daha güvenilir, saygın (Şahin, 2011:278), etkili ve ikili ilişkilerde başarılı kişilerden oluşan gruplardır. Bu kişiler, diğerlerine nazaran lidere daha yakın üyelerdir.

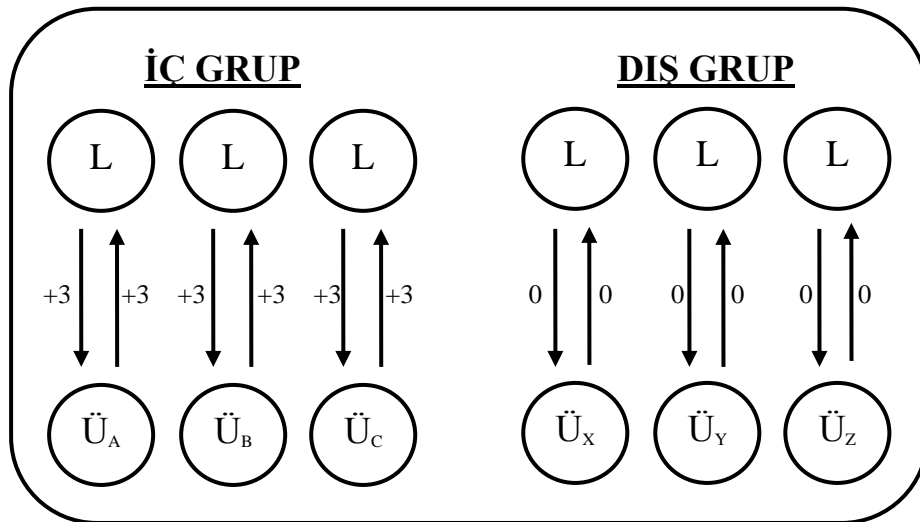
Sparrowe ve Liden (1997:523) iç grup ilişkilerinin, iş sözleşmesinin gerektirdiği davranışların ve ilişkilerin daha da ötesindeki sosyal değiş-tokuş ile karakterize edildiklerini ifade etmişlerdir.

Dış gruplar ise, iç grupların aksine liderlerin çok nadir etkileşimde buldukları, kendilerine tanımlanmış görevlerin ve zamanın dışına çıkmayan, "*pozisyonum neyse ben oyum*" (Senge, 1996) mantığıyla çalışan kişiler olarak tanımlanabilir. Lideri için ekstra zaman ayırmaya isteksiz ve sorumluluk sahası dışında verilebilecek görevlere direnç gösteren dış grup üyeleri, bu özellikleri sebebiyle de muhtemel olarak liderleri ve ona yakın üyeleri (iç grup üyeleri) tarafından daha az sevilen üyelerdir (Baran, 1997:500).

Dış grup ve iç grup üyeleri arasındaki farklılıklara değinen George ve Hançer (2005:88), iç gruptaki astların örgütteki rollerini genişletmek istediklerini, görevlere daha çok katılım sağladıklarını ve buldukları birimde ekstra sorumluluk üstlendiklerini; dış gruptaki astların ise oldukça sıkı bir denetim altında yalnızca rutin görevleri yerine getirdiklerini, düşük kalitede ilişkide bulduklarını ve resmi iş sözleşmesinin gereklerini uyguladıklarını belirtmiştir. George ve Hançer (2005:88), bu özellikleri itibariyle dönüşümcü liderlik modelinin iç grup üyelerinin olduğu örgütlerde; etkileşimci liderlik modelinin ise dış grup üyelerinin olduğu örgütlerde daha sık uygulanan bir model olacağını savunmuştur. George ve Hançer'e (2005:88) göre lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve üyeler arasında yüksek kalitede etkileşim sağlandığında liderlik sürecinin daha verimli hale geleceğini önerir.

Deluga ve Perry (1991:239-240), iç grup üyelerinin liderleri ile ilişkilerini “yüksek kaliteli etkileşim”, dış grup üyelerinin liderleri ile olan ilişkilerini ise “düşük kaliteli etkileşim” olarak sınıflandırmıştır. Northouse (2010:150), iç grup ve dış grup üyelerinin liderleriyle farklı kalitedeki etkileşimini modellemiştir. Aşağıdaki şekilde söz konusu modele yer verilmektedir.

Şekil 2: Northouse'un İç Grup-Dış Grup Modeli



Kaynak: Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*, Sayfa: 150

Şekil 2’de “L” harfi liderleri, “Ü” harfi ise üyeleri ifade etmektedir. Northouse (2010:150), liderlerin iç grup üyeleriyle olan ilişkilerinde karşılıklı güvenin, sevginin, saygının ve etkinin bulunduğunu; buna karşılık dış grup üyeleriyle

ilişkilerinde iş tanımları üzerine kurulu resmi iletişimin bulunduğunu ifade etmiştir. Northouse, iç grup üyelerinin liderleri için, liderlerin de iç grup üyeleri için ekstra şeyler yaptıklarını, dış grup üyelerinin ise liderleriyle daha düşük düzeyde uyumlu çalıştıklarını, iş hayatlarındaki döngünün işe gelmek, iş yapmak ve evlerine dönmek olduğunu belirtmiştir. Northouse, liderler ile iç grup üyeleri arasındaki yüksek kalitede ilişkiyi +3 ile, zayıf ilişkiyi 0 ile numaralandırarak aradaki farkın açıklığını vurgulamıştır.

Lider-üye etkileşimi teorisinde, liderler ve üyeleri arasında yüksek kalitede etkileşimin daha çok iç grup üyeleriyle sağlandığı ifade edilebilir. Örgüte daha çok katkıda bulunan üyelerin lidere daha yakın oldukları, lideri tarafından ödüllendirildikleri, diğer üyelere nazaran kurumun olanaklarından daha yüksek düzeyde faydalandıkları ve bu kazanımlarının liderleri için daha fazlasını vermede güdüleyici olduğu mevcut literatürden anlaşılmaktadır. Bunun yanında dış grup üyelerinin yalnızca pozisyonlarının gerektirdiği görevleri yapıp ekstra çaba göstermemeleri, iç grup üyelerinin gölgesinde kalmalarına neden olabilecektir. Liderler açısından bakıldığında, örgütsel süreçlerin problemsiz işlemesi için gerektiğinde ekstra çaba gösteren, fedakar davranan, pozisyonlarına değil liderine, örgütsel amaç ve hedeflere yakın üyelerin varlığının örgütsel başarıyı arttıracığı söylenebilir.

2.1.1. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Rol Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Adalet Teorisi olmak üzere dört farklı teoriden sentezlenerek meydana gelmiştir. Bu teoriler aşağıda açıklanmıştır.

2.1.1.1. Rol Teorisi

Rol teorisi, insanoğlunun hayatta üstlenmiş olduğu rolleri gözlemleyerek bu kavram üzerinde yoğunlaşan Linton'un sosyal-antropolojik çalışmasıyla ortaya çıkmıştır (Helland, 2004:15).

Rol teorisi, örgüt içerisindeki bir bireyin kendisine lideri tarafından tanımlanmış görevleri yerine getirirken, lideriyle ikili ilişkilerde ortaya koyduğu davranış biçimiyle (Köy, 2011:54); ortaya koyduğu işin miktarı, kalitesi ve yönü hakkındaki algılamalarıyla ilgilidir (Dienes ve Liden 1986: 624). Bu teori, lider-üye etkileşimindeki davranışların kişi üzerinde nasıl psikolojik ve davranışsal sonuçlar doğurduğunu açıklama adına kavramsal bir çerçeve sunar (Hoover, 2009:7).

Dienes ve Liden (1986:621), rol oluşturma sürecindeki en önemli yönün rollerin açıkça tanımlanmamış, muğlak bir yapıya sahip olmaları ve bu sebeple rol kavramının içinin örgütteki bireyler tarafından doldurulması ve tanımlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Rol teorisinde lider, örgütsel amaç ve hedeflerin en etkin biçimde gerçekleştirilmesi adına grup içinde en etkin rol oynayan üyelerle işgörür (Choi, 2013:13). Bu sebeple, Dienes ve Liden'in belirttikleri rol kavramındaki anlam boşluğunu dolduracak tarafların daha çok iç grup üyeler ve liderler olacağı anlaşılmaktadır.

Hoyt, Price ve Poatsy (2013:720), liderlere empoze edilen ve onlardan beklenen rolün, grubun aşırı değer verilen hedeflerine katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir.

Özetlemek gerekirse, bu teoriye göre herhangi bir gruba yeni dahil olan bir üye, grup lideri tarafından kendisine verilen bir görevi yerine getirirken gösterdiği performansa göre değerlendirilmektedir. Üyenin performansı, liderin beklentileri doğrultusunda gerçekleşirse bu lider beklentilerini tam anlamıyla karşılamayan üyelere nispeten bu üyeye daha etkili ve kaliteli bir iletişim kurabileceği söylenebilir.

2.1.1.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, lider ile üye arasındaki alış-veriş ilişkisine dayanır. Lider, örgüt içindeki bir astına maddi (para, eşya, teçhizat vb.) ve manevi (destek, güdüleme vb.) imkanlar sağlayarak, ast ise bu imkanlara istinaden örgütsel bağlılık ve yüksek verimlilik göstererek ona olan görevini yerine getirir (Soldner, 2009:31).

Hoffman, Morgeson ve Gerras'a (2003:171) göre bu anlayış, karşılıklı beklenti ve ihtiyaçların taraflarca karşılanması mantığı üzerine kurulu olup yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sağlanmasını amaçlar. Jacobs (1970:107) ise bu teoriyi, her bireyin örgüt içindeki faydasını maksimize, maliyetlerini ise minimize etmeye çalıştığı fayda-maliyet odaklı bir sosyal davranış modeli olarak nitelendirmiştir.

Soldner (2009:26), örgüt ortamında strese neden olan bazı etmenlerin liderler tarafından sosyal kaynaklar kullanılması sayesinde kontrol edilebileceğini belirterek strese karşılık liderin kaynak kullanımını sosyal değişim kapsamında değerlendirmiştir. Ona göre, bu kaynakların neler olduğunun belirlenmesi, lider ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır.

Nelson, Basu ve Purdie (1988), lider-üye etkileşiminin kalitesinin tarafların ruhsal sağlığını etkileyebileceğini savunmuşlar; Wilson ve arkadaşları (2004) ise örgütsel anlamda ruhsal sağlık problemlerinden korunmak için lider-ast arasındaki sosyal değişimin kalitesini adres olarak göstermişlerdir.

Helland (2004:18), sosyal değişimin çoğunlukla resmi örgütlerdeki liderler ile üyeleri arasındaki ilişkilerde görüldüğünü, daha çok üyelerin liderlerinden beklentilerinin olduğunu ve bu beklentilerinin gelecekte liderleri tarafından karşılanacağına dair ipuçları aradıklarını belirtmektedir. Helland (2004:18), üyelerin bu beklentilerine karşılık liderlerin gerek ödüllendirmeyle gerekse onları desteklemesiyle karşılık vermesi sonucunda üyelerin de buna kayıtsız kalmayarak liderlerinin daha çok makam sahibi olması adına yüksek gayret göstereceklerini, liderlerine ve örgütlerine bağlılıklarının artacağını ve liderleri için daha üretken, verimli çalışacaklarını savunmaktadır.

2.1.1.3. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen eşitlik teorisi, bir örgütteki işgörenlerin kendi sağladıkları girdileri (bilgi, beceri, görevde ehil olma seviyesi, kişisel çaba, iş performansı, örgütsel vatandaşlık duygusu vb.) ve işverenin sağladığı çıktılarını (terfi, prim, ödüller, olanaklardan faydalanma, övgü, yetkilendirme vb.) diğerlerinin girdi ve çıktılarını mukayese ederek örgütte herkes için adil bir tutum

sergilenip sergilenmediği yargısına varmaları mantığına dayanır (Konopaske ve Werner, 2002:407).

Adams (1965:272), çalışanların kendi girdi ve kazanımlarının diğerlerinin girdi ve kazanımlarıyla oransal açıdan eşit olduklarına kanaat getirdikleri zaman eşitlikten söz edilebileceğini, örgütteki ödül dağılımlarının çalışanların sağladığı girdilerle orantılı olduğunda adil olduğunu, bununla birlikte eşitlik prensibinin bireylerin kişisel girdileri ne olursa olsun verilen ödüllerin bireylerin kendi aralarında eşit paylaşıldığı sürece sağlanabileceğini belirtmiştir.

Eşitlik teorisine göre, gruplar genellikle kişilere eşit muamele yapan üyeleri ödüllendirir, aksi durumda ise cezalandırır. Kendilerini eşit olmayan ilişkiler içinde bulan üyeler, bu sıkıntısını gidermek adına eşitliği yeniden tesis etmeye çalışırlar. Örgütteki eşitsizliğin büyüklüğü, üyelerin sıkıntısının şiddetiyle paralellik gösterir (Hatfield ve Traupmann, 1981:166).

Skiba ve Rosenberg (2011:1), eşitlik teorisinde motivasyonun önemine vurgu yaparak örgüt içindeki motivasyonun yalnızca üyeler için bir ödüllendirme yöntemi olmadığını, bireylerin motivasyon durumlarının hem kendilerini girdileri (çaba, fedakarlık vb.) ve çıktıları (ödülleri vb.) bakımından değerlendirmede hem de diğerlerinin sağladığı girdiler karşısında elde ettikleri çıktılarla kıyaslamak için bir araç olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Kim (2009:17), eşitlik teorisinin, maaş ve prim gibi örgütsel kaynakların adil bir biçimde dağılımına etki ettiği ve çalışanların birbirlerine göre performanslarını dengeleme etkisi yarattığı için “*örgütsel adaletin dağıtıcı yönü*” olarak karakterize edilebileceğini savunmaktadır.

2.1.1.4. Adalet Teorisi

Adalet kavramı, tarihin en eski dönemlerinden bu zamana kadar önemini koruyan, herkes için zaruri olan kavramdır. Kişilerin adalet algıları, kendi değer yargılarıyla birlikte değişiklik göstermekle birlikte sosyal hayatın düzeni açısından adaletin sağlanması için kanunlar konulmuştur. Günümüze dek, adalet teorisi üzerine

öne sürülen birçok görüş bulunmakla birlikte, adalet kavramına ilişkin literatürde öne çıkan tanımlar şu şekildedir:

- * Rawls (1971:60): Her insanın diğer insanların sahip olduğu özgürlüklerle uyumlu geniş kapsamlı özgürlüklere sahip olması, sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin, pozisyonlar da dikkate alınarak, bireylerin lehine olacak şekilde giderilmesidir.
- * Cohen (1986:5): Kişisel ve sosyal ahlakın merkezinde yer alan bir standarttır.
- * Kolm (1998:3): Farklı insanların arzu ve çıkarları birbirlerine zıt düştüğünde ve bunlar tatmin edilemediğinde ne yapılması gerektiğinin cevabıdır.

Adalet teorisi hakkında literatürde genellikle örgütsel anlamda adalet teorisine geniş yer verildiği ve örgütsel adaletin *Prosedürel*, *Dağıtımsal* ve *Etkileşimsel Adalet* olmak üzere üç ana başlık altında incelendiği dikkat çekmektedir. Buna göre;

Prosedürel Adalet: Kişilerin, örgüt içindeki karar verme süreçlerini ve prosedürlerini nasıl değerlendirdikleriyle ilgili olup (Lind ve Earley, 1992:228) çalışanların işgücüne katılımı, ekstra çaba gösterme vb. tutumlarını şekillendiren adalettir (Gonzalez ve Tyler, 2007:92).

Dağıtımsal Adalet: Kaynakların ve çıktıların hakkaniyetle dağıtıldıklarına çalışanların inanmalarıyla ilgili yaklaşımdır. Törnblom ve Kazemi (2007:44), bireyin mevcudiyetinden gelen ihtiyaçları (beslenme, barınma vb.) ile eşitlikleri (işbirliği, kişisel refah vb.), dağıtımsal prensipler olarak nitelendirmişler ve bu prensiplerin özellik arz ettiklerini savunmuşlardır.

Etkileşimsel Adalet: Bireyin davranışsal açıdan hakettiği muameleyi görmesiyle ilgili olup, kimi zaman kendisi hakkında alınan kararlar konusunda bilgilendirilmesi, saygı ve tevazu görmesi vb. davranışları içerir. Blodgett, Hill ve Tax'e (1997:189) göre etkileşimsel adalet, çatışma çözümüne yönelik süreçte bireylerin nasıl muamele (kaba, sert, nazik, saygın vb.) gördüğüyle ilgilidir.

Colquitt (2001:390), etkileşimsel adaletin "*kişilerarası adalet*" ve "*bilgilendirici adalet*" olmak üzere ikiye ayrıldığını; kişilerarası adaletin, bireyin

saygı ve dürüstlük algılarıyla; bilgilendirici adaletin ise bireye zamanında, doğru, açık ve yeterli bilgi verilmesiyle ilgili olduğunu ifade etmiştir.

Rawls (1971:11-14), “*A Theory of Justice*” isimli kitabında adaletin iki temel prensibinin olduğunu savunur. Ona göre birinci prensip, her insanın tıpkı diğerlerinin sahip olduğu, kapsamlı temel özgürlüklerin tamamına eşit şekilde sahip olması; ikincisi ise sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin hem kişilerin makamları, pozisyonları itibarıyla, hem de herkesin yararına ve makul bir biçimde olacak şekilde düzenlenmesidir.

Boat (2012:9), adaletin önemi konusunda sağlanan görüş birliğine nispeten gereklerinin neler olduğu konusunda birçok görüş ayrılıklarının olduğunu; bazı teorisyenlerin adaletin gereği olarak *refahın* eşit dağılımının, bazılarının ise *kaynakların* eşit dağılımının kavram için daha uygun bir tanımlama olacağını belirtmiştir.

2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİNİN BOYUTLARI

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, ortaya çıktığı ilk zamanlarda bazı bilimadamları (Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Ark., 1982) tarafından “*amir ile astı arasındaki iletişimin ve etkileşimin kalitesini sergileyen bir teori*” olarak nitelendirilmiştir (Akt. Ford ve Greguras, 2006:434). Dienesch ve Liden (1986:624), söz konusu bilimadamlarının görüşüne karşı çıkarak, lider-üye etkileşim teorisinin geleneksel anlamda sadece amir-ast arasındaki tek yönlü ilişki şeklinde değerlendirilmemesi gerektiğini, hatta bu konuda teorik veya ampirik bir doğrulama bulunmadığını belirtmişlerdir.

Dienesch ve Liden (1986:626), lider-üye etkileşiminin boyutlarını belirlemede, bu teorinin temelleri olan rol teorisi, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet teorisinin yol gösterici ve tutarlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Teorisyenler arasındaki bu fikir ayrılıkları sonucunda ilk defa Dienesch ve Liden (1986), yaptıkları araştırmalardan elde ettikleri bulgular neticesinde lider-üye etkileşimindeki ilişkilerin *katkı*, *sadakat* ve *etki* olmak üzere üç farklı değişim faktörüne bağlı olduğunu savunmuşlardır (Akt. Ford ve Greguras, 2006:435). Liden,

Dienesch ile yaptığı araştırmalardan sonra lider-üye etkileşimi boyutları üzerine Maslyn ile yaptıkları ampirik bir çalışmada, *profesyonel saygı* adında bir boyutun daha olması gerektiği sonucuna varmışlardır (Liden ve Maslyn, 1998:62).

Lider-üye etkileşiminin boyutları konusunda günümüz literatüründe kabul gören boyutlar Liden'in öncelikle Dienesch ile, sonrasında Maslyn ile yaptığı çalışmalar neticesinde ortaya koyduğu *katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı* boyutlarıdır (Liden ve Maslyn, 1998:43-72). Bu sebeple, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu boyutlara değinilecektir.

2.2.1. Katkı Boyutu

Dienesch ve Liden (1986:624), katkıyı, “*örgütün ortak hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına liderlerin ve üyelerinin iş ile ilgili faaliyetlerinin miktarının ve kalitesinin taraflarca algısı*” şeklinde açıklamışlardır.

Baş, Keskin ve Mert (2010:1019), liderlerinin verdikleri görev ve sorumlulukları yerine getirebilen üyelerin diğerlerine nispeten liderleriyle daha kaliteli etkileşimde bulunacaklarını, yeni görevler ve sunulan imkanlar için örgütün seçkin üyeleri olacaklarını; liderler tarafından sunulan bu imkanlara karşılık bu üyelerin daha şevkle çalışacaklarını ve örgütsel amaçlara ulaşılmasında daha fazla çaba sarf ederek etkileşimin kalitesini yükseltmeye çalışacaklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla katkının, liderler ve üyeleri arasındaki alış-veriş ilişkilerine dayalı olmakla birlikte örgütteki iç grup (lidere ve amaçlarına bağlı kişilerin oluşturduğu üyeler) ve dış grup (kendilerine verilen görevler dışına çıkmayan, yeni görevlere direnç gösteren üyeler) ayrımını açığa çıkarttığı söylenebilir.

Cevrioğlu (2007:41), katkı kavramında liderlerin ve üyelerin karşılıklı olarak açık veya gizli amaçlarının rol oynadığını, liderinin verdiği görevler haricinde ekstra çaba sarf eden üyelerin liderlerinin gözüne girerek diğerlerine göre daha kaliteli ve yüksek düzeyde etkileşimde bulduklarını savunmuştur. Lider-üye etkileşiminde katkı kavramını açıklamada sadece üyelerin liderlerine sunduğu çabaya değil, liderlerin de üyelerine sunduğu imkan ve kaynakların (fon, malzeme vb.) önemine

değinen Cevrioğlu (2007:41), etkileşimin kalitesinin karşılıklı iş odaklı ilişkilere dayandığına dikkat çekmiştir.

O'Donnell'a (2009:80) göre katkı, *“takipçilerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmaları yolunda liderleri için gösterdikleri çaba, isteklilik ve ekstra gayret”*, Aslan ve Özata'ya (2009:101) göre *“her üyenin gizli veya açık ikili ilişkilerinde karşılıklı ortaya koydukları iş odaklı faaliyetleri algılamaları”*dır.

Katkı boyutunun sosyal değişim teorisi bağlamında ilişkiyel anlamda kaliteyi sağlamada son derece önemli bir kavram olduğunu savunan Sullivan, Mitchell ve Uhl-Bien'e (2003:191) göre katkı, örgütteki bir bireyin kendisine tanımlanmış görevi başarıyla yerine getirmedeki istekliliğinin ve kabiliyetinin tanımıdır. Onlara göre, üyelerinin örgüte sağladığı katkılara yüksek değer veren liderler, onlara daha iyi ortamlarda iş imkanları, görevler ve kaynakları sunma konusunda istekli davranırlar.

Sonuçta katkı, lider ve üyeler tarafından sağlanan ortak bir değer olmakla birlikte öncelikle üyelerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için ekstra çaba ve yeteneklerini sergilediği, bunun karşılığında liderlerin onlara daha iyi şartlarda çalışma, daha çok kaynak ve iş imkanları sağlama konusunda destek verdiği karşılıklı bir etkileşimdir. Bu etkileşimin taraflarca algılanan kalitesi, onların sağladıkları katkının düzeyini göstermektedir.

2.2.2. Etki Boyutu

Dienesch ve Liden'e (1986:625) göre etki, işi ilgilendiren bir kavram olmayıp kişiler arasındaki karşılıklı cazibeyi ifade eder. Diğer yandan lider-üye etkileşiminde etki, iş ile ilgili algılarla değil kişisel duygularla, sosyallikle ilgilidir (Liden ve Maslyn, 1998:50). Söz konusu yazarlara göre etki, arkadaşlığın ve kişiler arası cazibenin görüntüsüdür. Kimi zaman lider-üye etkileşiminin kalitesini ortaya koymada önder bir rol üstlenebilir. Başka bir açıdan etki, kişiler arasındaki sevginin veya çekiciliğin ifadesidir (Wu, 2009:14).

Etki boyutunun önemine değinen Sullivan, Mitchell ve Uhl-Bien (2003:207), söz konusu kavramı arkadaşlık ve karşılıklı cazibeye dayalı, kaliteli bir lider-üye ilişkisi kurmak isteyen bireyler için adres göstermiştir.

Cevrioğlu (2007:41), Aslan ve Özata (2009:101), etki boyutunun profesyonel değerlerle ve iş ile ilgili olmayıp, kişiler arası etkileşimle, sempatiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Cevrioğlu (2007:42), iş tabanlı bir lider-üye etkileşiminde etki kavramının zayıf kalacağını veya hiç olmayacağını savunmuş; sempatinin, liderin üyesinin iş performansını değerlendirmesinden daha önemli olduğunu belirtmiştir.

Sherony (2002:32), insanlar üzerinde olumlu etki bırakan ve mutlu bir hayat süren kişilerin sevimli kişiler olduğunu savunmuştur. Sherony (2002:33), lider-üye etkileşiminde “sevme” hakkında birçok araştırmanın yapıldığını, bu araştırmalar sonucunda üyelerine karşı olumlu duygular besleyen ve sergileyen liderlerin üyeleri tarafından çok sevildiklerini, bu sebeple yüksek lider-üye etkileşimi değerlerine sahip olduklarını belirtmiştir.

Göksel ve Aydın'tan'a (2012:250) göre etki, tarafların birbirlerini birer insan olarak sevmesi, arkadaş olarak görmesi ve birlikte çalışmaktan zevk almalarıdır.

Baş, Keskin ve Mert (2010:1019), liderler ile üyeler arasındaki etkileşimin yalnızca iş ilişkilerine dayalı olması durumunda etki boyutunun çok az öneme sahip olacağını veya hiç olmayacağını savunmuşlardır.

Lider-üye etkileşiminde etkinin karşılıklı sevgiye, cazibeye dayalı samimi duygular olduğu ve lider-üye etkileşiminin kalitesini doğrudan etkileyen bir kavram olduğu ifade edilebilir. Birbirlerine karşı davranışlarında, karşısındakinden yarar gördüğü için değil, onu bir insan olarak gerçek anlamda sevdiği ve kendisiyle çalışmaktan zevk duyduğu için samimiyet gösteren lider ve üyelerin, karşılıklı etkileşimlerine katkı sağlayabilecekleri söylenebilir.

2.2.3. Sadakat Boyutu

Literatürde “bağlılık” olarak da ifade edilen sadakat kavramı, lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamında kritik rol oynayan (Kaşlı, 2009:41), lider ile üyenin birbirine ne derece bağlı olduğuyla ilgili olan (Cevrioğlu, 2007:41) ve özünde vefakârlığı içeren (Aslan ve Özata, 2009:101) bir kavramdır.

Dienesch ve Liden (1986:625), sadakatin lider-üye ilişkilerini etkileyen, iş ile ilgili olmayan bir kavram olduğunu, tarafların dış güçlere karşı birbirlerini koruma

düzeşini gösterdiğini savunmuşlardır. Onlara göre liderler, sorumluluk gerektiren işleri kendilerine sadık olduklarını düşündükleri üyelerine verirler.

Sadakatin bireye duyulan güveni içerdiğini ve genellikle durumdan duruma tutarlı bir şekilde değiştiğini belirten Liden ve Maslyn (1998:50), bu boyutu bireylerin örgüt içinde üstlendikleri görevler ve örgütsel bağlılıkları bağlamında incelemişlerdir. Onlara göre, liderlerine sadık üyelere, üstlendikleri görevleri yerine getirirken daha fazla özerklik tanınabildiğini ve bu sebeple işlerinden tatminiyet düzeylerinin yüksek olacağını ifade etmişlerdir. Sadakat yönü zayıf olan üyeler ise liderlerinden daha az özerklik alarak iş tatminiyetleri ve örgütsel bağlılıkları azalabilmektedir. Liden ve Maslyn (1998:46), hem liderin hem de üyelerin resmiyette birbirlerinin karakterlerini ve davranışlarını ne ölçüde desteklediklerinin sadakate ilintili olduğunu belirtmişlerdir.

Sherony'ye (2002:36) göre ise sadakat, bir üyenin, liderinin kendisini (üyeyi) diğerlerine karşı savunma olasılığı hakkında inancıyla ilgili bir kavramdır.

Setley (2005:22), bir üyenin liderine karşı sadakatini daha geliştirilmiş görevleri üstlenerek ve bu görevlerin yerine getirilmesinde artan bir performans göstererek sergileyebileceğini belirtmiştir.

Waul (2007:42), liderine karşı sadık eylemleri olan bireyler olması halinde yüksek katkının yokluğunda dahi yüksek kaliteli etkileşimin gelişebileceğini ifade etmiştir.

Johnson (2009:40), sadakat kavramının liderler ve üyelerinin birbirlerine karşı ne derece sadık olduklarıyla ilgili olduğunu belirterek bu kavramın resmiyette birbirlerinin davranışlarını ve karakterlerini ne derece destekledikleriyle ilgili olduğunu savunmuştur.

Oborn (2010:14), sadakatin dürüstlikle eşdeğer görülebileceğini ifade etmiştir. Ona göre bir üyenin bir başka üyeyle veya üstleriyle etkileşimde bulunurken benzer davranışlar sergilemesi, diğer bir ifadeyle "kişinin kendisi olması, statülere göre değişmemesi" onun sadık bir birey olduğunu gösterir.

Özetle sadakat, karşılıklı etkileşimde tarafların birbirlerine olan güveni ve inancıyla ilgili bir kavramdır. Liderine bağlı, onu herşeye rağmen destekleyen, yarı

yolda bırakmayan üyelerin varlığı kadar, onları başkalarına karşı savunan liderlerin varlığının da önemli olduğu söylenebilir. Etki ve katkı boyutları hakkında yapılan tanımlara göre, bu kavramların örgütün ve bireylerin var olduğu sürece söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, sadakat boyutunun, örgütün varlığı sona erse dahi yenisinin tesis edilmesinde veya tekrar oluşturulmasında diğer boyutlardan farklı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

2.2.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Liden ve Maslyn (1998:49)'e göre profesyonel saygı, ilişkinin taraflarının karşılıklı olarak iş ile ilgili konularda sahip oldukları yeteneklere ve bu yeteneklerin işleri başarmaları konusundaki yetkinliklerine inanmaları konusundaki algılarıyla ilgilidir. Onlara göre, üyenin iş konusundaki yetkinliğini ve kendisine verilen bir görevi başarıyla yerine getirip getirmemesi noktasındaki liderin temel algısı, üyenin özgeçmişine, daha önce aldığı ödül ve cezalara, bulunduğu pozisyonlara, üstlendiği görevlere ve referanslarına bağlıdır. Dolayısıyla, kişinin hayat yarışındaki kazanımları (Curriculum Vitae-CV), liderler için profesyonel saygı oluşturmada temel ölçüttür. Liden ve Maslyn (1998:49), profesyonel saygının oluşmasında tarafların birlikte çalışma şartı olmadığını, bu algının çalışmadan daha önce de oluşabileceğini ifade etmişlerdir.

Liden ve Maslyn (1998:62)'e göre bir örgütteki üyeler, liderlerinin kendilerine bir profesyonel olarak, saygıyla komuta ettiklerine ne derece inanırlarsa üyelerin işgücüne katılımı o derece yüksek olur ve kendilerinden yüksek performans beklenir. Diğer taraftan liderin, herhangi bir üyesi hakkında bilgi eksikliği konusunda şüphesi veya algısı olduğunda bu üyenin sahip olduğu yetersizlik yüzünden bazı önemli görevlendirmeleri kaybedeceklerini belirtmişlerdir.

Setley'e (2005:22) göre Liden ve Maslyn'in (1998) etkileşim konusundaki bu yaklaşımları, profesyonel saygının ilişkisel olmayan bir parçası olup, ilişkisel anlamda bir profesyonel saygının tesis edilmesi üyelerin göstereceği performansla ve liderleriyle kurdukları ilişkinin liderde oluşturduğu algıyla mümkündür.

Aslan ve Özata (2009:101), Liden ve Maslyn (1998)'in profesyonel saygı konusundaki tanımını savunmakla birlikte taraflardaki bu algının bireyin birlikte çalıştığı veya etkileşimde bulunduğu diğer kişiler vasıtasıyla da oluşabileceğini belirtmişlerdir.

Baş, Keskin ve Mert (2010:1020), tarafların saygınlıklarına yönelik algılarının oluşmasında, tarafların örgüte dahil olmadan önceki profillerinin, geçmiş tecrübelerin, alınan ödüllerin, örgüt içinde kişi hakkında yapılan yorumların etkili olabileceğine değinmişlerdir. Baş, Keskin ve Mert'in bu konudaki görüşünün Liden ve Maslyn'in (1998) görüşüyle paralellik gösterdiği söylenebilir.

Özetle profesyonel saygı, karşılıklı etkileşim içinde bulunan lider ve üyelerin, iş konusundaki karşılıklı yetkinlikleri ve bilginliklerine olan algılamalarıyla, bunlara gösterdikleri saygıyla, hayranlıkla ve takdirle ilgili bir kavramdır. Tarafların birbirleri hakkındaki yetkinliklerine olan algıları nispetinde profesyonel saygının da değişkenlik göstereceği söylenebilir.

2.3. HİZMETKAR LİDERLİK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dienesch ve Liden (1986:625), lider-üye etkileşiminin etki boyutunu "*lider ve astın iş veya profesyonel değerlerden ziyade kişisel çekicilikten kaynaklanan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi*" şeklinde tanımlamışlardır. Liden ve Maslyn (1998:54-60) etkinin, kişiler arası duygularla ve sosyallikle, Cevrioğlu (2007:41), Aslan ve Özata (2009:101) kişiler arası etkileşimle, sempatiyle; Wu (2009:14) ise kişiler arasındaki sevgiyle veya çekicilikle ilgili olduğunu savunmuşlardır. Başta Dienesch ve Liden (1986) olmak üzere lider-üye etkileşimi konusunda çalışma yapmış diğer araştırmacıların (Sherony, 2002; Sullivan, Mitchell ve Uhl-Bien, 2003; Cevrioğlu, 2007; Aslan ve Özata, 2009; Wu, 2009) da tanımlamalarından hareketle, hizmetkar liderliğin boyutlarından biri olan sevginin lider-üye etkileşimindeki etki boyutuyla olumlu yönde ilişkili olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, liderlerin astlarına karşı sosyal ve ahlaki anlamda besledikleri sevginin büyüklüğünün, lider-

üye etkileşimindeki etki boyutunun büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki olacağı söylenebilir.

Lider-üye etkileşimindeki profesyonel saygı, Liden ve Maslyn'e (1998:49) göre ilişkinin taraflarının karşılıklı olarak iş ile ilgili konularda sahip oldukları yeteneklere ve bu yeteneklerin işleri başarmaları konusundaki yetkinliklerine inanmaları konusundaki algılamalarıyla ilgilidir. Liden ve Maslyn'in tanımına göre tarafların birbirlerinin iş konusundaki algılarına olan inançlarının birbirlerine duydukları güven ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Çalışkan (2009:221), lider-üye etkileşimi teorisinin arka planında Blau (1988) tarafından geliştirilen "*Sosyal Takas*" teorisinin yer aldığını, liderin, gerek iç, gerekse dış grup üyeleriyle karşılıklı sosyal değişimde bulunduğunu, bu değişimin temelinde güven kavramının yattığını ve karşılıklı güvene dayalı lider-üye etkileşiminin kalitesinin de yüksek olacağını makalesinde belirtmiştir. Bu bağlamda, hizmetkar liderliğin önemli bir bileşeni olan güven kavramının lider-üye etkileşimindeki profesyonel saygının düzeyiyle paralellik göstereceği söylenebilir.

Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi Barbuto ve Wheeler'in (2006) tanımladığı ve doğruladığı boyutlar (*fedakar arama, duygusal iyileştirme, örgütsel kahyalık, inandırıcı planlama (vizyon) ve bilgelik*) ile sınayan Barbuto ve Hayden (2011), "*Hizmetkar Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi (Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX))*" isimli makalelerinde korelasyon yöntemi kullanarak Barbuto ve Wheeler'in (2006) hizmetkar liderlik boyutları ile lider üye etkileşimi kalitesi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Bazı liderlik tarzları (dönüşümcü, etkileşimci) ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki üzerinde çalışan Deluga (1992) ve Basu (1992), dönüştürücü liderliğin kişiselleştirilmiş ilgi ve karizma boyutu ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Deluga (1998:190), yüksek derecede bir lider-üye etkileşimi kalitesinin sağlanmasında lider ve üyelerin karşılıklı olarak birbirlerini desteklemelerinin önemini vurgulamıştır. Buna göre,

hizmetkar liderliğin üyeleri destekleme boyutunu açıklayan “güçlendirme”nin lider-üye etkileşimiyle olumlu yönde ilişkili olduğu söylenebilir.

Öğretim üyesi-öğrenci arasındaki etkileşimi hizmetkar liderlik davranışları bakımından araştıran Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013:68), lider-üye etkileşiminin karşılıklı güvene, saygıya ve görev bilincine dayanan bir teori olması nedeniyle hizmetkar liderliğin kaliteli bir lider-üye etkileşiminin tesis edilmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013:68), hizmetkar bir liderde olması gereken temel niteliklerle (fedakarlık, güven, astların kişisel gelişimine katkı, yakından ilgi, astların çıkarlarını ön planda tutma vb.) lider-üye etkileşiminin kalitesinin birbirleriyle doğrudan örtüştüğünü savunarak “*yüksek düzeydeki bir lider-üye etkileşiminin kendisini hizmetkar liderlikte göstereceğini*” ifade etmişlerdir. Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013:71), Liden ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik ölçeğini ve araştırmalarına esas diğer bağımlı değişkenlerle ilgili ölçekleri kullanarak yaptıkları analizlerde hizmetkar liderliğin kaliteli bir öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin ve örgütsel güvenin gelişmesinde önemli katkılar sağladığı sonucuna varmışlardır.

Başta Barbuto ve Hayden (2011)’in yukarıda bahsi geçen makalesindeki çalışma olmak üzere, yapılan diğer çalışmalar ve bilim adamlarınca öne sürülen fikirler, Patterson’ın öne sürdüğü hizmetkar liderlik modeli ve boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında bir ilişkinin olabileceği beklentisini uyandırmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, araştırma konusu üniversitede yönetici/lider pozisyonundaki bölüm başkanlarında hizmetkar liderliğin ne derece var olduğunun tespiti ile hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE LİTERATÜRE KATKISI

Hizmetkar liderliğin günümüze dek öne sürülen liderlik teorileri içinde en yüksek düzeyde insan odaklı davranışları bünyesinde barındıran bir liderlik biçimi olduğu mevcut literatürden anlaşılmaktadır. Modern liderlik teorileri içinde yer alan hizmetkar liderlik, liderden sosyal ve ahlaki anlamda sevgi, alçakgönüllü olma, güven verme, şefkat duyma, güçlendirme, fedakarlık, empati, sosyal ve ahlaki anlamda sevgi ve en önemlisi astların hizmetinde olmayı gerektiren bir anlayıştır. Amir veya üstlerinden hizmetkar davranışlar gören çalışanların, liderlerine, örgütsel vizyona, çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işe daha sıkı sarılacakları söylenebilir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki yoğun iş temposu, sosyal ve ahlaki boşluklar, ikili ilişkilerdeki resmiyet veya kimi zaman kayıtsızlık, monoton iş ortamı, güvensizlik, benmerkezcilik, ekonomik ve sosyal problemler vb. nedenlerle birey psikolojisi zarar görmektedir. Örgütsel liderlerin astlarına hizmetkar davranışlarda bulunmasının, kişilerdeki sosyal ve psikolojik çöküşün önemli ölçüde önüne geçeceği düşünülmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgütte kendilerini dikkate alan, onlara sevgi duyan, anlayabilen, destekleyen ve yücelten bir kişinin varlığından haberdar olmaları ve bu kişinin *lider pozisyonundaki bir hizmetkar* olması her örgütte görülmeyecek bir durumdur. Bu sebeple, üniversitelerde görevli bölüm başkanlarında hizmetkar liderlik özelliklerinin, kendisine bağlı öğretim elemanlarının

algularıyla ne düzeyde var olduğunun bilinmesi önemlidir. Araştırma ayrıca, söz konusu liderlik özellikleri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyması dolayısıyla da önem arz etmektedir.

Yerli ve yabancı literatürde hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşiminin birçok değişkenle (örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, güven, örgütsel adalet, performans vb.) ilişkisi araştırılmış, ölçek geliştirme veya literatüre kazandırma çalışmaları yapılmıştır.

Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki, sadece yabancı literatürde, kamu görevlileri bağlamında Barbuto ve Hayden (2011) tarafından “*Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions And Leader Member Exchange (LMX)*” isimli makalede ele alınmıştır. Bu çalışmada, Barbuto ve Wheeler’in (2006) geliştirdiği, 5 boyut (*Fedakar Arama, Duygusal İyileştirme, Bilgelik, Örgütsel İyileştirme, İnandırıcı Planlama (vizyon)*) ve 23 maddeden oluşan Hizmetkar Liderlik Ölçeği kullanılmış olup, birçok ilçede çalışan kamu görevlilerine, daha önce Liderlik Geliştirme Çalıştayına katılmış liderlerinin (haznedarlar) hizmetkar özellikleri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda 5 hizmetkar liderlik boyutunun tamamının lider-üye etkileşimiyle önemli derecede ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Yerli literatürde, Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013) tarafından öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesinin test edildiği “*Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*” isimli makalenin bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmada, hizmetkar liderlik davranışlarının kaliteli bir öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin gelişmesine ve örgütsel güvenin boyutları olan “öğretim üyesine güven”, “üst yönetime güven” ve “üniversite arkadaşlarına güven” boyutlarına önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013) tarafından yapılan bu çalışma, öğretim üyelerinin “Hizmetkâr Liderlik” davranışlarının öğrenciler üzerindeki etkileri bağlamında Türkiye’de ilk kez test etmesi itibarıyla öneme sahiptir.

Yapılan bu çalışmalar dışında ve yerli literatürde, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak, hizmetkar liderlik özelliklerinin çeşitli kamu veya özel sektör kurumlarında çalışan lider/yönetici pozisyonundaki kişilerde (başhemşireler, başhekimler, antrenörler, okul müdürleri, öğretim üyeleri vb.) ne derece var olduğunun belirlenmesi ve bunun lider-üye etkileşimi haricindeki diğer değişkenlerle olan ilişkisi kimi tez çalışmalarına ve makalelere konu olmuştur. Bu çerçevede yerli literatürde öne çıkan birkaç çalışmaya aşağıda değinilmiştir.

Dinçer ve Bitirim (2007), hizmetkar liderlik ve kurum kültürü anlayışını konu aldıkları makalelerinde, hizmetkar liderlerin önemine güçlü ve rekabet üstünlüğüne sahip kurum kültürlerinin oluşturulması ve korunması bağlamında değinmişler, küresel rekabet ortamında işletmeler açısından fark yaratacak kurum kültürlerinin, değişimci, evrensel değerlere sahip, yeniliği teşvik eden, kendisini insanların gelişimine adanmış hizmetkar liderler tarafından oluşturulabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Cerit (2008), ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine olan etkisini incelemiştir. Aslan ve Özata (2011), Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik araştırmasını yapmak amacıyla sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik konusunu ele almışlardır. Akyüz (2012), doktora tezinde hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisini eğitim sektöründe araştırmıştır.

Aslan ve Özata (2011), yabancı literatürde kabul görmüş ve sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışını değerlendirmede kullanılabilecek Dennis ve Winston (2003) ile Dennis ve Bocernea (2006) Hizmetkâr Liderlik ölçeklerini Türkçe literatüre kazandırmak amacıyla Konya'da faaliyet gösteren üç farklı hastanede anket çalışması yapmışlardır. Söz konusu hastanelerde görevli 180 sağlık kurumu çalışanına uyguladıkları anketlerden elde ettikleri verilerin analizi sonucunda Dennis ve Bocernea Ölçeği'ni 5 boyut ve 14 soruya; Dennis ve Winston Ölçeği'ni ise 3 boyut ve 14 soruya indirgemişler, yeni ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varmışlardır.

Kahveci ve Aypay (2012), yabancı literatürde kabul gören ve eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışını değerlendirmede kullanılabilecek bir ölçeği Türkçe'ye uyarlamışlardır. Kahveci ve Aypay (2012), Laub'un (1999) Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini Balıkesir ve Eskişehir'deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden elde ettikleri verilerden yapmışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda elde ettikleri yeni ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varmışlar, söz konusu ölçeği Türk literatürüne kazandırmışlardır.

Demirel ve Ark. (2013), TRB-1 Bölgesi'nde yer alan illerin (Elazığ, Malatya, Bingöl, Tunceli) merkez belediye hizmetlerinin kalitesini seçmenlerin nasıl algıladıklarını ve söz konusu algının belediye başkanlarının liderlik özellikleri üzerinde belirleyiciliğinin tespitini konu alan bir anket çalışması yapmışlardır. Çalışma sonucunda, hizmetkâr liderlik ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki; hükümdar liderlik ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında ise zayıf ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Hizmetkar liderlik üzerine yapılmış çalışmaların yabancı literatürde kapsamının fazla olması, farklı örgütlerde uygulanabilirliğinin araştırılması, yerli literatürde ise bu tip çalışmaların nispeten çok az olması bu konunun araştırılmasını önemli kılmaktadır.

Üniversiteler arasında rekabetin artmasıyla, bir devlet üniversitesindeki bölüm başkanlarının hizmetkar özelliklerinin öğretim elemanlarınca değerlendirilmesi ve bunun bölüm başkanı-öğretim elemanları arasındaki etkileşimle ilişkisinin yerli ve yabancı literatürde daha önce araştırılmamış olması bu çalışmanın esas önemini ortaya koymaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada mevcut durumun ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, nicel araştırma yöntemi ve tarama modeli benimsenmiştir. Karasar (2009:77), bu modelin belli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşmiş ya da gerçekleşmekte olan gelişmeleri ele alıp değerlendiren bir sistem olduğunu ifade etmektedir.

Anket çalışmasının yapılabilmesi amacıyla araştırmaya konu devlet üniversitesinin rektörlüğünden yazılı izin alınmıştır. Elden dağıtılıp toplanan anketler, SPSS 16.0 programı kullanılarak öncelikle frekans ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Anket verileri, normal veya normale yakın dağılım göstermedikleri için faktör analizi yapılmamış, parametrik olmayan analiz tekniği kullanılmıştır.

Bölüm başkanlarının, üyelerinin algısıyla ne düzeyde hizmetkar olduklarının tespiti için toplanan anketlerin ortalama ve standart sapma değerleri öncelikle genel olarak, sonrasında boyutlar bazında hesaplanmıştır. Diğer yandan, bölüm başkanları ile üyeleri arasındaki etkileşim düzeyinin karşılıklı olarak ortaya konulabilmesi amacıyla Lider-Üye Etkileşimi anketlerinden elde edilen verilerin ortalama ve standart sapma değerleri genel olarak ve boyutlar bazında hesaplanmıştır.

Anketlere verilen yanıtlara ilişkin 5 düzey bulunmaktadır. Buna göre, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum ifadelerini temsil etmektedir. Ortalamalar, 1 ile 5 arasında değişmektedir. Ortalamaların 1'e yakın olması, katılımcıların söz konusu anketler bağlamında kendilerine yöneltilen ifadelerle katılım düzeylerinin azaldığı, 5'e yakın olması ise katılım düzeylerinin arttığı anlamına gelmektedir.

Literatürden edinilen bilgiler ve doğruluğu varsayılan diğer hipotezler ışığında, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki ve hizmetkar liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki Spearman Korelasyon Analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı amaçsal örneklem yönteminin kullanıldığı bu araştırma bir örnek olay çalışmasıdır. Araştırmanın evrenini, bir devlet üniversitesine bağlı, 4 yıllık eğitim veren fakültelerde görev yapan bölüm başkanları ve bu bölüm başkanlarına bağlı olarak çalışan öğretim elemanları (üyeler) oluşturmaktadır. Sahip olduğu örgüt kültürünün farklılık arz etmesi, ast-üst ilişkilerinin bariz derecede hiyerarşik özellikler göstermesi nedeniyle üniversitenin

sağlık ile ilgili fakülteleri (Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Sağlık Yüksekokulu) anakütleye dahil edilmemiştir.

Araştırmaya konu üniversite, yaklaşık 40 yıllık köklü bir geçmişe sahip olup, bünyesinde 5 enstitü, 9 fakülte, 1 yüksekokul ve 4 meslek yüksekokulu bulunan bir devlet üniversitesidir. Üniversitenin bulunduğu şehir, 750.000'den fazla nüfusa sahip olup, çoğunluğu genç kitleden oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı zaman dilimi içerisinde, üniversitede yaklaşık 1274 akademik personel, 1622 idari personel bulunmaktadır.⁴

Araştırma, 2012 yılı Mart ayı itibariyle yapılmış olup, bu zaman dilimi içerisinde üniversitede bulunan araştırma görevlisi, öğretim üyesi ve öğretim görevlisi pozisyonundaki akademik personelden veri toplanmıştır. Çeşitli sebeplerden dolayı (kimi personelin yokluğu, anket doldurmak istememesi, zaman kısıtı, evrenin büyüklüğü) yalnızca 20 bölüm başkanı ve 210 akademik personelin ankete katılımı sağlanabilmiştir.

Araştırmada kullanılan Hizmetkar Liderlik Anketi ve Lider-Üye Etkileşimi Anketi (Üyelerin Bakış Açısından), öğretim elemanlarına form şeklinde elden dağıtılmış ve bölüm başkanlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Diğer taraftan, fakülte bölüm başkanlarına sadece Lider-Üye Etkileşimi Anketi (Liderlerin Bakış Açısından) yine aynı yöntemle dağıtılmış, kendilerine bağlı üyeleriyle olan etkileşimlerinin genel olarak değerlendirilmesi istenmiştir. Anket formlarının dağıtıldığı zaman dilimi içerisinde çeşitli sebeplerle kendisine ulaşılamayan akademik personelin mail adreslerine google.docs üzerinden anketler gönderilmiş olup verilerin bir kısmı web üzerinden alınmıştır.

Anketlerin elden dağıtılıp toplanmasında yaşanan güçlükler sebebiyle Ziraat Fakültesi'nde çalışan akademik personelin mail adreslerine google.docs üzerinden anket formları gönderilmiştir. Ancak, yeterli derecede anket dönüşü sağlanamadığından anket sonuçlarının analiz edilmesinde sayıca anakütleye dahil edilen Ziraat Fakültesi analize dahil edilememiştir. Bu durum, aynı zamanda araştırmanın bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

⁴ 2011 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu esas alınmıştır.

Fakülteler içerisinde yer alan bölüm başkanı, öğretim elemanı ve dönüş sağlanan anket sayıları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Akademik Personel Mevcutları ve Anket Dönüş Sayıları

	Bölüm Başkanı	Öğretim Elemanı
Anket Formunun Gönderildiği Kişi Sayısı	40	596
Ankete Katılan Kişi Sayısı	20	210
Yüzdelik Oran	% 50	% 35

Tablo 7’de yer alan toplam mevcut sayıları, Eğitim Fakültesi, Ziraat Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Turizm Fakültesi bünyesindeki bölüm başkanları ile bölüm başkanlarının takipçileri pozisyonundaki öğretim elemanlarının sayısıdır.

Üniversitenin sağlık ile ilgili fakülteleri yukarıda belirtilen sebepten dolayı hariç tutulmak üzere, araştırmaya esas anakütle sayısının 636 olduğu tespit edilmiştir. Bölüm başkanlarının takipçisi pozisyonundaki öğretim elemanlarının sayısı, anakütleden bölüm başkanlarının sayısı çıkarılarak hesaplanmıştır (636 Anakütle - 40 Bölüm Başkanı = 596 Öğretim Elemanı).

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Hizmetkar Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi hakkında yerli ve yabancı literatürde yer alan birçok kitap, makale, tez vb. bilimsel yayınlar taranmıştır. Taranan kaynaklardan araştırmanın esas konusuna yönelik bilgiler süzülerek literatüre yansıtılmıştır. Hizmetkar liderlik fikrinin öncüsü Robert Greenleaf (1970) ve sonrasında öne çıkan bilimadamlarının (Spears, Page ve Wong, Hunter, Patterson vb.) eserlerine konunun özümsemesi amacıyla ağırlık verilmiştir.

Yapılan incelemeler sonucunda, Kathleen Ann Patterson’ın (2003) öne sürdüğü boyutlar itibarıyla Robert Steven Dennis (2004) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Ölçeği’nin bölüm başkanlarının hizmetkar liderlik yönlerinin

ölçülmesinde kullanılabileceği değerlendirilmiştir. Dennis'in (2004) Hizmetkar Liderlik Ölçeği, 42 ifade ve 7 boyuttan oluşmaktadır. Diğer taraftan, bölüm başkanları ile üyeleri arasındaki etkileşimin düzeyini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği kullanılmıştır. Liden ve Maslyn'in (1998) Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği 12 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır.

Robert Steven Dennis (2004) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Ölçeği, 2010 yılında Jimmy D. Farris'in üniversite akademik personeli üzerine yazdığı "*Servant Leadership In Alabama's Regional Public Universities: The President's Role In Fostering Job Satisfaction*" isimli doktora tezinde kullanılmıştır. Dennis (2004) tarafından geliştirilen ve Farris (2010) tarafından kullanılan Hizmetkar Liderlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin kullanılabilmesi amacıyla Robert Steven Dennis'ten mail vasıtasıyla izin alınmıştır.

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi, Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılmış; Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012) tarafından "*Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*" isimli makalede kullanılmıştır. Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılan analizler sonucunda, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmada kullanılan Hizmetkar Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi Ölçeklerinin Cronbach's Alpha değerleri Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek Türü	Cronbach's Alpha	N of Items
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	,985	42
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (Üyeler)	,955	12
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (Bölüm Başkanları)	,906	12

Tablo 8'e göre, her üç ölçeğin güvenilirlik katsayılarının % 90'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bunun dışında, ölçeklerdeki hiçbir maddenin güvenilirlik

katsayılarını düşürmediği tespit edilmiştir. Ölçeklerin boyutlar itibariyle güvenilirlik katsayıları Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Ölçeklerin Boyutlar İtibariyle Güvenilirlik Analizi

Ölçek Türü	Boyutlar	Cronbach's Alpha	N of Items
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Sosyal ve Ahlaki Sevgi	,940	6
	Alçakgönüllülük	,851	6
	Fedakarlık	,933	6
	Vizyon	,931	6
	Güven	,913	6
	Güçlendirme	,920	6
	Hizmet	,941	6
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (Üyeler)	Etki	,907	3
	Sadakat	,895	3
	Katkı	,916	3
	Profesyonel Saygı	,954	3
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (Bölüm Başkanları)	Etki	,808	3
	Sadakat	,695	3
	Katkı	,925	3
	Profesyonel Saygı	,829	3

Hizmetkar liderlik ölçeğinin ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin güvenilirlik katsayılarının yüksek derecede güvenilir oldukları Tablo 9’dan anlaşılmaktadır.

Fakülte bölüm başkanlarına bağlı olarak çalışan öğretim elemanlarına dağıtılan anket formları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ankete katılanların demografik bilgilerinin (yaş, cinsiyet, medeni durum, akademik unvan, aylık net gelir, kurumda çalışma yılı) yer aldığı 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, başkanların hizmetkar liderlik özelliklerinin değerlendirildiği 42 ifade ve 7 boyuttan oluşan Hizmetkar Liderlik Ölçeği’nden oluşmaktadır. Hizmetkar Liderlik Ölçeği, 5’li Likert tipi ifadelerden oluşmakla birlikte her bir ifade aşağıdaki şekilde değerlendirmeye alınmıştır.

Kesinlikle Katılıyorum	: 5
Katılıyorum	: 4
Kararsızım	: 3
Kısmen Katılıyorum	: 2
Kesinlikle Katılmıyorum	: 1

Hizmetkar Liderlik Ölçeği'ndeki 42 ifadenin boyutlara göre dağılımı Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinde Boyutlara Göre Madde Dağılımı

Boyutlar	İlgili Madde Numaraları
Sosyal ve Ahlaki Sevgi	2, 7, 17, 19, 21, 27
Alçakgönüllülük	8, 12, 20, 22, 37, 39
Fedakarlık	5, 9, 16, 18, 23, 26
Vizyon	14, 32, 34, 36, 40, 42
Güven	3, 10, 13, 30, 31, 41
Güçlendirme	6, 11, 24, 25, 28, 33
Hizmet	1, 4, 15, 29, 35, 38

Üçüncü bölüm, bölüm başkanları ile üyeleri arasındaki etkileşimin öğretim elemanı pozisyonundaki üyeler tarafından değerlendirildiği, 12 ifade ve 4 boyuttan oluşan Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nden oluşmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nde olduğu gibi 5'li Likert tipi ifadelerden oluşmakla birlikte değerlendirmeye alınma şekli Hizmetkar Liderlik Anketi'nde olduğu gibidir.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'ndeki 12 ifadenin boyutlara göre dağılımı Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinde Boyutlara Göre Madde Dağılımı

Boyutlar	İlgili Madde Numaraları
Etki	1, 2, 3
Sadakat	4, 5, 6
Katkı	7, 8, 9
Profesyonel Saygı	10, 11, 12

Fakülte bölüm başkanlarına dağıtılan anket formları ise iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ankete katılanların demografik bilgilerinin (yaş, cinsiyet, medeni durum, akademik unvan, aylık net gelir, kurumda çalışma yılı) yer aldığı 6 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm, bölüm başkanlarının üyeleri ile arasındaki etkileşimin bölüm başkanı tarafından değerlendirildiği 12 ifade ve 4 boyuttan oluşan Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nden oluşmaktadır. Bu anket formu, diğer akademik personele verilen anket formu ile benzer olmakla birlikte içeriğinde yer alan "Yöneticim" ifadesinin "Astlarım" şekline dönüştürülmüş halidir. Anketin değerlendirmesi, tıpkı diğer Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nde olduğu gibidir.

3.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma, yukarıda belirtilen nedenlerle sağlık ile ilgili fakülteler hariç olmak üzere, bir devlet üniversitesinde çalışan ve 4 yıl süreli eğitim veren fakülte bölüm başkanlarının hizmetkar liderlik özelliklerini ve bu özelliklerinin lider-üye etkileşimiyle ilişkisini açıklamaktadır. Bu sebeple araştırmada, cevaplayıcıların algısına dayalı genel bir tablo ortaya konulmaktadır. Akademik personelden hangi bölümün başkanı olduğu veya hangi fakültede/bölümde görev yaptığı anket formunda istenmemiş, bu gibi bilgiler dikkate alınmamıştır.

Verilerin toplanmasında kullanılan ölçeklerin araştırmanın amaçlarına uygunluk gösterdiği, ankete katılan akademik personelin soruları ve diğer ifadeleri okuyarak anladıkları, bunlara baskı altında kalmadan, samimi yanıtlar verdikleri, tarafların birbirleri hakkındaki değerlendirmeleri için yeterli düzeyde fikir sahibi (çalışma süresi, etkileşim vb.) oldukları varsayılmıştır.

Araştırmada, hizmetkar liderlik ve boyutları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki, bölüm başkanlarının üyeleri konumunda olan 210 öğretim elemanının hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi anketlerine vermiş oldukları yanıtlar itibarıyla araştırılmış; bölüm başkanlarının doldurmuş oldukları lider-üye etkileşimi anketinden elde edilen sonuçlar, taraflar arasındaki mevcut ilişkiyi karşılıklı olarak anlamak ve açıklamak için kullanılmıştır. Dolayısıyla, hizmetkar liderlik ve boyutları

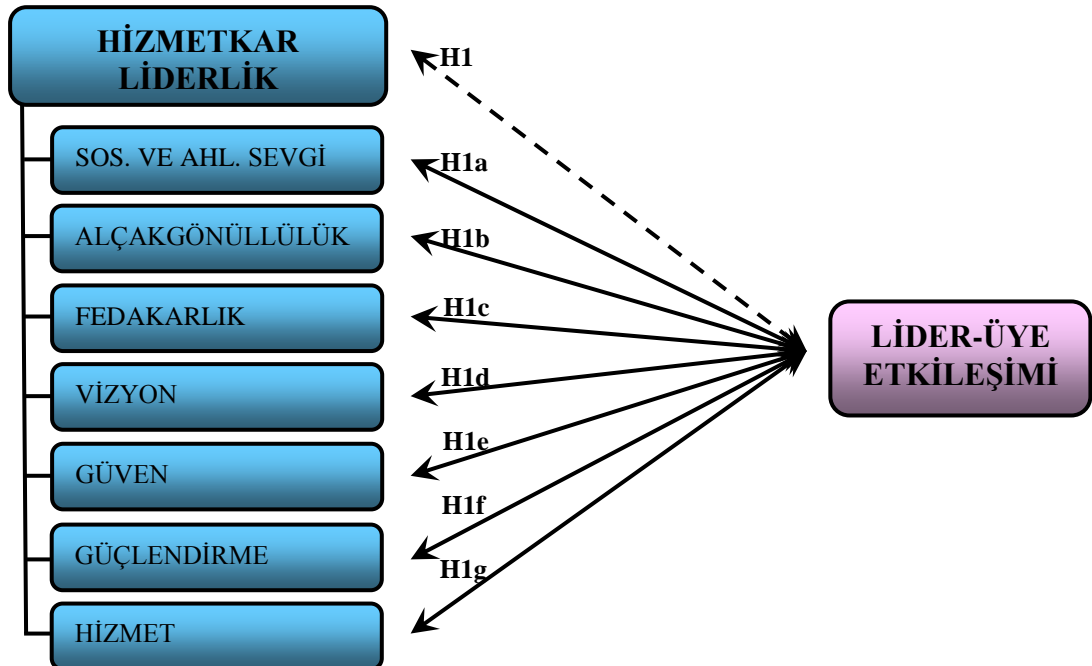
ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar bu sınırlılıkta değerlendirilmiştir.

Araştırma, bir devlet üniversitesinde görev yapan bölüm başkanlarının hizmetkar liderlik özelliklerini ve lider-üye etkileşimi düzeylerini ortaya koyduğundan, aynı veya benzer araştırmanın farklı örgütler üzerinde yapılması halinde farklı sonuçlara ve yorumlara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir. Bu sebeple, araştırmanın bir devlet üniversitesinde belirli bir dönemde çalışan akademik personel üzerinde yapılmış olması, araştırmanın başka bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin bir devlet üniversitesinde görevli akademik personel üzerinde araştırıldığı bu çalışmadan anlaşılacağı üzere, Hizmetkar Liderlik bağımsız, Lider-Üye Etkileşimi ise bağımlı değişkendir. Araştırmada, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki, literatürden edinilen teorik bilgiler ve bu çerçevede oluşturulan hipotezlerle ele alınmaktadır. Araştırmaya ilişkin geliştirilen model, Şekil 3'te belirtilmektedir.

Şekil 3: Hizmetkar Liderlik ve Boyutlarının Lider-Üye Etkileşimiyle İlişkisi



Araştırma kapsamında geliştirilen modele ilişkin hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H1: Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Hizmetkar liderliğin sosyal ve ahlaki sevgi boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Hizmetkar liderliğin alçakgönüllülük boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Hizmetkar liderliğin fedakarlık boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Hizmetkar liderliğin vizyon boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Hizmetkar liderliğin güven boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1g: Hizmetkar liderliğin hizmet boyutu lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.8. VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMU

Araştırma sonucunda elde edilen demografik bulgular, araştırmanın hipotezleriyle ilgili bulgular ve yorumları aşağıda belirtilmektedir.

3.8.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyetlerine ait bulgular Tablo 12’de belirtilmektedir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bay	139	60
Bayan	91	40
Toplam	230	100

Tablo 12'den anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan toplam 230 akademik personelin 139'u (% 60'ı) bay, 91'i (% 40'ı) bayandır.

Araştırmaya katılan akademik personelin medeni hallerine ait bulgular Tablo 13'te belirtilmektedir.

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Medeni Hallerine Göre Dağılımları

Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Evli	150	65
Bekar	80	35
Toplam	230	100

Araştırmaya katılan akademik personelin 150'si (% 65'i) evli, 80'i (% 35'i) ise bekarıdır.

Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Aralıkları	Frekans	Yüzde
20 - 24	17	7,4
25 - 29	52	22,6
30 - 34	29	12,6
35 - 39	50	21,7
40 - 44	29	12,6
45 - 49	20	8,7
50 - 54	15	6,5
55 ve üzeri	18	7,8
Toplam	230	100

Tablo 14'ten, araştırmaya katılanlar içerisinde 25-29 yaş grubu arasında 52 kişinin (% 22,6), 35-39 yaş grubu arasında ise 50 kişinin (% 21,7) olduğu görülmektedir. Her iki yaş grubu içinde kalan kişi sayısının toplam katılımcı sayısı

içerisinde diğer yaş gruplarına nispeten büyük bir kesimi (% 44,3) oluşturduğu dikkat çekmektedir. Diğer taraftan, 30-34 ve 40-44 yaş grupları arasında kalan katılımcı sayılarının eşit miktarda olduğu, 50-54 yaş grubu içinde bulunan katılımcı sayısının (15 kişi) toplam içinde en az yüzdeye (% 6,5) sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15: Araştırmaya Katılanların Akademik Unvanlarına Göre Dağılımları

Akademik Unvan	Frekans	Yüzde
Araştırma Görevlisi	95	41,3
Öğretim Görevlisi	4	1,7
Yardımcı Doçent	68	29,6
Doçent	33	14,4
Profesör	30	13,0
Toplam	230	100,0

Araştırmaya katılanların akademik unvanlarına göre dağılımları Tablo 15'te gösterilmektedir. Araştırmaya katılan Araştırma Görevlisi unvanına sahip personelin toplam içinde en çok mevcuda (95 kişi) ve yüzdeye (% 41,3), Öğretim Görevlisi unvanına sahip personelin ise en az mevcuda (4 kişi) ve yüzdeye (% 1,7) sahip oldukları tablodan anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, Yardımcı Doçent unvanına sahip personelin toplam 68 kişi olduğu ve % 29,6'lık dilimi temsil ettiği göz ardı edilmemesi gereken bir husustur.

Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Aylık Net Gelirlerine Göre Dağılımları

Aylık Net Gelir	Frekans	Yüzde
1.000 TL - 2.000 TL	81	35,2
2.000 TL - 3.000 TL	86	37,4
3.000 TL - 4.000 TL	36	15,7
4.000 TL - 5.000 TL	18	7,8
5.000 TL - 6.000 TL	8	3,5
6.000 TL - 7.000 TL	1	0,4
Toplam	230	100,0

Tablo 16'da, araştırmanın yapıldığı 2012 Yılı Mart Ayı itibariyle katılımcıların aylık net gelirlerine yer verilmiştir. Tabloya göre, 3.000 TL'den az alan akademik personelin 167 kişi olduğu ve bu sayının toplam içerisinde % 72,6'lık

bir dilime denk geldiği görülmektedir. Diğer taraftan, aylık net gelirleri 3.000 TL'den yüksek olan akademik personel sayısında hızlı bir azalmanın olduğu dikkat çekmektedir. Aylık net geliri 1.000 TL'den az ve 7.000 TL'den fazla olan akademik personelin bulunmaması nedeniyle bu gelir aralıkları tabloda gösterilmemiştir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
2 Yılden Az	59	25,7
2 Yıl - 4 Yıl	33	14,3
4 Yıl - 6 Yıl	9	3,9
6 Yıl - 8 Yıl	5	2,2
8 Yıl - 10 Yıl	11	4,8
10 Yıl - 12 Yıl	17	7,4
12 Yıl - 14 Yıl	18	7,8
14 Yıl - 16 Yıl	15	6,5
16 Yıl - 18 Yıl	17	7,4
18 Yıl ve Üzeri	46	20,0
Toplam	230	100,0

Tablo 17'de, araştırmaya katılanların kurumdaki çalışma süreleri ikişer yıllık dilimlere bölünmüştür. Buna göre, kurumda çalışma süresi 2 yıldan az olan akademik personel sayısının 59 kişi (% 25,7'lik dilim) olduğu ve bu değer diğer personelin çalışma sürelerine nispeten en yüksek sayıda olduğu; kurumda çalışma süresi 6 yıl - 8 yıl arasında olan akademik personel sayısının ise 5 kişi (% 2,2'lik dilim) olduğu ve bu değer diğer personelin çalışma sürelerine nispeten en düşük sayıda olduğu görülmektedir.

Kurumda çalışma süresi 18 yıl ve üzeri olan personel sayısının 46 kişi olması ve bu değer yüzdelik dilim içinde ikinci büyük değere (% 20) sahip olması, dikkat çeken bir diğer husustur. Bunun dışında, çalışma süreleri 10 yıl - 12 yıl ve 16 yıl - 18 yıl arasında olan personel sayılarının (17 kişi) birbirlerine eşit olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında, demografik değişkenler itibariyle hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi ölçeklerine verilen cevaplar arasında istatistiki bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Üyelerin demografik özellikleri ile hizmetkar liderlik boyutları arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda;

- * üyelerin yaş grupları ile hizmetkar liderliğin “sosyal ve ahlaki sevgi”, “fedakarlık” ve “güçlendirme” boyutları arasında,
- * üyelerin akademik unvanları ile hizmetkar liderliğin “güçlendirme” boyutu arasında,
- * üyelerin aylık net gelirleri ile hizmetkar liderliğin “güven” ve “güçlendirme” boyutları arasında,
- * üyelerin kurumda çalışma süreleri ile hizmetkar liderliğin “güçlendirme” boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Üyelerin demografik özellikleri ile lider-üye etkileşimi boyutları arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda ise;

- * üyelerin yaş grupları ile lider-üye etkileşimi arasında,
- * üyelerin cinsiyetleri ile lider-üye etkileşiminin “etki” boyutu arasında,
- * üyelerin yaş grupları ile lider-üye etkileşiminin “katkı” boyutu arasında ve
- * üyelerin kurumda çalışma süreleri ile lider-üye etkileşiminin “katkı” boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Söz konusu bulgulara ilişkin tablolar, bilgi edinilmesi amacıyla Ek-1 ve Ek-2’de gösterilmiştir.

3.8.2. Üyelerin, Hizmetkar Liderlik İfadelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Bölüm başkanlarının hizmetkar özelliklerinin belirlenmesi amacıyla, yöneticisi olan bölüm başkanının hizmetkar özelliklerini değerlendiren 210 üyenin Hizmetkar Liderlik Anketine verdikleri yanıtların genel ortalama ve standart sapma

değerleri Tablo 18’de gösterilmektedir. Ortalamaların 1’e yakın olması, bölüm başkanlarının hizmetkarlık özelliklerini gösterme derecelerine üyelerin katılım düzeylerinin azaldığı, 5’e yakın olması ise katılım düzeylerinin arttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 18: Hizmetkar Liderliğin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	N
Hizmetkar Liderlik	3,639	0,848	210

Tablo 18 incelendiğinde, bölüm başkanlarının hizmetkarlık özelliklerine üyelerce verilen yanıtların ortalamasının 5 üzerinden 3,639 olduğu görülmektedir. Bu değer itibariyle, üyelerin bölüm başkanlarının hizmetkarlık özelliklerine katılım seviyelerinin “Kararsızım” ve “Katılıyorum” arasında olmakla beraber “Katılıyorum” ifadesine daha yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Dirk Van Dierendonck (2011:1246), “*Servant Leadership: A Review and Synthesis*” isimli makalesinde, Kabasakal ve Bodur (2004: 569) tarafından tanımlanan ve GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) tarafından araştırma konusu yapılan “*insan odaklılık (humane orientation)*” kavramının Winston ve Ryan (2008) tarafından hizmetkar liderlik ile ilgili olduğunun savunulduğunu, bununla birlikte Patterson’ın “sosyal ve ahlaki sevgi” ile başlayan hizmetkar liderlik modelinin “insan odaklılık” kavramıyla örtüştüğünü dile getirmiştir. Söz konusu makalede, yüksek insan yönlü (humane orientation) ve düşük güç mesafeli (low-power distance) toplumlarda hizmetkar liderliğin yüksek olacağı belirtilmekle birlikte, GLOBE tarafından yapılan araştırma sonuçları (House vd., 2004) bu bağlamda Türkiye’nin orta düzeyde bir ortalama sahip olduğunu, diğer bir ifadeyle orta düzeyde insan yönlü ve yüksek güç mesafesine sahip bir ülke olduğunu göstermektedir (Kabasakal ve Bodur, 2004: 568). Bu bağlamda, bölüm başkanlarının araştırma sonucunda tespit edilen hizmetkar liderlik ortalamasının söz konusu sonuç ile uyumsuz olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 19’da, üyelerin bölüm başkanlarının hizmetkarlık özelliklerine üyelerinin katılım derecelerinin ilgili maddeler veya boyutlar bağlamında ortalama

ve standart sapma değerleri gsterilmektedir. Ortalamaların 1'e yakın olması, bölüm başkanlarının hizmetkarlık özelliklerini boyutlar ve ifadeler bağlamında gösterme derecelerine üyelerin katılım düzeylerinin azaldığı, 5'e yakın olması ise katılım düzeylerinin arttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 19: Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Toplam Ortalama
Sosyal ve Ahlaki Sevgi	2	3,98	1,062	3,72
	7	3,61	1,076	
	17	3,71	1,066	
	19	3,76	1,037	
	21	3,54	1,085	
	27	3,71	1,074	
Alçakgönüllülük	8	3,47	1,063	3,67
	12	3,48	1,086	
	20	3,81	1,666	
	22	3,78	1,171	
	37	3,57	1,061	
	39	3,93	1,067	
Fedakarlık	5	3,75	1,033	3,58
	9	3,36	1,167	
	16	3,61	1,048	
	18	3,78	1,046	
	23	3,33	1,112	
	26	3,66	0,972	
Vizyon	14	3,37	1,042	3,45
	32	3,47	1,059	
	34	3,15	1,096	
	36	3,40	1,124	
	40	3,79	1,046	
	42	3,54	0,918	

Güven	3	3,72	1,041	3,79
	10	3,76	1,009	
	13	3,84	1,085	
	30	3,71	1,118	
	31	3,64	1,086	
	41	4,08	0,827	
Güçlendirme	6	3,42	1,131	3,63
	11	3,60	0,969	
	24	3,89	1,018	
	25	3,60	1,077	
	28	3,77	1,083	
	33	3,52	1,086	
Hizmet	1	3,85	1,065	3,63
	4	3,63	1,109	
	15	3,45	1,044	
	29	3,68	1,026	
	35	3,47	1,059	
	38	3,69	1,104	

N=210

Tablo 19'deki hizmetkar liderlik boyutlarının genel olarak ortalamaları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalamaya sahip olan hizmetkar liderlik boyutunun "güven" olduğu (Ort.: 3,79), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise "vizyon" olduğu (Ort.: 3,45), "güçlendirme" ve "hizmet" boyutlarının ise ortalamalarının eşit olduğu (Ort.: 3,63) anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, tüm boyutların ortalamalarının katılımcıların kararsızlık düzeyi olan 3,00'ün üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 19'da dikkat çeken önemli bir boyut ise, bölüm başkanlarının "sosyal ve ahlaki sevgi" (Ort.: 3,72) ve "güven" (Ort.: 3,79) yönlerini belirten ifadeler üyeler tarafından verilen yanıtların ortalamasının "Katılıyorum" seviyesine (4,00) yakın olmasıdır. Bu sonuçlar, bölüm başkanlarının "sosyal ve ahlaki sevgi" ve "güven" davranışlarına yönelik nispeten olumlu algıyı ortaya koymaktadır.

Üyelerin, bölüm başkanlarının hizmetkarlık özellikleri hakkındaki değerlendirmeleri sonucunda ortalaması en yüksek çıkan ifadenin "güven" boyutunu temsil eden, 41 nolu "Görevimi kötüye kullanmaya tenezzül etmeyeceğimi bilir."

ifadesinin (Ort.: 4,08) olduğu anlaşılmaktadır. Ortalaması en düşük çıkan ifadenin ise “vizyon” boyutunu temsil eden 34 nolu “*Yöneticim ve ben örgütümüz için açık ve net bir vizyon oluşturduk.*” ifadesinin (Ort.: 3,15) olduğu görülmektedir. Bu sonuçların, bahse konu iki boyutun genel ortalamalarının bir yansıması olduğu yorumu yapılabilir.

3.8.3. Üyelerin, Lider-Üye Etkileşimi İfadelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Üyelerin, bölüm başkanlarıyla olan etkileşimlerinin düzeyini anlamak amacıyla Lider-Üye Etkileşimi Anketine verdikleri yanıtların genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 20’de gösterilmektedir. Ortalamaların 1’e yakın olması, üyelerin lider-üye etkileşimine katılım düzeylerinin azaldığı, 5’e yakın olması ise katılım düzeylerinin arttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 20: Lider-Üye Etkileşiminin (Üyelerin Perspektifinden) Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	N
Lider-Üye Etkileşimi	3,795	0,866	210

Tablo 20 incelendiğinde, üyelerin bölüm başkanlarıyla olan etkileşimlerine verdikleri yanıtların ortalamasının 5 üzerinden 3,795 olduğu görülmektedir. Bu değer itibarıyla, üyelerin bölüm başkanlarıyla olan etkileşimlerine katılım seviyelerinin “Katılıyorum” düzeyine yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 21’de, Lider-Üye Etkileşimi Anketine üyeler tarafından verilen yanıtların ilgili maddeler veya boyutlar bağlamında ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Ortalamaların 1’e yakın olması, üyelerin liderleriyle etkileşim düzeyine ilgili maddeler veya boyutlar bağlamında katılım düzeylerinin azaldığı, 5’e yakın olması ise katılım düzeylerinin arttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 21: Lider-Üye Etkileşimi Boyutlarının (Üyelerin Perspektifinden) Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Toplam Ortalama
Etki	1	4,30	0,933	3,95
	2	3,81	1,072	
	3	3,75	1,075	
Sadakat	4	3,25	1,066	3,44
	5	3,52	1,103	
	6	3,55	1,071	
Katkı	7	3,69	1,033	3,86
	8	3,87	0,972	
	9	4,02	1,002	
Profesyonel Saygı	10	3,88	1,138	3,93
	11	3,90	1,144	
	12	4,00	1,069	

Üyelerin, bölüm başkanlarıyla olan etkileşim düzeyleri yukarıdaki ortalamalar doğrultusunda değerlendirildiğinde, en yüksek ortalama sahip lider-üye etkileşimi boyutunun “etki” olduğu (Ort.: 3,95), en düşük ortalama sahip boyutun ise “sadakat” olduğu (Ort.: 3,44) anlaşılmaktadır. Üyelerin, lider-üye etkileşimi ifadelerine verdikleri yanıtlardan en yüksek ortalama sahip ifadenin “etki” boyutunu temsil eden, 1 nolu “*Yöneticimi bir insan olarak çok severim*” ifadesinin olduğu (Ort.: 4,30) anlaşılmaktadır. Ortalaması en düşük olan lider-üye etkileşimi boyutunun ise “sadakat” boyutunu temsil eden, 4 nolu “*Yöneticim, söz konusu olan sorun-durumla ilgili “tam” bilgisi olmasa dahi kararlarımı savunur*” ifadesinin olduğu (Ort.: 3,25) anlaşılmaktadır. Bu veriler dikkate alındığında, ortalamaları en düşük ve yüksek çıkan ifadelerin ait oldukları boyutların da genel ortalamalarının en düşük ve yüksek çıktıkları görülmektedir. Ayrıca, “etki” (Ort.: 3,95) ve “profesyonel saygı” (Ort.: 3,93) boyutlarının ortalamalarının birbirlerine çok yakın oldukları dikkat çekmektedir.

3.8.4. Bölüm Başkanlarının, Lider-Üye Etkileşimi İfadelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Bölüm başkanlarının üyeleriyle olan etkileşimlerinin düzeyini anlamak amacıyla Lider-Üye Etkileşimi Anketine verdikleri yanıtların genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 22’de gösterilmektedir. Ortalamaların 1’e yakın olması, bölüm başkanlarının lider-üye etkileşimine katılım düzeylerinin azaldığı, 5’e yakın olması ise katılım düzeylerinin arttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 22: Lider-Üye Etkileşiminin (Bölüm Başkanlarının Perspektifinden) Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	N
Lider-Üye Etkileşimi	3,977	0,539	20

Tablo 22 incelendiğinde, bölüm başkanlarının üyeleriyle olan etkileşimlerine verdikleri yanıtların ortalamasının 5 üzerinden 3,977 olduğu görülmektedir. Bu değer itibariyle, üyelerin bölüm başkanlarıyla olan etkileşimlerine katılım seviyelerinin “Katılıyorum” düzeyine oldukça yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 23’te, Lider-Üye Etkileşimi Anketine bölüm başkanları tarafından verilen yanıtların ilgili maddeler veya boyutlar bağlamında ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Ortalamaların 1’e yakın olması, bölüm başkanlarının üyeleriyle etkileşim düzeyine ilgili maddeler veya boyutlar bağlamında katılım düzeylerinin azaldığı, 5’e yakın olması ise katılım düzeylerinin arttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 23: Lider-Üye Etkileşimi Boyutlarının (Bölüm Başkanlarının Perspektifinden) Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Toplam Ortalama
Etki	1	4,55	0,945	4,00
	2	3,75	0,639	
	3	3,70	0,801	
Sadakat	4	3,30	0,733	3,47
	5	3,60	0,754	
	6	3,50	0,946	

Katkı	7	4,25	0,786	4,42
	8	4,35	0,745	
	9	4,65	0,745	
Profesyonel Saygı	10	3,85	0,587	4,02
	11	3,95	0,759	
	12	4,25	0,716	

Tablo 23 incelendiğinde, bölüm başkanlarının üyeleriyle olan etkileşimlerine yönelik değerlendirmelerinde en yüksek ortalamaya sahip lider-üye etkileşimi boyutunun “katkı” olduğu (Ort.: 4,42), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise “sadakat” olduğu (Ort.: 3,47) anlaşılmaktadır. Ayrıca, en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “katkı” boyutunu temsil eden, 9 nolu “*Astlarım için elimden gelenin en iyisini yapmaktan rahatsızlık duymam*” ifadesinin olduğu (Ort.: 4,65), en düşük ortalamaya sahip ifadenin “sadakat” boyutunu temsil eden, 4 nolu “*Astlarım, söz konusu olan sorun-durumla ilgili “tam” bilgisi olmasa dahi kararlarımı savunur*” ifadesinin olduğu (Ort.: 3,30) görülmektedir. Bu verilerden hareketle, ortalamaları en düşük ve yüksek çıkan ifadelerin ait oldukları boyutların da genel ortalamalarının en düşük ve yüksek çıktıkları tablodan anlaşılmaktadır.

Bölüm başkanlarının ve üyelerinin lider-üye etkileşimi anketlerine verdikleri yanıtlar Tablo 21 ve Tablo 23’ten karşılaştırıldığında;

- * her iki tarafın da “sadakat” boyutuna verdikleri yanıtların ortalamasının diğer boyutların ortalamalarına nispeten en düşük seviyede ve birbirlerine çok yakın (Tablo 21’de Ort.: 3,44 - Tablo 23’te Ort.: 3,47) olduğu,
- * her iki tarafın da “sadakat” boyutunu temsil eden 4 nolu ifadeye verdikleri yanıtların ortalamasının diğer ifadeler içinde en düşük ortalamaya sahip olduğu (Tablo 21’de Ort.: 3,25; Tablo 23’te Ort.: 3,30)
- * “etki” ve “profesyonel saygı” boyutlarına ait her iki tablodaki ortalamaların birbirlerine yakın ve aynı zamanda aralarında 0,02 puanlık bir fark olduğu (Tablo 21’de Ort.: 3,95 - Ort.: 3,93; Tablo 23’te Ort.: 4,00 - Ort.: 4,02),

- * her iki tarafın da lider-üye etkileşimlerine genel olarak katılım düzeylerinin “Kararsızım” ve “Katılıyorum” arasında olduğu (Tüm Ortalamalar $> 3,00$) anlaşılmaktadır.

3.8.5. Araştırma Hipotezleriyle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin testine ait bulgular aşağıda sunulmaktadır.

3.8.5.1. Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin yönünü test edebilmek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizinde hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile $+1$ arası değerler alabilir (Altunışık ve Ark., 2010:226). Korelasyon katsayısının;

- * $+1$ olması durumunda değişkenler arasında mükemmel pozitif doğrusal ilişkinin olduğu,
- * -1 olması durumunda değişkenler arasında mükemmel negatif doğrusal ilişkinin olduğu,
- * 0 ile $0,3$ arasında (veya 0 ile $-0,3$ arasında) olması durumunda değişkenler arasında zayıf pozitif (veya negatif) doğrusal ilişkinin olduğu,
- * $0,3$ ile $0,7$ arasında (veya $-0,3$ ile $-0,7$ arasında) olması durumunda değişkenler arasında orta düzeyde pozitif (veya negatif) doğrusal ilişkinin olduğu,
- * $0,7$ ile 1 arasında (veya $-0,7$ ile -1 arasında) olması durumunda değişkenler arasında güçlü pozitif (veya negatif) doğrusal ilişkinin olduğu yorumu yapılabilir⁵

Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin yönü, üyelerin vermiş oldukları yanıtlardan hareketle Tablo 27’de gösterilmiştir.

⁵ Kaynak: Bruce Ratner, Ph.D. “The Correlation Coefficient: Definition” (Çevrimiçi) <http://www.dnstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html>, 20 Mayıs 2014

Tablo 24: Hizmetkar Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi

	Lider-Üye Etkileşimi		
	p	r	N
Hizmetkar Liderlik	0,000	0,899	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Tablo 24'te p değerinin 0,05'ten küçük ($p=0,000$) ve r değerinin 0,7 ile 1 arasında olduğu ($r=0,899$) görülmektedir. Bu verilerden hareketle, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü pozitif doğrusal ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sebeple, araştırmanın ana probleminin odaklandığı ikinci husus olan hizmetkarlık davranışlarının lider-üye etkileşimiyle ilişkisinin ne düzeyde olduğu, yapılan bu analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır. **H1** “*Hizmetkar liderlik ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.5.2. Hizmetkar Liderlik Boyutları İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Hizmetkar liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon Analizinin sonuçları Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25: Hizmetkar Liderlik Boyutları İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi

Hizmetkar Liderlik Boyutları	Lider-Üye Etkileşimi		
	p	r	N
Sosyal ve Ahlaki Sevgi	0,000	0,863	210
Alçakgönüllülük	0,000	0,790	210
Fedakarlık	0,000	0,871	210
Vizyon	0,000	0,808	210
Güven	0,000	0,867	210
Güçlendirme	0,000	0,811	210
Hizmet	0,000	0,856	210

Tablo 25’te hizmetkar liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiye yönelik tüm p değerlerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değer, 0,05’ten küçük olduğu için hizmetkar liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, hizmetkar liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasındaki korelasyon katsayılarının; “sosyal ve ahlaki sevgi” boyutu için 0,863, “alçakgönüllülük” boyutu için 0,790, “fedakarlık” boyutu için 0,871, “vizyon” boyutu için 0,808, “güven” boyutu için 0,867, güçlendirme boyutu için 0,811 ve “hizmet” boyutu için 0,856 olması; diğer bir ifadeyle değerlerin 0,7 ile 1 arasında olması değişkenler arasında güçlü pozitif doğrusal ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, hizmetkar liderliğin “fedakarlık” boyutu ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki düzeyinin diğer boyutlara nispeten en yüksek değerde ($r=0,871$) olduğu, “alçakgönüllülük” boyutuyla olan ilişki düzeyinin ise diğer boyutlara nispeten en düşük değerde ($r=0,790$) olduğu dikkat çekmektedir. Bu veriler itibariyle;

H1a Hizmetkar liderliğin sosyal ve ahlaki sevgi boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H1b Hizmetkar liderliğin alçakgönüllülük boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H1c Hizmetkar liderliğin fedakarlık boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H1d Hizmetkar liderliğin vizyon boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H1e Hizmetkar liderliğin güven boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H1f Hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H1g Hizmetkar liderliğin hizmet boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında doğruluğu test edilen yukarıdaki hipotezler arasında yer almamakla birlikte, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi boyutları arasındaki ve hizmetkar liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi boyutları arasındaki ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon Analizi sonucunda;

- * hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi boyutlarının (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı) tamamı arasında,
- * hizmetkar liderlik boyutlarının tamamı (sosyal ve ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme, hizmet) ile lider-üye etkileşimi boyutlarının tamamı (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı) arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Söz konusu bulgulara ilişkin tablolar, bilgi edinilmesi amacıyla Ek-3'te gösterilmiştir.

SONUÇ

Günümüzün gelişen teknoloji ve artan rekabet koşulları, insan unsurunu işletmeler açısından stratejik hale getirmiştir. Söz konusu şartlar altında hizmetkar liderlik, insana verilen değer ve önemin üst düzeyde tutulduğu modern bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır. Hizmetkar liderlik, çalışan bireylerin ihtiyaçları ve beklentilerine odaklanırken “hizmet etme” mantalitesi ile diğer modern liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır.

Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin bir devlet üniversitesine bağlı fakültelerde çalışan bölüm başkanları ve üyeleri bağlamında araştırıldığı bu çalışmada, bölüm başkanlarının, üyelerin algısına dayalı olarak hizmetkar liderlik ortalaması 5 üzerinden 3,639 olarak bulunmuştur. Sonuçtan hareketle, bölüm başkanlarının hizmetkar liderlik özelliklerine üyelerce verilen yanıt ortalamalarının “Kararsızım” ve “Katılıyorum” arasında olmakla beraber “Katılıyorum” ifadesine daha yakın olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, ortalaması en yüksek çıkan hizmetkar liderlik boyutunun “güven” ($M_{GÜV}=3,79$), ortalaması en düşük çıkan boyutun ise “vizyon” ($M_{VİZ}=3,45$) olduğu tespit edilmiştir. Bölüm başkanlarının vizyonerlik özelliklerine ilişkin söz konusu değerlendirmenin kararsızlık düzeyine yakın olmasının olumsuz bir tablo sergilediği açıktır.

Üyelerin, bölüm başkanlarının hizmetkarlık özellikleri hakkındaki değerlendirmeleri sonucunda ortalaması en yüksek çıkan ifadenin “güven” boyutunu temsil eden 41 nolu “*Görevimi kötüye kullanmaya tenezzül etmeyeceğimi bilir*” ifadesinin (Ort.: 4,08); ortalaması en düşük çıkan ifadenin ise “vizyon” boyutunu temsil eden 34 nolu “*Yöneticim ve ben örgütümüz için açık ve net bir vizyon oluşturduk*” ifadesinin (Ort.: 3,15) olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, bölüm başkanlarının “sosyal ve ahlaki sevgi” ve “güven” yönlerini belirten ifadeler üyeler tarafından verilen yanıtların ortalamasının diğer boyutlara nispeten yüksek düzeyde (M_{SEV} : 3,72, $M_{ALÇ}$: 3,67, M_{FED} : 3,58, $M_{VİZ}$: 3,45, $M_{GÜV}$: 3,79, $M_{GÜÇ}$ =3,63, $M_{HİZ}$ =3,63) ve “Katılıyorum” seviyesine (4,00) yakın olması, bölüm başkanlarının söz konusu davranışlarına yönelik olumlu algıyı ortaya koymaktadır.

Patterson (2003:10) tarafından hizmetkar liderliğin başlangıcı olarak modellendirilen “sosyal ve ahlaki sevgi” boyutunun bölüm başkanlarında ortalamasının üzerinde bir seviyede ($M=3,72$) olmasının yönetsel anlamda arzu edilen bir durum olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, güven boyutuna ait ortalamasının ($M=3,79$) diğer boyutlar içinde en yüksek ve ortalamasının üzerinde bir seviyede olmasının lider-üye etkileşiminin düzeyi açısından olumlu bir tespit olduğu söylenebilir.

Bölüm başkanları ile üyeleri arasındaki etkileşimin düzeyini anlamak ve yorumlamak üzere yapılan lider-üye etkileşimi anketinin ortalamasının üyelerin perspektifiyle 5 üzerinden 3,795 olduğu, ortalaması en düşük çıkan boyutun “sadaikat” ($M_{SAD}=3,44$), ortalaması en yüksek çıkan boyutun ise “etki” ($M_{ETK}=3,95$) olduğu saptanmıştır.

Lider-üye etkileşimi anketine bölüm başkanları tarafından verilen yanıtların ortalamasının 5 üzerinden 3,977 olduğu, ortalaması en düşük çıkan boyutun “sadaikat” ($M_{SAD}=3,47$), ortalaması en yüksek çıkan boyutun ise “katkı” ($M_{KAT}=4,42$) olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde lider-üye etkileşimi boyutlarının “Kararsızım” ve “Katılıyorum” arasında olmakla beraber “Katılıyorum” ifadesine daha yakın olduğu anlaşılmıştır.

Bölüm başkanlarının ve üyelerinin lider-üye etkileşimi anketlerine verdikleri yanıt ortalamaları genel olarak değerlendirildiğinde, her iki tarafın da lider-üye etkileşimlerine genel olarak katılım düzeylerinin “Kararsızım” ve “Katılıyorum” arasında olduğu, lider-üye etkileşiminin “sadaikat” boyutu bağlamında verilen yanıt ortalamalarının diğer boyutlara nispeten en düşük ve birbirlerine çok yakın değerde olduğu (Bölüm Başkanları: $M_{ETK}: 4,00$, **$M_{SAD}: 3,47$** , $M_{KAT}: 4,42$, $M_{PRO}: 4,02$; Üyeler: $M_{ETK}: 3,95$, **$M_{SAD}: 3,44$** , $M_{KAT}: 3,86$, $M_{PRO}: 3,93$), her iki tarafın da “sadaikat” boyutunu temsil eden 4 nolu “*Yöneticim/Astlarım, söz konusu olan sorun-durumla ilgili “tam” bilgisi olmasa dahi kararlarımı savunur*” ifadesine verdikleri yanıtların ortalamasının diğer ifadeler içinde en düşük ortalamaya sahip olduğu (Bölüm Başkanları Ort.: 3,30; Üyeler Ort.: 3,30), ortalaması en yüksek çıkan ifadenin bölüm başkanları için “katkı” boyutunu temsil eden 9 nolu “*Astlarım için elimden gelenin en iyisini yapmaktan rahatsızlık duymam*” ifadesinin (Ort.: 4,65); üyeler için ise

“etki” boyutunu temsil eden 1 nolu “*Yöneticimi bir insan olarak çok severim*” ifadesinin (Ort.: 4,30) olduğu, bölüm başkanlarının üyeleriyle etkileşimlerine yönelik değerlendirmelerinin, üyelerin bölüm başkanlarıyla etkileşimlerine yönelik değerlendirmelerine nispeten boyutlar bağlamında ve ortalama olarak daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer önemli bulgu ise araştırmanın problemi olan hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiye yöneliktir. Analiz sonuçlarına göre, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ve güçlü pozitif doğrusal ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen ve yukarıda bahsi geçen bulgulardan hareketle, bölüm başkanlarının hizmetkar özelliklerinin akademik personel tarafından değerlendirildiği bu araştırma sonucunda aşağıda yer alan öneriler sunulabilir.

Hizmetkar liderlik modelinin mimarı Robert Greenleaf’in (1998:78), statüsü her ne olursa olsun, bir kişinin düşüncesini almanın önemini vurgulayan ve “*paylaşılan vizyon*” kavramını ortaya atan Peter Senge’ye minnettar olduğunu ifade etmesi vizyon kavramının önemini vurgulamaktadır. Hizmetkar liderlik boyutlarından biri olan vizyon boyutunun araştırma konusu üniversitede kararsızlık düzeyine yakın çıkması üzerinde durulması gereken bir husustur. Liderin takipçilerini değerli ve layık birer birey olarak görmesi, her bir takipçisinin bu düzeye geleceğine inanması, bunu dört gözle beklemesi ve bu yolda takipçilerine yardımcı olabilmenin yollarını araştırması, örgütteki herkesin amaç ve hedeflere ulaşabileceği, ilerleme kaydedebileceği (Patterson, 2003:18-19) düşüncesine dayanan vizyonerlik özelliklerinin araştırma konusu üniversitede sorgulanmasının, bölüm başkanlarının bu özellikleri bağlamında nispeten yetersiz kalma nedenlerinin araştırılmasının olumlu bir tutum olacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bölüm başkanlarının üyelerinin de görüşlerini alarak açık ve net bir vizyon oluşturmaları önerilmektedir.

Sadakat kavramının lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamında kritik rol oynayan bir unsur olduğu düşüncesinden hareketle, araştırma kapsamında bölüm

başkanlarının ve üyelerinin lider-üye etkileşiminin sadakat boyutuna verdikleri yanıtların kararsızlık düzeyine yakın olmasının, bu boyut bağlamında olumsuz bir tablo ortaya koyduğu söylenebilir. Buradan hareketle, lider üye etkileşiminin önemli unsurlarından birisi olan sadakatin çalışma konusu üniversitede karşılıklı olarak geliştirilmesi gereken bir değer olduğu söylenebilir.

Bölüm başkanlarının hizmetkar liderlik ortalamasının “Kararsızım” ile “Katılıyorum” düzeyinde olmakla birlikte “Katılıyorum” düzeyine yakın çıkmasının olumlu olmakla birlikte, üniversite bağlamında hizmetkar liderlik anlayışının etkili olduğu sonucunu çıkartmak da mümkün değildir. Patterson tarafından hizmetkar liderliğin başlangıç noktası olarak gösterilen “sosyal ve ahlaki sevgi” boyutu ile hizmetkar liderliğin olmazsa olmazı olarak nitelendirilen “güven” boyutuna ait ortalamalar için de benzer şeyler söylenebilir. Hizmetkar liderlik anlayışının geliştirilmek istendiği bir kurumda, hizmetkar liderlik boyutlarının üniversite çapında ele alınarak geliştirilmesi gerekir.

Bölüm başkanları ve üyelerinin, lider-üye etkileşimi ifadelerine genel olarak ve “sadakat” boyutu haricindeki diğer boyutlar bağlamında katılım düzeylerinin “Katılıyorum” düzeyine yakın olması her ne kadar olumluya yakın bir tablo çizse de söz konusu ortalamaların geliştirilmesi gerektiği açıktır. Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin olduğu bulgusundan hareketle, gerek bölüm başkanlarının gerekse üyelerinin hizmetkar tutumlar sergilemesinin zamanla lider-üye etkileşim düzeyini karşılıklı olarak artırabileceği öngörülebilir.

İş hayatının gerek liderler, gerekse üyeler üzerinde yarattığı yoğun stres, monotonluk, ilişkilerin giderek resmileşmesi, bağımsızlık, benmerkezcilik düşüncesi, kişiler üzerinde zamanla psiko-sosyal tahribatlara yol açabilmektedir. Böylesi durumların üstesinden gelmede başkaları vasıtasıyla iş görme vasfına sahip liderlere ve yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Personelini dinleyen, onlara sevgi ve şefkat duyguları besleyen, fedakarlıktan kaçınmayan, güven veren, tevazu ve inisiyatif sahibi, makamını değil astlarını koruyan ve kollayan liderlere duyulan ihtiyaç özellikle günümüzde oldukça artmaktadır. Hizmetkar özellikler gösteren liderlerin, diğer liderlere nispeten takipçileri üzerinde daha çok etkiye sahip

olacakları, kendilerine daha sadık takipçiler edinecekleri, daha geniş kitleleri peşlerinden sürükleyebilecekleri değerlendirilmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar belli eğilimleri göstermektedir. Her ne kadar hizmetkar liderliğin bir çok boyutu “Katılıyorum” düzeyine yakın çıksa da araştırma konusu üniversitede hizmetkar liderlik bir liderlik modeli olarak resmen benimsenmiş değildir. Söz konusu ortalama ve ilişkiler, hizmetkar liderlik boyutlarının akademik personelin algısı bağlamında düzeyini göstermektedir. Çalışma, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin varlığını göstermiştir. Bu ilişki, hizmetkar liderliğin tüm boyutları bağlamında da gözlenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya konu üniversitedeki akademik personelin lider-üye etkileşimini arttırmak için hizmetkar liderlik yaklaşımının doğru bir seçenek olacağı anlaşılmaktadır.

Liderlik kavramına yeni ve farklı bir bakış açısı kazandıran hizmetkar liderlik modeli altında yatan, başta “hizmet etme” anlayışı olmak üzere, alçakgönüllülük, fedakarlık, güven, güçlendirme, sevgi ve vizyoner olma gibi ilkelerin sadece bölüm başkanlarının değil aynı zamanda lider olmaya aday tüm akademik personel tarafından özümsemesi önemlidir. Bu bağlamda, söz konusu fikrin özümsemesi bakımından yöneticilerin ve yönetici adaylarının hizmet içi eğitime tabi tutulması anlamlı olacaktır.

Benzer şekilde, hizmetkarlık fikrinin özümsemesi ve yaygınlaşması amacıyla, bu model hakkında bilgilendirici ve bilinçlendirici konferans, panel, sempozyum vb. etkinliklerle yönetici ve yönetici adayları dışında her kademedeki akademik personelin bilinçlendirilmesi modelin işlerlik kazanması adına faydalı olacaktır.

Çalışma sonuçları, hizmetkar liderliğin sadece araştırma konusu üniversitede değil, diğer devlet üniversitelerinde de denemeye değer bir model olduğuna ilişkin kanaat uyandırmaktadır. Bu bağlamda konunun, Yükseköğretim Kurulu ve diğer kamu politikası yapıcıları bağlamında ele alınması Türk üniversiteleri açısından olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Hizmetkar liderliğin lider-üye etkileşimine etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın daha ileriye taşınması amacıyla, konu hakkında derinlemesine bilgi

sağlayacak mülakatların yapılması, Patterson dışındaki bilim insanları tarafından ortaya atılan farklı boyutların lider-üye etkileşimi ile ilişkisinin araştırılması, bu çalışmaya konu araştırmanın üniversite dışı kurumlarda yapılması sonraki araştırmalara yön verebilecek tavsiyeler arasında sayılabilir.

KAYNAKÇA

Adalıoğlu, H. H. (2005). *Sultana Öğütler/Alaeddin Keykubat'a Sunulan Siyasetname (Zencani)*, Yeditepe Yayınevi

Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange" In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-299

Akyüz, B. (2012). "*Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Doktora Tezi, Gebze

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, 6. Basım, Sakarya

Aslan, Ş., Özata, M. (2011). "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 18 Sayı: 1

Aslan, Ş., Özata, M. (2009). "Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), ss. 95-116

Atasoy, Ö. A. (2004). "Modern Etkin ve Uygulanabilir Bir Üretim ve İstihdam Modeli Olarak Ahilik Kültür ve Geleneğinin Kayseri İş Hayatına Etkileri", *Kayseri Ticaret Odası Dergisi (Ahilik, Dün, Bugün, Yarın) Özel Sayısı*, ss. 3-21

Avolio, B. J., Locke, E. E. (2002). "Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation: Altruism Versus Egoism", *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 169-191

Aydın, E. Ö. (2009). "*Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*", Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Aykan, E. (2002). "*Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları*", Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri

Aykanat, Z., Yıldırım, A. (2012). "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2

Bakan, İ., Doğan, İ. F. (2012). "Hizmetkâr Liderlik", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 25

- Baltaş, A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul
- Baran, M. (1997). “Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 2, ss. 497-506
- Barbuto, J. E., Wheeler, D. W. (2006). “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership”, *Group & Organization Management*, 31: 3, pp. 300-326
- Barbuto, J. E., Hayden, R. W. (2011). “Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX)”, *Journal of Leadership Education*, Volume: 10, Issue: 2
- Bass, B. M. (1990). “From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share Vision”, *Organizational Dynamics*
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior”, *Leadership Quarterly*, Cilt: 10, pp. 181-217.
- Bass, B. M. (2000). “The Future of Leadership in Learning Organizations”, *Journal of Leadership Studies*, Vol.: 7, No:3, pp. 18-40
- Basu, R. (1992). “An Emprical Examination of LMX and Transformational Leadership as Predictors of Innovative Behavior”, *Uluslararası Bildiri Özetleri*, 52, 2890
- Baş, T., Keskin, N., Mert, İ. S. (2010). “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 10 (3), ss. 1013-1039
- Bateman, T., Zeithaml, C. (1990). *Management Function and Strategy*, İkinci Basım, Richard D Irwin In.
- Baykal, A. N. (2009). *Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları*, 21. Baskı, Sistem Yayıncılık
- Begeç, S. (1999). “*Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze
- Bennett, J. (2001). “Trainers as Leaders of Learning”, *Training & Development*, 55(3), 43-45
- Bennis, W. (1999). *Bir Lider Olabilmek*, (Çeviren: U.Teksöz), Sistem Yayıncılık, İstanbul

- Blanchard, K. (1995). "Servant Leadership", *Executive Excellence*, 12, 10; ProQuest Central, pg. 12
- Blanchard, K. (2000). "Leadership by the Book: Tools to Transform Your Workplace", *Executive Excellence*, Cilt: 17, Sayfa: 4
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., Tax, S. S. (1997). "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior" *Journal of Retailing*, Volume 73(2), pp. 185-210
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003). "A Review Of Leadership Theory and Competency Frameworks", University Of Exeter, Center For Leadership Studies
- Boot, M. (2012). "The Aim of a Theory of Justice", *Ethic Theory Moral Prac.*, 15, pp. 7-21
- Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 117-134
- Brubaker, T. (2000). "How Do They Do It? Value Congruence as a Means of Maximizing Charismatic Leader Effectiveness", The George Washington University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 9969807
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, (1st ed.) New York: Harper & Row
- Caldwell, C., Bischoff, S. J., Karri, R. (2002). "The Four Umpires: A Paradigm for Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 36, Sayfa: 153-163
- Canatan, K. (2009). "Geleneksel Siyaset ve Devlet Felsefesinin Bir Yorumu Olarak "Siyasetname" -Büyük Devlet Adamı Nizamülmülk'ün Devlet ve Siyaset Anlayışı Üzerine", *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 4/7
- Cerit, Y. (2008). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 55, ss: 547-570
- Cevrioğlu, E. (2007). "Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Choi, D. (2013). *“Differentiated Leader-Member Exchange and Group Effectiveness: A Dual Perspective”*, The University of Iowa, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3566624
- Ciulla, J. B. (1995). “Leadership Ethics: Mapping The Territory”, *The Business Ethics Quarterly*, 5.1, pp. 5-24
- Coe, J. G., Sukhodoyeva, L., Johnson, B. E. (2005). *“Strategies for Effective Leadership, U.S. and Russian Perspective”*, Taylor University, Nizhni Novgograd State University, United States of America
- Cohen, R. L. (1986). *Justice : Views from the Social Sciences*, New York : Plenum Press
- Colquitt, J. A. (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 386-400
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications
- Covey, S. R. (1991). *Principle-Centered Leadership*, New York
- Covey, S. R. (2002). *Servant-Leadership and Community Leadership in the Twenty-First Century*, In L. & L. Spears, M. (Ed.), *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*, pp. 27-34, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Crom, M. (1998). “The Leader as Servant” 35(7), 6-10.
- Çalışkan, S. C. (2009). “Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 219-241
- Çelebi, A. (2001). “Risk ve Olumsuzluk: Sosyal Teori-Sosyal Felsefe İlişkisini Anlamaya Yönelik İki Anahtar Kavram”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 56, Sayı: 1
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., Çakmakçı, C. (2010). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 18, Sayı: 1, ss: 7-36
- Daft, R. L., Lengel, R. H. (1998). *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces That Change People and Organisations*, San Francisco CA: Berrett-Koehler

Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*, Thomson South-Western, Fourth Edition, United States.

Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. (1975). "A Vertical Dyad Approach to Leadership Within Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78

De Haven, D. B. (2007). "*The Influence of Servant Leadership on Knowledge Management: An Investigation of Certified Knowledge Manager Perceptions*", Doctoral Dissertation, Capella University, UMI Number: 3274708

Deluga, R. J. (1992). *The Relationship Of Leader-Member Exchange With Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership in Naval Environments*, In. K.E. Clark, M.B. Clark & D.P. Campbell (Eds.), *Impact of Leadership*, pp. 237-247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership

Deluga, R. J. (1998). "Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings", *Group & Organization Management*, 23, 2; ProQuest Central, pp. 189-216

Deluga, R. J., Perry, J. T. (1991). "The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges", *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp. 239-252

Demir, C., Yılmaz, M. K., Çevirgen, A. (2010). "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1

Demirel, E. T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A., Güven, M. (2013). "Vatandaşların Belediye Hizmet Kalitesi Algılamaları Üzerinde Belediye Başkanlarının Liderlik (Hükümdar/Hizmetkâr) Özelliklerinin Belirleyiciliği: TRB-I Bölgesi Örneği", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, Nisan 2013, ss. 45-81

Dennis, R. S. (2004). "*Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*", Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3133544

Develi, H. (2006). *Yusuf Has Hacip/Kutadgu Bilig*, Alkım Yayınevi, İstanbul

Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). "Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development", *Academy of Management Review*, 11, pp. 618-634

Dierendonck, D. V., Stam, D., Boersma, P., Windt, N., Alkema, J. (2013). "Same Difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, Rotterdam School of Management, Erasmus University, The Netherlands

- Dilek, H. (2005). “*Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Doktora Tezi, Gebze
- Dinçer, M. K., Bitirim, S. (2007). “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28): 59-71
- Drucker, F. P. (1994). *Etkin Yöneticilik*, (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul
- Durak, İ., Yücel, A. (2010). “Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2 Sayfa: 151-168
- Duyan, E. C. (2012). “*Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Bursa
- Ehrhart, M. G. (2004). “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, Vol.: 57 No.: 1, pp. 61-94
- Elizondo, D. W. (2011). “*Servant Leadership: An Effective Leadership Model for Achieving Optimal Financial Performance and Quality Assurance Excellence*”, California State University, Master Dissertation, UMI Number: 1496053
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul
- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing The Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*, Westport, CT: Praeger Publishers
- Farling, M. L., Stone, A. G., Winston, B. E. (1999). “Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research”, *The Journal of Leadership Studies*, Cilt: 6, ss. 49-72
- Farris, J. D. (2010). “*Servant Leadership in Alabama’s Regional Public Universities: The President’s Role in Fostering Job Satisfaction*”, Alabama State University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3480202

Ferch, S., Mitchell, M. W. (2001). "Intentional Forgiveness in Relational Leadership: A Technique for Enhancing Effective Leadership", *Journal of Leadership Studies*, 7(70).

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, Alfa Basım Yayım, İstanbul

Fiedler, F. E., Garcia, J. E. (2005). "Leadership in a Non-Linear World", *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, Section 2, Ed.: Cary L. Cooper

Focht, A. (2011). "*Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: A Delphi Study*", Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3485990

Ford, J. M., Greguras, G. J. (2006). "An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader–Member Exchange", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp. 433-465

Frankl, V. E. (1992). *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*, (4th Ed.) Boston, MA: Beacon Press

Galston, W. A. (1993). "Cosmopolitan Altruism", *Social Philosophy & Policy*, 10, pp. 118-134.

Gencosman, M. N. (1968). *Pendname (Feridüddin-i Attar)*, Dördüncü Baskı, M.E.B. Devlet Kitapları Müdürlüğü

George, R. T., Hançer, M. (2005). "Leader-Member Exchange Quality", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Cilt: 3, Yayın:2, pp. 85-99

Geurin, D. G. (2008). "*Evidence of Servant Leadership in Professional Learning Communities*", University of Missouri, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3483982

Giderler, C. (2005). "*Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama*", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Gonzalez, C. M., Tyler, T. R. (2007). *Why Do People Care About Procedural Fairness? The Importance of Membership Monitoring*, In *Distributive and Procedural Justice : Research and Social Implications*, (Eds.: Kjell Tornblom, Riël Vermunt) Ashgate Publishing Group Abingdon, Oxon, GBR, pp. 89-140

Göksel, A., Aydın, B. (2012). “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, ss. 247-271

Graen, G. B., Cashman, J. (1975). *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach*, In: J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*, pp. 143-166, Kent, OH: Kent State University Press

Graen, G. B., Novak, M., Sommerkamp, P. (1982). “The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp. 109-131.

Greenleaf, R. K. (1970). “The Servant as Leader”, *Business Leadership*, Jossy Bass: pp. 117-136.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York

Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership : Essays*, Ed: Larry C. Spears, San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers

Greguras, G. J., Ford, J. M. (2006). “An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 36, pp. 433-465

Gürsakal, N. (2008). *Betimsel İstatistik*, Dora Yayıncılık, 4. Baskı, Bursa

Hatfield, E., Traupmann, J. (1981). “Intimate Relationships: A Perspective From Equity Theory”, *Personal Relationships*, pp. 165-178

Hayden, R. W. (2011). “Greenleaf’s “Best Test” of Servant Leadership: A Multi-Level Analysis”, University of Nebraska, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3466246

Helland, M. (2004). “Moments of Truth: Exploring the Meaning of Critical Incidents in the Development of Leader-Member Exchange Relationships”, Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3141543

Hermond, D. (2005). “Ethical Leadership is Not Optional: How Lpps Can Help”, *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, Vol: 8, No:1, pp. 1-5

Higgs, M. (2003). “How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/5, pp. 273-284.

- Hill, Jr., Valdemar, A. (2008). *“Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Effects of Servant Leadership”*, Capella University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3320645
- Hoffman, D. A., Morgeson, F. P., Gerras, S. J. (2003). “Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar”, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), pp. 170-178
- Hoover, E. R. (2009). *“How Personality and Self-Identity Impact the Effects of Leader-Member Exchange on Role Stressors and Organizational Outcomes”*, University of South Florida, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3394160
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howell, J. M., Avolio, B. J. (1992). “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation”, *Academy of Management Executive*, Vol: 6, pp. 43-54
- Hoy, K. M., Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama”* (Editör: Selahattin Turan), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Hoyt, C. L., Price, T. L., Poatsy, L. (2013). “The Social Role Theory of Unethical Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 24, pp. 712-723
- Hunter, J. C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*, WaterBrook Press
- Irwing, J. A., Longbotham, G. J. (2007). “Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on Items in The Organizational Leadership Assessment”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol.: 2, Iss.: 2, pp. 98-113
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, Alexandria, VA: Office of Naval Research
- Johnson, J. O. (2009). *“The Empirical Relationship Between the Level of Job Satisfaction and the Quality of Leader-Member Exchange in Engineers and Scientists at a Government Aerospace Facility”*, The University of Alabama, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3392349
- Joseph, E. E., Winston, B. E. (2005). “A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 26 (1)

Kabasakal, H., Bodur, M. (2004). *Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes*, In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, pp. 564-601. Thousand Oaks, CA: Sage

Kahveci, H., Aypay, A. (2012). "Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), ss. 19-42

Kaplan, R. S. (2000). "Human Nature and Environmentally Responsible Behavior", *Journal of Social Issues*, 56, 491

Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 20. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Kaşlı, M. (2009). "*Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir

Katz, R. L. (1974). "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42

Keçecioglu, T. (2003). *Lider & Liderlik*, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri

Kırel, Ç. (2001). "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, Eskişehir

Kim, D. (2009). "*Equity Sensitivity Theory: Exploring Gender Differences in a Collectivistic Culture*", Capella University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3368751

Koçel, T., (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul

Koçel, T., (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul

Koçel, T., (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul

Koçel, T., (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., İstanbul

Kolm, S. C. (1998). *Modern Theories of Justice*, Cambridge, Mass. [u.a.] : MIT Press

Konopaske, R., Werner, S. (2002). "Equity in Non-North American Contexts Adapting Equity Theory to the New Global Business Environment", *Human Resource Management Review*, 12, pp. 405-418

Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Leadership Practices Inventory [LPI] Participant's Workbook*, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer

Köy, A. K. (2011). "Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Küçükbezirici, Y. (2013). "Mevlâna'nın Hoşgörü Felsefesi ve İletişim", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 30, ss. 19-25

Laub, J. A. (1999). "Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument", Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", *Research in Personal and Human Resources Management*, Vol. 15, pp. 47-119

Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, 24, pp. 43-72

Lind, E. A., Earley, P. C. (1992). "Procedural Justice and Culture", *International Journal of Psychology*, Vol. 27, Issue 2, pp. 227-242

Lubin, K. A. (2001). "Visionary Leader Behaviors and Their Congruency with Servant Leadership Characteristics", University of La Verne, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3022943

Maxwell, J. C. (2008). "Charismatic Leadership", *Leadership Excellence*, Vol.:25, No: 11, ProQuest Central

McManus, K. A. (2011). "The Relationship Between Ethical Leadership, Attachment Orientation and Gender in Organizations", Walden University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3396557

Melrose, K. (1995). *Making The Grass Greener on Your Side: A CEO's Journey to Leading by Serving*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Melrose, K. (1998). *Putting Servant-Leadership into Practice*, In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, pp. 279-296, New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Mitroff, I. I., Denton, E. A. (1999). "A Study of Spirituality in the Workplace", *Sloan Management Review*, ProQuest Central, Cilt: 40, Yayın: 4, pp. 83-92
- Monroe, K. (1994). "A Fat Lady in a Corset: Altruism and Social Theory", *American Journal of Political Science*, 38(4), pp. 861-893.
- Moss, J. A., Barbuto, J. E. (2010). "Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Cilt:11, No: 2, pp. 155-174
- Nanus, B. (1989). *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*, Chicago, IL: Contemporary Books
- Navarro, D. (2005). "*The Influence of National Culture on Charismatic Leadership Perceptions: An Exploratory Study of Mexico, Poland, and the United States of America*", The George Washington University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3161594
- Nelson, D., Basu, R., Purdie, R. (1998). "An Examination of Exchange Quality and Work Stressors in Leader-Follower Dyads", *International Journal of Stress Management*, 5, pp. 103-112
- Nielsen, R., Marrone, J., Slay, H. (2010). "A New Look at Humility: Exploring The Humility Concept and its Role in Socialized Charismatic Leadership", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, pp. 33-43
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*, Beşinci Baskı
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*, Altıncı Baskı
- Nwankwo, S., Richardson, B. (1996). "Quality Management Through Visionary Leadership" *Managing Service Quality*, Volume: 6, No: 4, pp. 44-47
- Oborn, K. L. (2010). "*The Relationship Between Leader Behaviors and Subordinate Performance: Examining the Moderating Influence of Leader-Member Exchange*", Old Dominion University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3417020
- Odetunde, O. J. (2013). "Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders' Sex on Organisational Conflict Management Behaviour", *Gender & Behaviour*, University of Ibadan, 11(1), pp. 5323-5335
- O'Donnell, M. E. (2009). "*The Influence of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship*", State University of New York, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3350104

Odumeru, J. A., Ifeanyi, G. O. (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research*, Vol.: 2, Issue: 2, pp. 355-361

Okur, H. (2004). *Yöneticilere Altın Öğütler (İmam Gazali)*, Semerkand Yayıncılık

Oliner, S. (2002). *Extraordinary Acts of Ordinary People: Faces of Heroism and Altruism*, In S. G. Post, Underwood (Ed.), *Altruism & Altruistic Love*, (pp. 123-150). New York: Oxford University Press.

Omoh, D. A. O. (2007). "*Analysis of Servant Leadership Characteristics: A Case Study of a Community College President*", Doctoral Dissertation, Capella University, UMI Number: 3262849

Ostrem, L. M. (2006). "*Servant Leadership and Work-Related Outcomes: A Multilevel Model*", University of Nebraska, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3208082

Owens, B. P., Hekman, D. R. (2012). "Modelling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes", *Academy of Management Journal*, 55, pp. 787-818

Özalp, İ., Öcal, H. (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 4

Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008). "Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", *Afyonkarahisar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2

Parolini, J. L. (2007). "*Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership*", Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3264263

Parry, K., Kempster, S. (2014). "Love and Leadership: Constructing Follower Narrative Identities of Charismatic Leadership", *Management Learning*, Vol. 45(1) pp. 21-38

Patterson, K. A. (2003). "*Servant Leadership: A Theoretical Model*", Regent University, Dissertation Abstracts, UMI Number: 3082719

Peretomode, O. (2012). "Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They the Same?", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol: 4, Is: 3, pp. 13-17

Peretomode, V. F. (2012). *Theories of Management: Implications for Educational Administration*, Benin City: Justice Jeco Publishing Global

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Leadership Quarterly*, 1 (2)
- Pollard, C. W. (1997). "The Leader Who Serves" *Strategic Leadership*, 26(5), pp. 49-51
- Ratner, B. "The Correlation Coefficient: Definition" (Çevrimiçi) <http://www.dmstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html>, 20 Mayıs 2014
- Rauch, K. E. (2007). "Servant Leadership and Team Effectiveness: A Study of Industrial Manufacturing Correlation", Indiana Wesleyan University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3320955
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*, Cambridge: Harvard University Press
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K. (2006). "A Crosscultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 63(4), pp. 345-359
- Rowlands, J. (1997). *Questioning Empowerment: Working with Woman in Honduras* Oxfam Publication
- Russell, R. F. (2000). "Exploring the Values and Attributes of Servant Leaders", Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 9999498
- Russell, R. F. (2001). "The Role of Values in Servant Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 22, pp. 76-84.
- Russell, R. F., Stone, A. G. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.: 23, pp. 145-157
- Sandage, S. J., Wiens, T. W. (2001). "Contextualizing Models of Humility and Forgiveness: A Reply to Gassin", *Journal of Psychology and Theology*, 29, p.: 201
- Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., Yozgat, U. (2013). "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1 ss. 63-82
- Schneider, S. K., George, W. M. (2011). "Servant Leadership Versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.: 32, No.: 1, pp. 60-77

Scuderi, N. F. (2010). “*Servant Leadership and Transformational Leadership in Church Organizations*”, The George Washington University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3413541

Sendjaya, S. (2003). “*Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale*” (Çevrimiçi)

http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/sendjaya_development_validation.pdf, 17 Ekim 2013

Sendjaya, S., Sarros, J. C., Santora, J. C. (2008). “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations”, *Journal of Management Studies*, 45:2 pp. 402-424

Senge, P. M. (1995). *Robert Greenleaf’s Legacy: A New Foundation for Twenty-First Century Institutions*, In L. Spears (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf’s Theory of Servant-Leadership Influenced Today’s Top Management Thinkers*, pp. 217-240, New York: John Wiley & Sons

Senge, P. M. (1996). *Beşinci Disiplin*, (Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları

Setley, D. M. (2005). “*A Study of the Relationships Between Leader-Member Exchange and Subordinate Goal Commitment as Moderated by Various Leadership Styles*”, Nova Southeastern University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3180663

Seyidoğlu, H. (2009). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Geliştirilmiş 10. Baskı, İstanbul

Sashkin, M. (1996). *Visionary Leader Assessment Trainers Guide*, Human Resources Development Press

Sherony, K. M. (2002). “*Leader Emotional Expression and Leader-Member Exchange*”, Purdue University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3099851

Sığırı, Ü., Tabak, A., Güngör, H. (2010). “Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 9, Sayı: 17

Sipe, J. W., Frick, D. M. (2009). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*, Paulist Press, United States of America

Skiba, M., Rosenberg, S. (2011). “The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice” *Journal of Business & Economic Studies*, Vol.: 17, No.: 2

- Smith, B., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. N. (2004). "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), pp. 80-91
- Solak, F. (2010). *Ahilik; Kuruluşu İlkeleri ve Fonksiyonları*, Marmara Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü, 2. Baskı
- Soldner, J. L. (2009). "*Relationships Among Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Gender, and Dyadic Duration in a Rehabilitation Organization*", Southern Illinois University Carbondale, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3372568
- Sosik, J. J., Jung, D., Dinger, S. L. (2009). "Values in Authentic Action: Examining The Roots And Rewards Of Altruistic Leadership", *Group & Organization Management*, Vol: 34, No: 4, pp. 395-431
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (1997). "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *The Academy of Management Review*, 22, 2; ProQuest Central, pp. 522-535
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership*, New York: John Wiley & Sons
- Spears, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*, Toronto: John Wiley & Sons
- Spears, L. C. (1998). "Servant-Leadership", *Executive Excellence*, ProQuest Central, Vol.: 15, No: 7
- Spears, L. C. (2004). "Practicing Servant-Leadership", *Leader to Leader*, ProQuest Central, Vol.: 34, pp. 7-11
- Spears, L. C. (2010). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol.: 1 Iss.: 1, pp. 25-30
- Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K. A. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.: 25, 3/4, pp. 349-361
- Sullivan, D., Mitchell, M., Uhl-Bien, M. (2003). *The New Conduct of Business: How LMX Can Help Capitalize on Cultural Diversity*, In G.B. Graen (Ed.) *Dealing With Diversity. A Volume in LMX Leadership*, The Series. pp. 183-218
- Sun, P. Y. T. (2013). "The Servant Identity: Influences on the Cognition and Behavior of Servant Leaders", *The Leadership Quarterly*, 24, pp. 544-557

Şahin, F. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 277-288

Şimşek, M., Akgemci, T. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Yenilenmiş 3. Basım, Adım Matbaacılık, Konya

Şişman, M. (1997). “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara

Tangney, J. P. (2000). “Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research”, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, pp. 70-82.

Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.: 4 Sayı: 14

The World Bank, (2002). *Empowerment and Poverty Reduction: A Sourcebook*, Ed.: Deepa Narayan, Washington DC

Tichy, N. M., DeVanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*, New York: Wiley.

Torlak, G. (2008). *Organizasyon Teorileri*, Beta Basım, İstanbul

Tornblom, K., Kazemi, A. (2007). *The Reciprocal Relationship Between Affect and Perceptions of Fairness*, In *Distributive and Procedural Justice : Research and Social Implications*, (Eds.: Kjell Tornblom, Riël Vermunt), Ashgate Publishing Group Abingdon, Oxon, GBR, pp. 13-88

Turhan, M. (2007). “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etiksel Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ

Tutar, I. (2010). “Etik Liderlik ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir

Türkdoğan, M. G. (2010). “Siyasetnâmeler ve Bir Siyasetnâme Örneği Olarak Ahmedî'nin İskendernâme'si”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Volume: 3 Issue: 12

Uğur, A. (2001). *Osmanlı Siyaset-Nameleri*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları: 3224, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi : 1139

- Uğural, H. R. (1969). *Defterdar Sarı Mehmet Paşa/Nesâyih'ül-Vüzerâ V'el-Ümerâ veya Kitab-ı Güldeste (Devlet Adamlarına Öğütler)*, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara
- Ülgen, H., Mirze S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, Vol.: 37, pp. 1228-1261
- Van Dierendonck, D., Nuijten, I. (2011). "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multi-Dimensional Measure", *Journal of Business and Psychology*, 26, pp. 249-267.
- Vidic, Z. (2007). "Developing Tomorrow's Leaders: Examining Relationships Between Servant, Transformational, Transactional, Passive/Avoidant Leadership and Emotional Intelligence, Motivation and Leadership Opportunities", University of Idaho, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3298959
- Vinod, S., Sudhakar, B. (2011). "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), pp. 456-467
- Washington, R. R. (2007). "Empirical Relationships Among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment", Auburn University, Doctoral Dissertation, Alabama, UMI Number: 3265529
- Waul, A. R. (2007). "An Empirical Study of Leader Member Exchange (LMX) on Consultants' Attitudes and Behaviors Towards Their Parent Organization", Touro University International, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3273824
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, (Çeviren: Vedat Üner), Rota Yayın, İstanbul
- Westley, F., Mintzberg, H. (1989). "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.: 10, pp. 17-32
- Whitehurst, R. M. (2013). "The Relationship Between Elementary Principals' Visionary Leadership and Students' Reading Performance", *The Educational Forum*, 77:3, pp. 315-328
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., McGrath, A. L. (2004). "Work Characteristics and Employee Health and Well-Being: Test of a Model of Healthy Work Organization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 565-588

Winston, B. (2003). "Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model" *School of Leadership Studies*, Regent University

Winston, B. E., Ryan, B. (2008). "Servant Leadership as a Humane Orientation: Using the GLOBE Study Construct of Human Orientation to Show Servant Leadership is More Global Than Wester", *International Journal of Leadership Studies*, 3, pp. 212-222.

Wis, R. M. (2002). "The Conductor as Servant Leader", *Music Educators Journal*, Cilt: 89, Sayı: 2, ss. 17-23

Wong, P. T. P., Page, D. (1998). *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership*, Trinity Western University

Wong, P. T. P., Page, D. (2003). *Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile*, Trinity Western University

Wu, Y. J. (2009). "A Multidimensional Analysis of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior with an Alternative Measure of Leader-Member Exchange", New York State University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3359347

Yılmaz, C. (2013). "Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze

Yılmaz, Ö. (2013). "Zaman ve Mekânı Aşan Söylemleriyle Yunus Emre'de İnsan Anlayışı", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (Özel Sayı), ss. 153-168.

Yukl, G. (1994). *Leadership*, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

Zaleznik, A. (1992). *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

<https://www.greenleaf.org>

<http://www.tdk.gov.tr>

<http://www.tdkterim.gov.tr>

<http://www.oxforddictionaries.com>

<http://books.google.com.tr>

<http://www.ebrary.com>

<http://www.worldcat.org>

<http://sosbilen.ogu.edu.tr/tyk.pdf>

<http://www.tarihtenotlar.com/>

EKLER

Ek 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri İtibariyle Hizmetkar Liderlik Boyutları Arasındaki Farklılıkların Anlamlılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Tablo 26: Bölüm Başkanlarının Sosyal ve Ahlaki Sevgi Özelliklerinin Üyelerin Yaş Grupları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Yaş Grupları	0,034	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Tablo 27: Bölüm Başkanlarının Fedakarlık Özelliklerinin Üyelerin Yaş Grupları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Yaş Grupları	0,040	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Tablo 28: Bölüm Başkanlarının Güçlendirme Özelliklerinin Üyelerin Yaş Grupları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Yaş Grupları	0,023	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Tablo 29: Bölüm Başkanlarının Güçlendirme Özelliklerinin Üyelerin Akademik Unvanları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Akademik Unvan	0,013	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Tablo 30: Bölüm Başkanlarının Güven Özelliklerinin Üyelerin Aylık Net Gelirleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Aylık Net Gelir	0,050	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Tablo 31: Bölüm Başkanlarının Güçlendirme Özelliklerinin Üyelerin Aylık Net Gelirleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Aylık Net Gelir	0,014	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Tablo 32: Bölüm Başkanlarının Güçlendirme Özelliklerinin Üyelerin Kurumda Çalışma Süreleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Kurumda Çalışma Süresi	0,014	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Ek 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri İtibariyle Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Arasındaki Farklılıkların Anlamlılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Tablo 33: Lider-Üye Etkileşiminin Etki Boyutunun Üyelerin Cinsiyetleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Mann Whitney U Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Cinsiyet	0,037	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Tablo 34: Lider-Üye Etkileşiminin Katkı Boyutunun Üyelerin Yaş Grupları İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Yaş Grupları	0,023	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Tablo 35: Lider-Üye Etkileşiminin Katkı Boyutunun Üyelerin Kurumda Çalışma Süreleri İtibariyle Anlamlılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Demografik Değişken	p Değeri	N
Kurumda Çalışma Süresi	0,040	210

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

Ek 3: Hizmetkar Liderlik ve Boyutları ile Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 36: Hizmetkar Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi

	Lider-Üye Etkileşimi Boyutları							
	Etki		Sadakat		Katkı		Profesyonel Saygı	
	p	r	p	r	p	r	p	r
Hizmetkar Liderlik	0,000	0,811	0,000	0,775	0,000	0,740	0,000	0,802

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed). N=210

Tablo 37: Hizmetkar Liderlik Boyutları ile Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi

Değişken	Lider-Üye Etkileşimi Boyutları							
	Etki		Sadakat		Katkı		Profesyonel Saygı	
	p	r	p	r	p	r	p	r
Sos.ve Ahl. Sevgi	0,000	0,785	0,000	0,742	0,000	0,717	0,000	0,743
Alçakgönüllülük	0,000	0,741	0,000	0,662	0,000	0,642	0,000	0,698
Fedakarlık	0,000	0,765	0,000	0,739	0,000	0,750	0,000	0,763
Vizyon	0,000	0,722	0,000	0,724	0,000	0,649	0,000	0,740
Güven	0,000	0,807	0,000	0,757	0,000	0,703	0,000	0,766
Güçlendirme	0,000	0,698	0,000	0,748	0,000	0,674	0,000	0,717
Hizmet	0,000	0,775	0,000	0,696	0,000	0,708	0,000	0,801

Ek 4: Anket Formu (Üyeler İçin)

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı'nda yürütmekte olduğum "Hizmetkar Liderliğin Lider-Üye Etkileşimine Etkisi" konulu yüksek lisans tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Katılımınızın gönüllülük esasına dayalı olduğu bu ankette, sizden kimlik bilgileriniz, halen çalışmakta olduğunuz Bölüm Başkanlığı'nın ismi vb. bilgiler istenmemektedir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve **kesinlikle gizli kalacaktır.**

Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Lokman DAL

İletişim: loko_06@hotmail.com

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

I. BÖLÜM

Aşağıda kişisel özelliklerinizi belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen durumunuzu belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : Bay Bayan
2. Medeni Haliniz : Evli Bekar
3. Yaşınız : 20-24 25-29 30-34
 35-39 40-44 45-49
 50-54 55 ve üzeri
4. Çalıştığınız yerdeki statünüz :
 Arş. Gör. Öğr. Gör. Uzm. Dr. Doç. Dr.
 Arş. Gör. Dr. Öğr. Gör. Dr. Yrd. Doç. Dr. Prof. Dr.
5. Aylık Net Geliriniz :
 1.000 TL'den az 1.000 TL - 2.000 TL 2.000 TL - 3.000 TL
 3.000 TL - 4.000 TL 4.000 TL - 5.000 TL 5.000 TL - 6.000 TL
 6.000 TL - 7.000 TL 7.000 TL ve üzeri
6. Çalıştığınız yerde kaçınıcı yılınız :
 2 Yıldan Az 2 Yıl - 4 Yıl 4 Yıl - 6 Yıl
 6 Yıl - 8 Yıl 8 Yıl - 10 Yıl 10 Yıl - 12 Yıl
 12 Yıl - 14 Yıl 14 Yıl - 16 Yıl 16 Yıl - 18 Yıl
 18 Yıl ve Üzeri

II. BÖLÜM

Aşağıdaki cümleler, halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki yöneticinizin “hizmetkar liderlik” düzeylerini, yöneticiye bağlı *üyelerin perspektifinden* belirlemeye ilişkin ifadeler olup, ifadelerin başına “**Bölüm Başkanım**” sözcüğünü getirerek katılım derecenizi boşluğa “**X**” işareti koyarak belirtiniz.

Liderinizin/Yöneticinizin “Hizmetkar Liderliğe” Olan Yatınlığı Hakkındaki Görüşleriniz.	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Hizmet etmeyi başkalarına karşı sorumluluk içeren bir görev olarak görür.					
2. Bir insan olarak benimle gerçekten ilgilenir.					
3. Bana sır tutmak konusunda güvenir.					
4. Hizmet konusunda başkalarına ilham verecek bir örnektir.					
5. İyiliğimi bencillikten uzak bir biçimde gözetir.					
6. Liderlik potansiyelimi geliştirmeyi arzu eder.					
7. Yüksek etik standartlarını teşvik edip besleyen bir kültür yaratır.					
8. Kendi başarılarından çok çalışanların başarılarından söz eder.					
9. Beni savunmak amacıyla politik zorluklara, ofis savaşları gibi zorluklara vs. göğüs gerer.					
10. Benden fikir almaya açık olmakla bana güvendiğini gösterir.					
11. Gittikçe daha çok sorumluluk içeren kararlar almama müsaade eder.					
12. Kendi becerilerine haddinden fazla güvenmemekte ya da abartılı değerler biçmemektedir.					
13. Yöneticimin bende oluşturduğu güven seviyesi, benim örgüte bağlılığımı artırır.					
14. Örgüt vizyonu konusunda benim vizyonumu öğrenmek ister.					
15. Başkalarına hizmet etmenin her şeyden önemli olduğunun farkındadır.					
16. Karşılık beklemezsizin özveride bulunur.					
17. Beni teşvik etmekle beni önemseydiğini gösterir.					
18. Art niyet taşımaksızın özveride bulunur.					
19. Bana olan davranışlarında şefkat gösterir.					
20. Kendini övmekten hoşlanmaz.					
21. Bana kendimi önemli hissettirir.					
22. Her sorunun cevabını bilmiyor olabileceği zamanlarda örgütteki başka insanlara akıl danışacak kadar alçakgönüllüdür.					
23. Benim için kişisel fedakarlık(lar)da bulunur.					
24. Bana işimi yapmam için gereken yetkiyi verir.					

<p style="text-align: center;">Liderinizin/Yöneticinizin “Hizmetkar Liderliğe” Olan Yatkınlığı Hakkındaki Görüşleriniz. (D e v a m ı)</p>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
25. Daha çok sorumluluk alayım diye kontrolün bir kısmını bana devreder.					
26. Başkalarına yardım etmek amacıyla fedakarlıklarda bulunur.					
27. Bana ilgi gösterir.					
28. Bana kendimi geliştirmem için fırsatlar tanır.					
29. Hizmet etmenin, liderliğin özü olduğunu bilir.					
30. Bana güven verir.					
31. Korku ya da güvensizlikten ziyade güven aşılama uğraşır.					
32. Ortak bir vizyon belirleyip geliştirmek konusunda beni teşvik eder.					
33. Karar verme sürecinde beni görevlendirir.					
34. Yöneticim ve ben örgütümüz için açık ve net bir vizyon oluşturduk.					
35. Hizmet edilmeyi değil, hizmet etmeyi ister.					
36. Örgütün gelecekteki yönünün nasıl olması gerektiği ile ilgili düşüncelerimi alır.					
37. Kendi başarılarına odaklanmaz.					
38. Davranışları, tavırları ya da değerleriyle hizmet konusunda iyi bir örnektir.					
39. Tavırları mütevazidir.					
40. Örgütün amaç ve hedeflerini belirlemede çalışan görüşlerini almaya isteklidir.					
41. Görevimi kötüye kullanmaya tenezzül etmeyeceğimi bilir.					
42. Örgütümüzün ortak vizyonuna bağlılık düzeyimi öğrenmeye çalışır.					

III. BÖLÜM

Aşağıdaki cümleler, halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki lider-üye ilişkilerini **üyelerin perspektifinden** belirlemeye yönelik ifadeler olup, başlısı bulunduğunuz yöneticiniz (**Bölüm Başkanı**) hakkındaki görüşlerinizi boşluğa “X” işareti koyarak belirtiniz.

Lider-Üye Etkileşimi Hakkındaki Görüşleriniz. (Üyelerin Perspektifinden)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Yöneticimi bir insan olarak çok severim.					
2. Yöneticim, herkesin arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.					
3. Yöneticimle çalışmak çok keyiflidir.					
4. Yöneticim, söz konusu olan sorun-durumla ilgili “tam” bilgisi olmasa dahi kararlarımı savunur.					
5. Diğer çalışanlar tarafından “saldırı” ya uğradığım takdirde yöneticim beni savunur.					
6. Eğer istemeyerek bir hata yaptıysam yöneticim beni diğerlerine karşı savunur.					
7. Yöneticim için iş tanımında yer almayan desteği ve kaynakları dahi sağlarım.					
8. Yöneticimin işe yönelik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ekstra çaba (örn.: manevi destek vb.) göstermeye istekliyim.					
9. Yöneticim için elimden gelenin en iyisini yapmaktan rahatsızlık duymam.					
10. Yöneticimin işe ilişkin sahip olduğu bilgi düzeyini beğenirim.					
11. Yöneticimin işe ilişkin sahip olduğu bilgi ve iş konusundaki yetkinliğine güvenirim.					
12. Yöneticimin sahip olduğu mesleki becerilerini takdir ederim.					

Ek 5: Anket Formu (Bölüm Başkanları İçin)

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı'nda yürütmekte olduğum “*Hizmetkar Liderliğin Lider-Üye Etkileşimine Etkisi*” konulu yüksek lisans tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Katılımınızın gönüllülük esasına dayalı olduğu bu ankette, sizden kimlik bilgileriniz, halen çalışmakta olduğunuz Bölüm Başkanlığı'nın ismi vb. bilgiler istenmemektedir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve **kesinlikle gizli kalacaktır.**

Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Lokman DAL

İletişim: loko_06@hotmail.com

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

I. BÖLÜM

Aşağıda kişisel özelliklerinizi belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen durumunuzu belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : Bay Bayan
2. Medeni Haliniz : Evli Bekar
3. Yaşınız : 20-24 25-29 30-34
 35-39 40-44 45-49
 50-54 55 ve üzeri
4. Çalıştığınız yerdeki statünüz :
 Yrd. Doç. Dr. Doç. Dr. Prof. Dr.
5. Aylık Net Geliriniz :
 1.000 TL'den az 1.000 TL - 2.000 TL 2.000 TL - 3.000 TL
 3.000 TL - 4.000 TL 4.000 TL - 5.000 TL 5.000 TL - 6.000 TL
 6.000 TL - 7.000 TL 7.000 TL ve üzeri
6. Çalıştığınız yerde kaçınıcı yılınız :
 2 Yıldan Az 2 Yıl - 4 Yıl 4 Yıl - 6 Yıl
 6 Yıl - 8 Yıl 8 Yıl - 10 Yıl 10 Yıl - 12 Yıl
 12 Yıl - 14 Yıl 14 Yıl - 16 Yıl 16 Yıl - 18 Yıl
 18 Yıl ve Üzeri

II. BÖLÜM

Aşağıdaki cümleler, halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki lider-üye ilişkilerini **liderlerin/yöneticilerin perspektifinden** belirlemeye yönelik ifadeler olup, görüşlerinizi boşluğa “X” işareti koyarak belirtiniz.

Lider-Üye Etkileşimi Hakkındaki Görüşleriniz. (Liderlerin/Yöneticilerin Perspektifinden)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Astlarımı bir insan olarak çok severim.					
2. Astlarım herkesin arkadaş olmak isteyeceği kişilerdir.					
3. Astlarımla çalışmak çok keyiflidir.					
4. Astlarım, söz konusu olan sorun-durumla ilgili “tam” bilgisi olmasa dahi kararlarımı savunur.					
5. Diğer çalışanlar tarafından “saldırı” ya uğradığım takdirde astlarım beni savunur.					
6. Eğer istemeyerek bir hata yaptıysam astlarım beni diğerlerine karşı savunur.					
7. Astlarım için iş tanımında yer almayan desteği ve kaynakları dahi sağlarım.					
8. Astlarımın işe yönelik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ekstra çaba (örn.: manevi destek vb.) göstermeye istekliyim.					
9. Astlarım için elimden gelenin en iyisini yapmaktan rahatsızlık duymam.					
10. Astlarımın işe ilişkin sahip olduğu bilgi düzeyini beğenirim.					
11. Astlarımın işe ilişkin sahip olduğu bilgi ve iş konusundaki yetkinliğine güvenirim.					
12. Astlarımın sahip olduğu mesleki becerilerini takdir ederim.					

