

## HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA\*

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

Lokman DAL<sup>1</sup>  
Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU<sup>2</sup>

#### ÖZET

*Hizmetkâr liderlik, son yıllarda artan sayıda araştırmaya konu olan modern bir liderlik yaklaşımıdır. Bu çalışma, Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde bölüm başkanlarının hizmetkâr liderlik davranışlarını ve bu davranışların lider-üye etkileşimiyle ilişkisini araştırmaktadır. Araştırmaya konu hizmetkar liderlik boyutları, sosyal ve ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme, hizmet; lider-üye etkileşimi boyutları ise etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygıdır. Araştırma, çalışmaya esas veriyi 20 bölüm başkanı ve 210 öğretim elemanından toplamıştır. Veri toplama aracı olarak, Robert Steven Dennis (2004) tarafından geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçekleri kullanılmıştır. Veri setinin normal dağılım göstermediği araştırmada, Spearman Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma bulguları, hizmetkâr liderlik ile gerek lider-üye etkileşimi gerekse lider üye etkileşimi boyutları arasında anlamlı, pozitif ve doğrusal ilişkinin olduğunu göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, Üniversite, Akademik Personel

**Jel Kodları:** C14, M54, H11

#### ABSTRACT

*Servant leadership is a modern leadership approach that is subject to increasing number of research in recent years. This study examines the servant leadership behaviors of department heads and its relationship with leader-member exchange at a state university in Turkey. The dimensions of servant leadership adopted for the study are love, humility, altruism, vision, trust, empowerment and service. The dimensions of leader-member exchange are effect, loyalty, contribution and professional respect. The data has been collected from 20 department heads and 210 academic personnel. The research uses Servant Leadership Assessment Instrument of Robert Steven Dennis (2004) and Leader-Member Exchange Instrument of Liden and Maslyn (1998). Since the data set is not normally distributed, non-parametric Spearman Correlation Analysis is used to test hypotheses. The research findings indicate that there's a positive and linear relationship between the servant leadership and the leader member exchange as well as the servant leadership and the dimensions of leader-member exchange.*

**Key Words:** Servant Leadership, Leader-Member Exchange, University, Academic Personnel

**Jel Codes:** C14, M54, H11

\* Bu çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, Doç. Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu danışmanlığında yürütülen "Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, lokmandal1986@gmail.com

<sup>2</sup> Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, corbacioglu@ogu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Liderlik, insanoğlunun var oluşuyla başlayan ve günümüze kadar varlığını sürdüren bir olgudur. Liderlik konusunda, çalışmalarda üzerinde görüş birliği sağlanan en önemli unsur, liderin insanları etkileyebilme özelliğidir. Diğer yandan, farklı gözlemler, değer yargıları, tecrübeler ve şartlar literatürde, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik gibi çok çeşitli liderlik yaklaşımlarının doğmasına katkı sağlamıştır. Özellikle son yıllarda artan sayıda araştırmaya konu olan bir modern liderlik yaklaşımı da hizmetkâr liderliktir.

Greenleaf tarafından ortaya atılan ve devamında farklı şekillerde açıklanan hizmetkâr liderlik, 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 anlayışını öngörmektedir.

Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de, empatik ve hissi düşüncenin, güvenin, etkili iletişimin, özverinin, yardımseverliğin, alçakgönüllülüğün, şefkatin fark yaratması mümkündür. Çağıyla yarışabilir, vizyon sahibi, çevresine faydalı, değer yaratan, erdem sahibi birey yetiştirmenin önem kazandığı yüksek öğretim sektöründe, akademik performans ile lider-üye etkileşimi arasında yakın ilişki söz konusudur. Bu noktada, akademik yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerini gösterebilmeleri bir katalizör rolü oynayabilir. Psikolojik açıdan motive, çıkarlarının yönetici tarafından ön planda tutulduğunun farkında ve sevgi ile muamele gören bir öğretim elemanının performansının yükselebileceği öngörülebilir.

Bir liderlik modeli olarak hizmetkâr liderliği üniversite bağlamında inceleyen, literatürde daha önce ele alınmamış bir araştırma problemini ele alan bu çalışma, orijinal ve literatüre sınırlı da olsa katkı sağlayacak niteliktedir. Yerli ve yabancı literatürde hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşiminin birçok değişkenle (örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, güven, örgütsel adalet, performans vb.) ilişkisi araştırılmış, ölçek geliştirme veya literatüre kazandırma çalışmaları yapılmış olmasına karşın, hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisine yönelik çalışma sayısı çok azdır (Barbuto ve Hayden, 2011; Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013). Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinin üniversitelerde görevli bölüm başkanları ve öğretim elemanları bağlamında ele alan herhangi bir çalışma ise bulunmamaktadır.

Bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilen bu çalışma, bölüm başkanlarının ne ölçüde hizmetkâr liderlik davranışı gösterdikleri ve söz konusu davranışların lider-üye etkileşimiyle ilişkisine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışma, bölüm başkanlarının hizmetkâr liderlik davranışları ile bölüm başkanları ve astları konumundaki öğretim elemanlarının etkileşimi arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.

## 2. HİZMETKÂR LİDERLİK KAVRAMI

Hizmetkârlık davranışı veya hizmetkâr liderliğin bazı boyutları tarihte farklı kültür, öğreti ya da liderler tarafından savunulmuş olsa da, hizmetkâr liderliğin modern bir liderlik yaklaşım olarak ortaya çıkışı Robert Greenleaf'in 1970 yılında yazdığı, *The Servant As Leader* isimli eseriyle mümkün olmuştur.

Hizmetkâr liderliğin düşünsel temeli, *Kâhyalık Teorisi*'ne dayanmaktadır (Turhan, 2007:30). Bu teoriye göre lider, örgütteki bireylerin çıkarlarını, şahsi ya da ait olduğu grubun çıkarlarından üstün görerek, hizmet etme eğiliminde olan kişidir (Joseph ve

Winston, 2005:9, Caldwell, Bischoff, Karri, 2002:153-163). Greenleaf'e göre hizmetkâr lider ile geleneksel lider arasında keskin bir fark söz konusudur: Bu fark, önceki liderin alışılmadık bir güç kullanımını veya maddi imtiyazlarını yatıştırma gereksiniminden doğmaktadır (Greenleaf Center for Servant Leadership, 2013). Geleneksel liderlik modelinde, gücün kullanımı ve harekete geçirilmesi genellikle piramidin tepesindeki kişi tarafından söz konusuysa, bu durum hizmetkâr liderlikte farklıdır. Hizmetkâr lider, gücü sadece kendisi kullanmaz; onu diğerleriyle paylaşır. Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutar ve insanlara kendilerini mümkün olduğunca geliştirmeleri, yüksek performans sergilemeleri için yardım eder (Greenleaf Center for Servant Leadership, 2013). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik yaklaşımı örgüt içinde işbirliğini, güveni, dinlemeyi, sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eder. (Aslan ve Özata; 2011:140). Hizmetkâr liderlik, insanların kendileriyle dış çevre arasındaki ilişkilerini ele almalarını ve yeniden düzenlemelerini sağladığından dönüştürücüdür (DeHaven; 2007:45). İnsanların ve toplulukların ait oldukları ortamlarda gelişimine ve refah seviyelerinin yükselmesine odaklanır (Greenleaf Center for Servant Leadership, 2013).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, Greenleaf tarafından ortaya atılsa da, Hunter, Page ve Wong, Patterson, Spears, Van Dierendonck, Liden, Russell, Stone ve daha birçok bilim insanı tarafından ele alınmıştır. Patterson'a göre hizmetkâr lider, takipçilerinin iyiliğini ve çıkarlarını kendisininkinden üstün gören, alçakgönüllü, benlik çıkmazından kurtulabilmiş, ahlak ve sevgi sahibi kişidir (2003:14). Page ve Wong, hizmetkâr liderliğin ortak iyilik ve hedeflere ulaşmada ve personelin gelişiminin sağlanmasında, diğerlerine hizmet etmeyi birinci plana alan liderlik yaklaşımı olduğunu ifade eder (1998:2). Vinod ve Sudhakar'a göre hizmetkâr lider, takipçilerinin kendisini memnun etmesini beklemek yerine onların yaşamlarında fark yaratmaya ve ihtiyaçlarını sürekli karşılamaya çalışan kişidir (2011:456). Hill, hizmetkar liderin, hizmet etmeyi benimseyen, bireylere ve kurumlara hizmeti yayma yoluyla öncülük eden kişi olduğunu belirtir (2008:20). Laub hizmetkâr liderliği, insanlara değer veren, geliştiren, onları özgün davranmaya, gücü paylaşmaya teşvik eden bir anlayış olarak nitelendirmektedir (1999:23). Fındıkcı'ya göre hizmetkârlık, liderin kendisini başkalarına adanmasını, başkalarının bakış açıları ile konuları ele almasını, "ben" kavramından önce, "sen" ya da "biz" kavramına odaklanmayı içermektedir (2009:378).

Liderin gösterdiği hizmetkâr davranışın faydası yine lideredir. Çünkü hizmetkâr davranışlar, takipçilerle lider arasındaki bağı kuvvetlendirmektedir. (Kouzes ve Posner, 2011:134). Hizmetkâr liderin takipçileri ile teknoloji ve sosyal medyadan faydalanarak kurduğu ilişki ile kendi gücü artmaktadır. Güç kavramı, resmi ve kişisel kaynaklara dayanır ve A'nın B'nin davranışlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanır (Robbins ve Judge, 2007:470). Üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan lider, diğerlerini kendisine hizmet ettirebilecekken, hizmetkâr lider onların hizmetine girerek takipçilerinin güvenini ve bağlılığını kazanır, dolaylı güç elde eder. Uzmanlaşmanın arttığı, farklı bölüm ve birimlerin birbirine entegrasyonunun güçleştiği günümüz iş yaşamında, kurum, bölüm ve birimlerin tek adam tarafından yönetimi önemli problemleri beraberinde getirmektedir. Kouzes ve Posner'a göre hizmetkâr lider, hiyerarşinin tepesinde kontrolü elinde bulunduran lider pozisyonundan, çalışanlarına ilham veren ve onları örgüt amaçlarını başarmaya yönlendiren lider pozisyonuna geçiş yapmaktadır (2007:135).

### 3. HİZMETKÂR LİDERLİK BOYUTLARI

Greenleaf, hizmetkâr liderliğin boyutlarının neler olması gerektiği konusunda herhangi bir model ortaya koymamış, makalelerinde hizmetkâr bir liderin sahip olması gereken özellik

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

- *Lider, öncelikle bir hizmetkârdır. Hizmetkârlık davranışı, kişinin hizmet etme konusunda sahip olduğu doğal hissiyatıyla, yani kendi iç isteğiyle başlar.*
- *Hizmetkâr lider, öncelikle takipçilerinin yüksek önceliğe sahip ihtiyaçlarını karşılamayı temin eder.*
- *Kendisine hizmet edilen kişiler, sağlıklı, özgür, daha bağımsız ve bilge hale gelmeleri sonucunda kendileri hizmetkâr olurlar ve bu durum hizmetkar liderin başarı göstergesidir.*
- *Bir lider hizmetkâr kaldığı ölçüde lider olabilir.*

Greenleaf’in yukarıdaki görüşleri, kendisinden sonra hizmetkâr liderlik bağlamında ortaya atılan çeşitli boyutlarla eşleştirilebilir. Sırasıyla birinci madde hizmet ve kâhyalık, ikinci madde değer verme, alçakgönüllülük, kendini düşünmeme, üçüncü madde, insanları geliştirme, toplum oluşturma ve dördüncü madde ise liderlik etme ve model oluşturma boyutlarını çağrıştırmaktadır.

Northouse (2012:221), Spears (1998) tarafından ortaya konulan 10 temel özelliğin hizmetkâr liderliği kavramsallaştıran ilk model olduğunu belirtmektedir. Spears’ın yanında, Buchen (1998), Farling, Stone ve Winston (1999), Laub (1999), Page ve Wong (2000), Russell (2001), Patterson (2003), Dennis ve Winston (2003) ve diğer bilim insanları, hizmetkâr liderliğin boyutları hakkında araştırmalar yapmışlardır. Hizmetkâr liderlik boyutlarının geliştirilmesi ve doğrulanmasına yönelik yapılan çalışmalar sonucunda farklı hizmetkâr liderlik model ve boyutları ortaya çıkmıştır (Northouse, 2012:223). Literatürde öne çıkan bazı çalışmalarda hizmetkâr liderliğe ilişkin olarak ortaya atılan boyutlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Literatürde Hizmetkâr Liderlik Boyutları

<b>Spears (1998)</b>	<b>Laub (1999)</b>	<b>Farling, Stone ve Winston (1999)</b>
Dinleme Empati İyileştirme Farkındalık İkna etme Kavramsallaştırma İleri görüşlülük Kâhyalık İnsanların gelişimine bağlılık Birlik kuruculuk	Değer verme Geliştirme Toplum oluşturma Dürüstlük Liderlik etme Liderliği paylaşma	Vizyon Güven Hizmet Etki İnandırıcılık
<b>Page ve Wong (2000)</b>	<b>McGee-Cooper ve Trammel (2002)</b>	<b>Russell ve Stone (2002)</b>
Dürüstlük Alçakgönüllülük Hizmetkârlık Dikkate alma Güçlendirme Geliştirme Karar verme	Yargılamaksızın dinleme Empati gösterme Özgün olma Toplum yaratma Güç paylaşımı İnsanları geliştirme	Vizyon Dürüstlük Bütünlük Güven Hizmet Modelleme Öncülük

Amaç belirleme Liderlik etme Model oluşturma Takım oluşturma Ortak karar verme		Takdir etme Güçlendirme
<b>Patterson (2003)</b>	<b>Dennis ve Winston (2003)</b>	<b>Hunter (2004)</b>
Sosyal ve ahlaki sevgi Alçakgönüllülük Fedakârlık Vizyon Güven Güçlendirme Hizmet	Hizmet Güçlendirme Vizyon	Sabır Cesaretlendirme Alçakgönüllülük Saygı Kendini düşünmeme Affetme Dürüstlük Vaat
<b>Dennis ve Bocernea (2005)</b>	<b>Bowman (2005)</b>	<b>Barbuto ve Wheeler (2006)</b>
Sosyal ve ahlaki sevgi Alçakgönüllülük Güçlendirme Vizyon Güven	Alçakgönüllülük Dürüstlük Güven Empati İyileştirme Topluluk hissi	Fedakar arama Duygusal iyileştirme Örgütsel iyileştirme İnandırıcı planlama Bilgelik

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

### 3.1. Sosyal ve Ahlaki Sevgi

Patterson'ın "Agapao Love" olarak ifade ettiği "Sosyal ve Ahlaki Sevgi" lider-takipçi ilişkisi açısından belirleyici bir unsur, hatta hizmetkâr liderliğin çıkış noktasıdır (Patterson, 2003:8). Patterson'ın esinlendiği *Agapao Love*, yunanca bir terim olup "doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyleri yapmak" manasına gelmektedir (Aslan ve Özata; 2011:142).

Mevcut teorik çalışmaları analiz eden Parry ve Kempster (2014:24), liderliğin maneviyatında fedakar sevginin yattığını, hizmetkâr liderliğin sıklıkla sevgi kavramına vurgu yaptığını belirtmişlerdir. Mitroff ve Denton (1999:89), sevgi kavramının evrensel bir ilke, Ferch ve Mitchell (2001:77), kişilerarası ilişkileri şekillendiren bir kavram, Russell ve Stone ise koşulsuz sahip olunması gereken bir özellik olduğunu belirtmişlerdir (2002:151). Winston (2003:2), sosyal ve ahlaki sevginin, liderin sahip olduğu dürüstlük, görev anlayışı ve disiplinin bir yansıması olduğunu savunur.

Patterson'a göre sevgi kavramı, birlikteliğin, devamlılığın ve refahın sağlanması açısından kilit unsurdur. Örgüt içindeki koşullar ve imkanlar hangi düzeyde olursa olsun, sevgiden yoksun kalan bir temel, lider-üye ilişkilerini çok fazla taşıyamayacaktır (2003:13). Hizmetkâr liderler, koşulsuz sevgiye sahip olduklarından diğer insanları dikkate alır, gerçek manada takdir eder, onurlandırır ve saygın kılar (Patterson; 2003:12).

### 3.2. Alçakgönüllülük

Crom'a (1998:6) göre alçakgönüllü olmak, olgu ve olaylara başkalarının gözünden bakabilmektir. Irving ve Longbotham (2007:107), alçakgönüllülüğü, hizmetkâr liderliğin temel boyutu, Russell ve Stone (2002:148) ise gerçek liderlerin en önemli özelliklerinden

birisi olarak nitelendirmiştir. Sandage ve Wiens (2001:207), alçakgönüllülüğün, liderin kendisine değil diğerlerine odaklanması suretiyle gerçek bir tevazu anlayışını içerdiğini dile getirmiştir. Patterson'a göre alçakgönüllülüğün hizmetkâr liderlikteki görüntüsü, kişinin kendisinden çok karşısındakilere odaklanması, kendisine daha az önem vermesidir (Aslan ve Özata; 2011:142). 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 diğer insanların değerlerine 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.

Nielsen, Marrone ve Slay'e (2010:34) göre kişinin kendi kimliğini anlamaya olan istekliliği ve sonrasında diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün görme düşüncesi onun alçakgönüllü bir lider olduğunu gösterir. Owens ve Hekman (2012:789) ile Van Dierendonck ve Nuijten'e (2011:1233) göre tevazu sahibi liderler, takipçilerine karşı sorumluluklarından emin, her an hesap vermeye hazır, öğrenmeye istekli, onlardan gelebilecek eleştirilere açık, görev tamamlandığında geri çekilmeye istekli (koltuk sevdalısı olmayan) kişilerdir. Sipe ve Frick (2009:29), hizmetkâr liderliğin alçakgönüllülük davranışını somutlaştırdığını, bu davranışın pratikteki yansımasının kişinin mensubu olduğu örgüt ve diğer bireyler için egolarından gönüllü bir şekilde vazgeçebilmesi, esas niyetini açıkça ifade etme cesareti gösterebilmesi olduğunu ifade etmişlerdir.

### 3.3. Fedakârlık

Fedakarlık, kişinin beklenti içinde olmadan, kendi gönül rızasıyla başka bir kişiye yardım etmesi (Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013:65), daima kendisi haricindeki bir şeyi veya birisini işaret etmesidir (Frankl, 1992:115). Patterson fedakârlığın, yardım etme amacına dayalı bir insani özellik olduğunu belirtir (Patterson, 2003:17). Kaplan (2000:494), fedakârlığın, kişinin kendi yararının söz konusu olmadığı durumlarda başkalarının iyiliği adına göstermiş olduğu eylem veya hisleri olduğunu; bu sebeple belirli bir maliyeti ve çabayı gerektirdiğini ifade etmiştir. Oliner, fedakârlık duygusunun, bir başkasına yardım edildiği, çıkar amaçlı olmadığı, yüksek risk taşıdığı ve gönülden geldiği zaman esas anlam taşıdığını belirtir (2002:1239). Fedakarlık, şahsi bir kazanım üzerine olmayıp başkalarına adanmışlık duygularıyla ve sadece yardım etme amacını içeren içsel bir duygudur (Dennis, 2004:55). Monroe (1994:862) fedakârlığın, kişinin huzurunu bozsa veya şahsını riske atsa dahi başkasının yararına yönelik gösterilen niyet olduğunu belirtir.

Avolio ve Locke (2002:170), gerçek manada fedakâr 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) fedakâr liderliğin, politik yetenek ve etkinlik arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini; başkalarına hizmet etmenin, başkalarının ihtiyaçlarına öncelik vermenin fedakârlık bağlamında liderlerin etkililiğini doğrudan arttırdığını savunmuşlardır.

### 3.4. Vizyon

Vizyon, bir örgütün imkân ve kabiliyetleri dâhilinde gelecekte kendisini görmeyi arzuladığı noktayı tanımlamaktadır. Vizyon, liderlikle doğrudan ilgili olan en eski düşünce olmakla birlikte (Senge, 1995:229), hizmetkâr liderlik dâhil (Russell, 2000:13), hangi tarz liderlik yaklaşımı olursa olsun gerekli olan (Blanchard, 1995:12) bir sağduyudur (Nanus, 1989:82).

Greenleaf (1977:26,32), vizyon kavramını açıklamak için öngörü ve kavramsallaştırma terimlerini kullanmış, Peter Senge'nin geliştirdiği paylaşılan vizyon kavramının önemine işaret etmiştir (Greenleaf 1998:78). Vizyonu, hizmetkâr liderliğin işlevsel özelliği olarak tanımlayan Russell (2000:9), bu özelliğin aynı zamanda hizmetkâr bir liderin tutku yaratan ve gelecekte arzulan durumunu öngördüğü yegâne resmi olduğunu, bir öngörü ve kavramsallaştırma içerdiğini belirtmiştir. Blanchard (1995:12), liderdeki hizmetkâr yönün yalnızca liderdeki vizyonun, yönelimin ve hedeflerin belirgin olmasıyla ortaya çıkacağını belirtmiştir. Sendjaya vd. (2008:419) ise takipçilerin görüşlerinin, hayallerinin dikkate alınarak açıkça tanımlanmış bir vizyon oluşturma hizmetkâr lidere duyulan güveni ve liderin takipçilerini etkileme düzeyini arttıracaklarını savunmuşlardır. Bennett (2001:45), kişisel değerlerin, vizyon ve hizmetkâr liderlikle kaynaştırıldığında takım performansının artabileceği kanaatindedir. Patterson'a (2003:18) göre hizmetkâr liderlikte vizyoner olma, örgütsel anlamdaki klasik bir vizyonerlik değildir. Vizyon, sadece geleceğe dair bir öngörü sağlamaz, aynı zamanda bir istikamet oluşturur (Patterson, 2003:20). Patterson (2003:19), lider vizyonunun, örgütteki herkesin amaç ve hedeflere ulaşabileceğine, ilerleme kaydedileceğine ve gelişimi destekleyeceğine olan inançlarını ve güveni destekleyeceğini savunur.

### 3.5. Güven

Hangi liderlik yaklaşımı tercih edilirse edilsin, güvenin liderliğin esaslarından olduğunu vurgulamak mümkündür (Covey, 1991:170). Güven, liderin kredibilitelerini etkiler (Kouzes ve Posner, 2011:78). Güven, takipçileri etkileyecek karar ve atamalarda onların katılımını ve/veya görüşünü almayı gerektirir (Sun, 2013:554). Greenleaf (1977:83), örgütlerdeki meşruluğun güven ile başladığını, yetkinlik ve niyet ne kadar iyi olursa olsun, güvenin olmadığı örgütlerde başarılı olmanın zorluğunu ifade etmiştir. Patterson (2003:22), hizmetkâr liderlikte güven kavramını takipçilerin potansiyeline ve hedeflerine ulaşabileceklerine olan inanç şeklinde belirtmiştir. (Patterson, 2003:20). Hizmetkâr liderler, takipçilerini sınırlandırmak yerine onların kendi yeteneklerini farklı yol ve yöntemlerle sergilemelerine imkân vererek güven duyduklarını gösterebilirler (Sendjaya, 2003:4). Melrose (1998:292), liderlerin verdikleri sözleri yerine getirmek suretiyle örgüt içinde güveni sağlayabileceklerini belirtmektedir. Russell da (2001:81), kişilerarası ve örgütsel anlamda güveni sağlamanın doğruluk ve dürüstlük gibi iki önemli değerden ileri geldiğini, bu tür bir güvenin hizmetkâr liderlik için gerekli olduğunu savunur. Kouzes ve Posner (2011:33), liderlerin örgütü temsil eden değerlere ve "biz" kavramına uygun bir model oluşturmaları ve takipçilerini dinlemelerinin önemine işaret etmiştir. Wis (2002:22), günden güne ve durumdan duruma değişik tavırlar sergileyen liderlere, takipçilerinin inanmasının güç olacağını, bu sebeple liderlerin bireylerle olan gündelik ilişkilerinde, işlem, süreç ve kullandıkları yöntemlerde tutarlı ve güvenilir davranmaları gerektiğini belirtmiştir.

### 3.6. Güçlendirme

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 ve 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 hizmetkâr liderin kalbinde bulunduğunu belirtmiştir. Patterson (2003:24), hizmetkâr liderlerin takipçilerini güçlendirerek rotalarını bulduklarını, buna karşılık takipçilerinin de rotalarını bulmaları için lidere yardımcı olma konusunda ilham kazandıklarını savunur. Ona göre hizmetkâr liderin, kontrolü takipçilerine bırakıp gereken sorumluluğu kendilerinin üstlenmelerini sağlaması, süreçler itibarıyla takipçilerin yolunu açması, dengeli gelişimlerini mümkün kılması ve onlar için daima iyi olanın peşinden gitmesi gerekir. Patterson'a (2003:25) göre, hizmetkâr 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 hizmetkâr olacağına inanır. 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. Wis (2002:20), takipçileri güçlendirmede ödüllendirme politikalarının önemine değinmiş, hizmetkâr liderlerin ödüllendirme stratejilerinin örgüt içinde farklılık ve pozitif değişiklik yaratmak için kullanmaları gerektiğini savunmuştur.

### 3.7. Hizmet

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

Northouse (2010:388), hizmet eden liderlerin fedakâr olduklarını, fedakâr liderlerin ise amaçlarında takipçilerinin iyiliğini ön planda tuttıklarını savunur. Russell ve Stone da (2002:149) benzer şekilde, hizmet etmenin çekirdeği olarak gördükleri hizmet boyutunun başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmayı gerektiren bir seçim olduğunu belirtmişlerdir. İş'e (2002:20) göre hizmetkârlık kavramı, hayatı hizmet etme görevi olarak algılamayı ve başkalarına karşı sorumluluk üstlenmeyi içerir.

Patterson (2003:25-26), hizmet etme eyleminin takipçilere zaman ayırma, şefkatli ve hoşgörülü davranma gibi birçok cömert davranışı 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, bireysel ve kurumsal başarıyı teşvik edeceğini ve kurumun temel ilkesi olacağını, uzun vadeli ve süreklilik gösteren bir döngüyü mümkün kılacağını belirtmiştir.

## 4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI

1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga'nın öncülüğünde 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, liderliği, lider ile üyeleri arasındaki ikili ilişkiler bağlamında açıklar (Çalışkan, 2009:221).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderlerin iş kaynaklı farklılıklara paralel olarak astlarına karşı farklı tutum sergilediğini (Greguras ve Ford, 2006:433) ileri süren 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 astlarından oluşan (Çalışkan, 2009:221), 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'e (1997:523) göre iç grup ilişkileri, iş sözleşmesinin gerektirdiği davranışların ve ilişkilerin daha da ötesindeki sosyal değiş-tokuş ile karakterize edilmişlerdir.

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, lideri için ekstra zaman ayırmaya isteksiz ve sorumluluk sahası dışında verilebilecek görevlere direnç gösteren, bu özellikleri sebebiyle de muhtemel olarak liderleri ve ona yakın üyeleri (iç grup üyeleri) tarafından daha az sevilen üyelerdir (Baran, 1997:500).

George ve Hançer (2005:88), iç gruptaki astların örgütteki rollerini genişletmek istediklerini, görevlere daha çok katılım sağladıklarını, 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. Northouse da (2010:150), 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.

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi; Rol Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik ve Adalet Teorisi olmak üzere dört farklı teoriden sentezlenerek meydana gelmiştir. Dienes ve Liden (1986:621), rol oluşturma sürecindeki en önemli yönün rollerin açıkça tanımlanmamış, muğlak bir yapıya sahip olmaları dolayısıyla, rol kavramının içinin örgütteki bireyler tarafından doldurulması ve tanımlanması olduğunu belirtmiştir. Rol teorisinde lider, örgütsel amaç ve hedeflerin en etkin biçimde gerçekleştirilmesi adına grup içinde en etkin rol oynayan üyelerle iş görmektedir (Choi, 2013:13).

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. Diğer yandan, gerek eşitlik gerekse örgütsel adalet teorisi astların üstleriyle girdikleri etkileşimi niteliksel olarak etkileyen unsurları açıklamaktadır.

1963 yılında Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bir örgütteki çalışanların sağladıkları girdiler (bilgi, beceri, görevde ehil olma seviyesi, kişisel çaba, iş performansı, örgütsel vatandaşlık duygusu vb.) karşılığında işverenden sağladığı çıktıları (terfi, prim, ödüller, olanaklardan faydalanma, övgü, yetkilendirme vb.), diğerlerinin sağladığı girdi ve elde ettikleri çıktıları mukayese etmesi mantığına dayanır (Konopaske ve Werner, 2002:407). 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 savunur.

Örgütsel adalet teorisi hakkında literatür incelendiğinde 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 çıktılarının hakkaniyetle dağıtıldıklarına çalışanların inanmalarıyla ilgili yaklaşımdır (Törnblom ve Kazemi, 2007:44).

*Etkileşimsel Adalet:* Bireyin davranışsal açıdan hakkettiği muameleyi görmesiyle ilgili olup, kimi zaman kendisi hakkında alınan kararlar konusunda bilgilendirilmesi, saygı ve tevazu görmesi vb. davranışları içerir (Blodgett, Hill ve Tax, 1997:189).

## 5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ BOYUTLARI

Lider-üye etkileşiminin boyutları konusunda günümüz literatüründe geniş 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).

### 5.1. Katkı Boyutu

Dienesch ve Liden (1986:624) katkıyı, örgütün ortak hedeflerinin gerçekleştirilmesi için lider ve üyelerce gerçekleştirilen iş ile ilgili faaliyetlerin, miktar ve kalitesine ilişkin algı şeklinde açıklamışlardır. O'Donnell'a (2009:80) göre katkı, takipçilerin (üyelerin) örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada, lider için gösterdikleri çaba, isteklilik ve ekstra gayrettir. Sullivan, Mitchell ve Uhl-Bien (2003:191) katkıyı, örgütteki bir bireyin kendisine tanımlanmış görevi başarıyla yerine getirmedeki istekliliği ve kabiliyeti olarak tanımlar. Yazarlara göre, üyelerinin örgüte sağladığı katkılara yüksek değer veren liderler, onlara daha iyi ortamlarda iş imkânları, görevler ve kaynaklar sunma konusunda istekli davranırlar.

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. 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. 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 çok çaba sarf ederek etkileşimin kalitesini yükseltmeye çalışacaklarını savunmuşlardır.

### 5.2. Etki Boyutu

Dienesch ve Liden'e (1986:625) göre etki, işi ilgilendiren bir kavram olmayıp kişiler arasındaki karşılıklı cazibeyi ifade eder. Etki, iş ile ilgili algılarla değil, kişisel duygularla ve 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). Göksel ve Aydın'tan'a (2012:250) göre etki, tarafların birbirlerini birer insan olarak sevmesi, arkadaş olarak görmesi ve birlikte çalışmaktan zevk almalarıdır.

Sullivan, Mitchell ve Uhl-Bien (2003:207), arkadaşlık ve karşılıklı cazibeye dayalı, kaliteli bir lider-üye ilişkisi kurmak isteyen bireyler için etki boyutunun önemli olduğunu belirtmişlerdir. Baş, Keskin ve Mert (2010:1019), liderler ile üyeleri arasındaki etkileşimin yalnızca iş ilişkilerine dayalı olması durumunda etki boyutunun çok az öneme sahip olacağını veya hiç olmayacağını savunmuşlardır. Cevrioğlu (2007:41), Aslan ve Özata da (2009:101), etki boyutunun profesyonel değerlerle ve iş ile ilgili olmayıp, kişiler arası etkileşimle, sempatiyle ilgili olduğunu vurgulamışlardır.

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" konusunda 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.

### 5.3. Sadakat Boyutu

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

Dienesch ve Liden (1986:625), tıpkı etki kavramında olduğu gibi sadakat kavramının da lider-üye ilişkilerini etkileyen, iş ile ilgili olmayan bir kavram olduğunu, tarafların dış güçlere karşı birbirlerini koruma düzeyini gösterdiğini savunmuşlardır. Yazarlara göre liderler, sorumluluk gerektiren işleri kendilerine sadık olduklarını düşündükleri üyelerine verirler.

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

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 görevlerde daha fazla özerklik tanındığından söz konusu kişilerin iş tatminleri yükselir. Sadakat yönü zayıf olan üyelere ise liderleri daha az özerklik verir, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalır. Liden ve Maslyn (1998:46), hem liderin hem de üyelerin resmîyette birbirlerinin karakterlerini ve davranışlarını ne ölçüde desteklediklerinin sadakatle ilintili olduğunu belirtmişlerdir.

### 5.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Liden, Dienesch ile yaptığı araştırmalarda ortaya koyduğu katkı, sadakat ve etki boyutuna ek olarak Maslyn ile yaptıkları ampirik bir çalışmada, profesyonel saygı adında bir boyutun daha olması gerektiği sonucuna varmıştır (Liden ve Maslyn, 1998:62). Dolayısıyla, profesyonel saygı lider üye etkileşimi boyutları arasına en son katılan boyuttur.

Liden ve Maslyn'e (1998:49) göre profesyonel saygı, ilişkinin taraflarının karşılıklı olarak iş ile ilgili konularda sahip oldukları yeteneklere ve bu yeteneklerin işleri başarımları konusundaki yetkinliklerine inanmaları konusundaki algılarıyla ilgilidir. Onlara göre, üyenin iş konusundaki yetkinliğini ve kendisine verilen bir görevi başarıyla yerine getirip getirmemesi konusundaki lider algısı, üyenin özgeçmişine, daha önce aldığı ödül ve cezalara, bulunduğu pozisyonlara, üstlendiği görevlere ve referanslarına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle kişinin hayat yarışındaki kazanımları (Curriculum Vitae-CV), liderler için profesyonel saygı oluşturmada temel ölçüttür. Baş, Keskin ve Mert de (2010:1020), tarafların saygınlıklarına yönelik algılarının oluşmasında, tarafların örgüte dâhil olmadan önceki profillerinin, geçmiş tecrübelerinin, alınan ödüllerin, örgüt içinde kişi hakkında yapılan yorumların etkili olabileceğine değinmişlerdir.

Liden ve Maslyn'e (1998:62) göre bir örgütteki üyeler, liderlerinin kendilerini 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 görevleri kaybedeceklerini belirtmiştir.

Setley (2005:22), ilişkisel anlamda profesyonel saygının, üyelerin performansı ve liderleriyle kurdukları ilişkinin liderde oluşturduğu algı neticesinde şekilleneceğini belirtmektedir. Aslan ve Özata (2009:101), ise taraflardaki bu algının bireyin birlikte çalıştığı veya etkileşimde bulunduğu diğer kişiler vasıtasıyla da şekillenebileceğini ileri sürmüştür.

## 6. HİZMETKÂR LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ

Hizmetkâr 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 analiz eden Barbuto ve Hayden (2011), hizmetkâr liderlik boyutları ile lider üye etkileşimi kalitesi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

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. 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) tanımlamalarından hareketle, hizmetkâr liderliğin boyutlarından biri olan sevginin, lider-üye etkileşimindeki etki boyutuyla ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Diğer bir ifadeyle, liderlerin astlarına karşı sosyal ve ahlaki anlamda besledikleri sevginin büyüklüğünün, lider-üye etkileşimindeki etki boyutuna katkı yapması mümkündür.

Lider-üye etkileşimindeki profesyonel saygının, Liden ve Maslyn'e (1998:49) göre ilişkinin taraflarının karşılıklı olarak iş ile ilgili konularda sahip oldukları yeteneklere ve bu yeteneklerin işleri başarımları konusundaki yetkinliklerine inanmaları konusundaki algılamalarıyla ilgili olduğunu bir önceki bölümde belirtmiştik. Liden ve Maslyn'in tanımı incelendiğinde, tarafların birbirlerinin iş konusundaki algılarına olan inançlarının birbirlerine duydukları güven ile ilgili olduğu açıktır. Çalışkan (2009:221), 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, hizmetkâr liderliğin

önemli bir bileşeni olan güven kavramının lider-üye etkileşimindeki profesyonel saygı ile yakın ilişkisi olduğu söylenebilir.

Deluga (1998:190), yüksek derecede bir lider-üye etkileşimi kalitesinin sağlanmasında lider ve üyelerin karşılıklı olarak birbirlerini desteklemelerinin önemini vurgulamıştır. Buna göre, hizmetkâr liderliğin üyeleri destekleme boyutunu açıklayan “güçlendirme” boyutunun lider-üye etkileşimine katkı sağlaması mümkündür.

Öğretim üyesi-öğrenci arasındaki etkileşimi hizmetkâr 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 hizmetkâr liderliğin kaliteli bir lider-üye etkileşiminin tesis edilmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu çalışma bulguları, hizmetkâr liderlik davranışları ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

## 7. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Çalışmanın amacı, araştırma konusu üniversitede bölüm başkanlarının ne ölçüde hizmetkâr liderlik davranışı gösterebildiklerini ortaya koymak ve söz konusu davranışlarla, bölüm başkanları ile astları konumundaki öğretim elamanları arasındaki lider-üye etkileşimi ilişkisini araştırmaktır.

Bu araştırma, bir devlet üniversitesini konu alan örnek olay çalışmasıdır. Araştırmaya konu devlet üniversitesinin rektörlüğünden yazılı izin alınmıştır. Veriler SPSS 16.0 programı kullanılarak öncelikle frekans ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçek verileri, normal veya normale yakın dağılım göstermedikleri için parametrik olmayan analiz tekniklerinden Spearman Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

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.

Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı araştırmanın yapılacağı üniversitenin seçiminde amaçsal örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, bir devlet üniversitesine bağlı, sağlık ile ilgili olanlar hariç, 4 yıllık eğitim veren fakültelerde görev yapan bölüm başkanları ve bu bölüm başkanlarına bağlı olarak çalışan diğer akademik personel (üyeler) oluşturmaktadır. Sahip olduğu örgüt kültürünün farklılık arz etmesi, ast-üst ilişkilerinin özellikle tıp fakültelerinde hiyerarşik özellikler göstermesi nedeniyle üniversitenin sağlık ile ilgili fakülteleri (Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Sağlık Yüksekokulu) çalışma kapsamına alınmamıştır.

Araştırmaya konu kurum, yaklaşık 40 yıllık geçmişe sahip olup, çalışmanın yapıldığı tarih itibariyle, bünyesinde 5 enstitü, 9 fakülte, 1 yüksekokul ve 4 meslek yüksekokul bulunan bir devlet üniversitesidir. Araştırma verileri, 2012 yılı Mart ayı itibariyle toplanmıştır. Araştırmanın yapıldığı zaman dilimi içerisinde, üniversitede 2011 yılı sonu verileri itibariyle 1274 akademik personel, 1622 idari personel bulunmaktadır.<sup>3</sup>

Çalışmanın kapsamında bulunan, Eğitim Fakültesi, Ziraat Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi ve Turizm Fakültesi’nden 596 öğretim elemanı ve 40 bölüm başkanına gönderilen ölçekler neticesinde, 20 bölüm başkanı ve 210 öğretim elamanından sağlıklı dönüş

<sup>3</sup> 2011 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu esas alınmıştır.

sağlanmıştır. Söz konusu rakamlar, bölüm başkanlarının % 50'sine ve öğretim elemanlarının % 35'ine tekabül etmektedir. Ziraat Fakültesinden yeterli ve sağlıklı dönüş alınmadığı için bu fakülte örneklemeden çıkartılmış ve çalışmanın bir kısmını oluşturmuştur.

Hizmetkâr liderlik alanında geliştirilmiş farklı ölçekler mevcut olmakla birlikte, literatürde kabul görmüş ve daha önce üniversite rektörlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını analiz etmek için kullanılan (Farris, 2010) Robert Steven Dennis'e (2004) ait Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Robert Steven Dennis, söz konusu ölçeği, hizmetkâr liderlik literatürünün önde gelen araştırmacılarından Kathleen Ann Patterson (2003) tarafından geliştirilen 7 hizmetkâr liderlik boyutu çerçevesinde geliştirmiştir. Dennis'in (2004) Hizmetkâr 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, literatürde lider-üye etkileşimi ölçeğine esas dört boyutu geliştiren araştırmacılarıdır. Liden ve Maslyn'in (1998) Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği 12 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu ölçek, bölüm başkanları ve öğretim elemanlarına ayrı ayrı uygulanmıştır. Bölüm başkanlarına uygulanan ölçekte "Yöneticim" ifadesi "Astlarım" ifadesi ile yer değiştirilmiştir. Ölçeklerde yer alan sorulara verilecek cevaplara ilişkin 5 düzey bulunmaktadır. Buna göre, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum ifadelerini temsil etmektedir. Ayrıca, çalışmada gerek bölüm başkanı gerekse öğretim elemanlarına, bazı demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, akademik unvan, kurumda çalışma yılı) ilişkin sorular yöneltilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler basılmış form şeklinde elden dağıtılmıştır. Ölçek formlarının dağıtıldığı zaman dilimi içerisinde çeşitli sebeplerle kendisine ulaşamayan akademik personelin mail adreslerine söz konusu formlar gönderilmiş, verilerin bir kısmı web üzerinden alınmıştır.

Araştırmada kullanılan Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi Ölçeklerinin Cronbach's Alpha değerleri hizmetkâr liderlik ölçeği için 0,985, Lider-Üye Etkileşimi (öğretim elemanları) için 0,955 ve Lider-Üye Etkileşimi (bölüm başkanları) için 0,906 olarak belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları% 90'ın üzerindedir. Söz konusu değerler, güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan analizlerde, hiçbir maddenin güvenilirlik katsayılarını düşürmediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya yön veren beş adet hipotez bulunmaktadır. Söz konusu hipotezler aşağıda verilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin etki boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin sadakat boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin katkı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada dikkate alınan bazı varsayımlar söz konusudur. Buna göre cevaplayıcıların, soruları okuyup anladıkları, bunlara baskı altında kalmadan, samimi yanıtlar verdikleri, tarafların birbirleri hakkındaki değerlendirmeleri için yeterli düzeyde fikir sahibi oldukları varsayılmıştır.

## 8. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 8.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 230 akademik personelin %60'ı erkek, % 40' kadındır. Medeni durumları itibariyle, cevaplayıcıların % 65'i evli, % 35'i ise bekârdır. Yaş grupları dikkate alındığında, katılımcıların, %7,4'ü 20-24, %22,6'sı 25-29, %12,6'sı 30-34, %21,7'si 35-39, %12,6'sı 40-44, %8,7'si 45-49, %6,5'i 50-54 ve %7,8'i ise 55 ve üzeri yaş gruplarında yer almaktadır. Araştırmaya katılan akademik personelin %41,3'ü Araştırma Görevlisi, %1,7'si Öğretim Görevlisi, %29,6'sı Yardımcı Doçent, %14,4'ü Doçent ve %13'ü Profesör unvanına sahiptir. Katılımcıların kıdemleri itibariyle dağılımı dikkate alındığında ise %25,7'si 2 yıldan az, %18,2'si 2-6 yıl, %7'si 6-10 yıl, %15,2'si 10-14 yıl, %13,9'u 14-18 yıl ve %20'si 18 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

### 8.2. Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Betimsel Bulgular

Tablo 2, öğretim elemanlarının hizmetkâr liderlik algısına ilişkin verdikleri cevaplardan hareketle, hesaplanan ortalamaları vermektedir. Buna göre öğretim elemanlarının hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin ortalama 3,639'dur. Söz konusu ortalama "Kararsızım" (3) ve "Katılıyorum" (4) seviyeleri arasında yer almaktadır. Hizmetkâr liderliğin boyutları dikkate alındığında; sosyal ve ahlaki sevgi 3,72, alçakgönüllülük 3,67, fedakarlık 3,58, vizyon 3,45, güven 3,79, güçlendirme 3,63 ve hizmet 3,63'lük ortalamaya sahiptir. Söz konusu ortalamaların tamamı katılıyorum (4) seviyesinin altında kalmıştır. En yüksek ortalama güven boyutuna aittir (3,79). Söz konusu ortalamayı, sosyal ve ahlaki sevgi izlemektedir (3,72). En düşük ortalamaya sahip boyutun ise "vizyon" olduğu (3,45) görülmektedir.

Tablo 2: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Hizmetkâr Liderlik	3,64
Sosyal ve Ahlaki Sevgi Boyutu	3,72
Alçakgönüllülük Boyutu	3,67
Fedakarlık Boyutu	3,58
Vizyon Boyutu	3,45
Güven Boyutu	3,79
Güçlendirme Boyutu	3,63
Hizmet Boyutu	3,63

N=210

Tablo 3, öğretim elemanları ve bölüm başkanlarının algısı itibariyle lider-üye etkileşimi ile lider üye etkileşimi boyutlarına ilişkin ortalamaları vermektedir. Öğretim elemanlarının algısı bağlamında, lider üye etkileşiminin 3,80 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bölüm başkanları algısında lider üye etkileşimi ortalaması ise 3,98'dir. Bölüm başkanlarının algısında lider-üye etkileşimi ortalamasının "Katılıyorum" (4) seviyesine çok yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Lider-Üye Etkileşimi ve Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Öğretim Elemanları Algısı		Bölüm Başkanları Algısı	
Lider-Üye Etkileşimi ve Boyutları	Ortalama	Lider-Üye Etkileşimi ve Boyutları	Ortalama
Lider-Üye Etkileşimi	3,80	Lider-Üye Etkileşimi	3,98
Etki Boyutu	3,95	Etki Boyutu	4,00
Sadakat Boyutu	3,44	Sadakat Boyutu	3,47
Katkı Boyutu	3,86	Katkı Boyutu	4,42
Profesyonel Saygı Boyutu	3,93	Profesyonel Saygı Boyutu	4,02

N<sub>Öğr.Ele.</sub> = 210

N<sub>Böl.Bşk.</sub> = 20

Lider-üye etkileşimine ilişkin boyutlar incelendiğinde, ast konumunda bulunan öğretim elemanlarının algısı itibarıyla, etki 3,95, sadakat 3,44, katkı 3,86, profesyonel saygı 3,93 ortalamaya sahiptir. Bölüm başkanlarının algıları dikkate alındığında, etki 4,00, sadakat 3,47, katkı 4,42 ve profesyonel saygı 4,02 ortalamaya sahiptir. Bölüm başkanlarının, söz konusu boyutlara ilişkin algıları öğretim elemanlarına kıyasla daha yüksektir. Etki, katkı ve profesyonel saygı boyutları “Katılıyorum” seviyesine (4) eşit veya üzerindedir. Söz konusu boyutlar öğretim elemanları algısı bağlamında ise “Katılıyorum” seviyesine (4) yakın ancak yine de bu seviyenin altında kalmıştır. Her iki grup açısından da sadakat boyutunun nispeten düşük olduğu ve birbirine çok yakın ortalamalara sahip olduğu ve geliştirilmesi gerektiği açık bir şekilde görülmektedir.

### 8.3. Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisine İlişkin Hipotez Testleri

Aşağıdaki başlıklar altında hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi bağlamında gerçekleştirilen Spearman Korelasyon Analizi sonuçları verilmektedir.

#### Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

Hizmetkâr liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi genel ortalamaları, Spearman Korelasyon Analizine tabi tutulmuş ve  $p=0,000$  ve  $r=0,899$  değerlerine ulaşılmıştır. Söz konusu veriler, değişkenler arasında (hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi) anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ), güçlü, pozitif ve doğrusal ( $r=0,899>0,7$ ) bir ilişki olduğunu göstermektedir.<sup>4</sup> Sonuç olarak,  $H_1$  “*Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

#### Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi Boyutları İlişkisi

Tablo 4, hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi boyutları arasındaki ilişkiye ilişkin  $p$  ve  $r$  değerlerini vermektedir. Buna göre hizmetkâr liderlik ve etki boyutuna ilişkin  $p=0,001$ ,  $r=0,811$  değerlerine ulaşılmıştır. Bu değerler ilişkinin istatistikî olarak anlamlı ( $p<0,05$ ), güçlü, pozitif ve doğrusal bir ilişki ( $r > 0,7$ ) olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla  $H_2$  “*Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin etki boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4, hizmetkâr liderlik ve sadakat boyut arasındaki ilişkiye yönelik  $p=0,000$  ve  $r=0,775$  değerlerini vermektedir. Söz konusu ilişki bağlamında  $p$  değeri 0,05’ten küçük olduğundan hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşiminin sadakat boyutu arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin;  $r$  değeri 0,7’den büyük olduğu için de güçlü, pozitif ve doğrusal ilişkinin mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçta,  $H_3$  “*Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin sadakat boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4, hizmetkâr liderlik ve katkı boyutu arasındaki ilişkiye yönelik  $p=0,000$  ve  $r=0,740$  değerlerini vermektedir. Söz konu  $p$  değeri 0,05’ten küçük olduğu için istatistikî olarak anlamlı ve  $r$  değeri 0,7’den büyük olduğu için güçlü, pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır. Dolayısıyla,  $H_4$  “*Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin katkı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak, hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ilişkisine yönelik, Tablo 4’te  $p=0,000$  ve  $r=0,802$  değerleri yer almaktadır. Söz konusu değerler değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı, güçlü, pozitif ve doğrusal bir ilişkinin

<sup>4</sup> 0-0,3 arası  $r$  değeri zayıf, 0,3 - 0,7 arası  $r$  değerleri orta düzey, , 0,7 - 1 arası değerler güçlü ilişkiye korelasyona işaret etmektedir. Ayrıntılı bilgi için Bkz. (Bruce Ratner, “*The Correlation Coefficient: Definition*”

<http://www.dmstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html> Erişim Tarihi: 20.05.2014)



varlığını göstermektedir. Dolayısıyla, H<sub>5</sub> “Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Hizmetkâr Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Boyutları İlişkisi

	Lider-Üye Etkileşimi Boyutları							
	Etki		Sadakat		Katkı		Profesyonel Saygı	
	p	r	p	r	p	r	p	r
Hizmetkâr 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

## 9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin bir devlet üniversitesine bağlı fakültelerde çalışan bölüm başkanları ve üyeleri bağlamında araştırıldığı bu çalışmada, bölüm başkanlarının, öğretim elemanlarının algısında hizmetkâr liderlik ortalaması 5 üzerinden 3,639 bulunmuştur. Söz konusu ortalama, bölüm başkanlarının hizmetkâr liderlik özelliklerine yönelik değerlendirmelerin “Kararsızım” (3) ve “Katılıyorum” (4) arasında kaldığını göstermektedir. Diğer taraftan, bölüm başkanlarının “sosyal ve ahlaki sevgi” ve “güven” yönlerini belirten ifadeler üyeler tarafından verilen yanıtların ortalaması her ne kadar “Katılıyorum” seviyesinin altında kalsa da diğer boyutlara nispeten yüksek düzeydedir. Bu durum, bölüm başkanlarının söz konusu davranışlarına yönelik nispeten olumlu algıyı ortaya koymaktadır. Diğer yandan vizyon ve fedakarlık boyutları da en düşük ortalama sahip boyutlardır. Ne var ki, söz konusu değerlendirmeler mevcut ortalamaların kendi aralarında kıyaslanmalarından ibarettir. Söz konusu ortalamalardan, araştırma konusu üniversitede hizmetkâr liderlik anlayışının etkili olduğu sonucunu çıkartmak mümkün değildir. Genel olarak hiçbir ortalamanın katılıyorum seviyesine ulaşamamış olması, hizmetkâr liderlik davranışlarının geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Bölüm başkanları ile üyeleri arasındaki etkileşimin düzeyini anlamak ve yorumlamak üzere yapılan lider-üye etkileşimi ölçeği ortalamasının üyelerin algısında 5 üzerinden 3,80; bölüm başkanlarının algısında ise 3,98 olduğu görülmektedir. Bölüm başkanları ortalamasının “Katılıyorum” seviyesine çok yakın olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, öğretim elemanları tarafından lider üye etkileşimi boyutları itibariyle yapılan değerlendirmede, tüm boyutlar “Katılıyorum” seviyesinin altında kalırken; bölüm başkanları açısından, “sadakat” boyutu hariç “Katılıyorum” seviyesine eşit ya da bu seviyenin üstüne çıkmıştır. Dolayısıyla, bölüm başkanlarının lider-üye etkileşimi algılarının astlarına göre daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, katkı boyutunun öğretim elemanları ortalaması 3,86 olmasına karşın, aynı boyutun bölüm başkanı karşılığı 4,42’dir. Bu durum, aradaki farkın sebebinin araştırılması ve algısal farklılığın giderilmesine ilişkin çabaları gerektirmektedir. Gerek öğretim elemanları gerekse bölüm başkanları açısından dikkat çeken bir diğer husus ise sadakat boyutunun her iki grupta da düşük (Böl. Bşk.=3,47; Öğr.Ele.=3,44) ve birbirine yakın çıkmasıdır. Söz konusu ortalamalar, sadakat boyutunun özenle ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma probleminin esas odaklandığı nokta olan hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi bağlamında gerçekleştirilen Spearman Korelasyon analizi sonucu ise p=0,000 ve r=0,899 sonucunu vermiştir. Elde edilen bulgular, hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında (% 5 güven aralığında) istatistikî olarak anlamlı, güçlü ve pozitif bir doğrusal ilişkinin bulunduğu belirtmektedir. Diğer yandan, hizmetkâr liderlik davranışları

ile lider üye etkileşiminin boyutları arasındaki ilişkiye ilişkin hipotez testi bulguları; hizmetkâr liderlik ile etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutları arasında anlamlı, güçlü, pozitif ve doğrusal ilişkinin varlığını göstermiştir.

Araştırma bulgularının, hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi üzerine yerli ve yabancı literatürde yer alan sınırlı sayıda çalışma bulgularıyla da uyumlu olduğu ifade edilebilir.

İş hayatının gerek liderler, gerekse üyeler üzerinde yarattığı yoğun stres ve monotonluğun yanında, resmileşen ilişkiler, bağımsız ve benmerkezci yaklaşımlar, zamanla çalışanlar üzerinde psiko-sosyal tahribatlara ve verimsiz sonuçlara yol açabilmektedir. Hizmetkâr liderlik, gerek çalışan gerekse örgütsel etkililik ve verimliliğin artırılması için alternatif bir model sunmaktadır. Hizmetkâr özellikler gösteren liderlerin, geleneksel yöneticilere nispeten takipçileri üzerinde daha çok etkiye sahip olacakları, kendilerine daha sadık takipçiler edinecekleri, daha geniş kitleleri peşlerinden sürükleyebilecekleri değerlendirilmektedir.

Bu çalışma hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin varlığını göstermiştir. Bu ilişki, lider-üye etkileşiminin tüm boyutları açısından da gözlenmiştir. Bu bağlamda, bulgular lider-üye etkileşimi davranışları ile hizmetkâr liderlik davranışları arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı altında yatan, başta “hizmet etme” anlayışı olmak üzere, alçakgönüllülük, fedakârlık, güven, güçlendirme, sevgi ve vizyonerlik boyutlarının sadece bölüm başkanlarının değil aynı zamanda yönetici adayı tüm akademik personel tarafından özümsemesi önemlidir. Bu bağlamda, yöneticilerin ve yönetici adaylarının belirli dönemlerde hizmet içi eğitime tabi tutularak, süreklilik arz eden bir şekilde geliştirilmesi katkı sağlayacaktır.

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

## KAYNAKÇA

- ASLAN, Ş. ve ÖZATA, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(17), 95-111
- ASLAN, Ş. ve 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
- AVOLIO, B. J. ve LOCKE, E. E. (2002). Contrasting Different Philosophies Of Leader Motivation: Altruism Versus Egoism, The Leadership Quarterly, 13, pp. 169-191
- BARAN, M. (1997). Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, ss. 497-506
- BARBUTO, J. E. ve WHEELER, D. W. (2006). Scale Development And Construct Clarification Of Servant Leadership, Group & Organization Management, 31: 3, pp. 300-326

- BARBUTO, J. E. ve HAYDEN, R. W. (2011). Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions And Leader Member Exchange (LMX), *Journal of Leadership Education*, Volume 10, Issue 2
- BAŞ, T., KESKİN, N. ve 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
- BENNETT, J. (2001). Trainers As Leaders Of Learning, *Training & Development*, 55(3), 43-45
- BLANCHARD, K. (1995). Servant Leadership, *Executive Excellence*; 12, 10; ProQuest Central,pg. 12
- BLODGETT, J. G., HILL, D. J. ve TAX, S. S. (1997). The Effects Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice On Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, Volume 73(2),pp. 185-210
- CALDWELL, C., BISCHOFF, S. J. ve KARRI, R. (2002). The Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, Cilt: 36 Sayfa: 153-163
- CEVRİOĞLU, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Yayımlanmamış 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
- 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.
- ÇALIŞKAN, 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 (219-241)
- 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. (1998). Leader-Member Exchange Quality And Effectiveness Ratings, *Group & Organization Management*, 23, 2; ProQuest Central, pp. 189-216
- DENNIS, R. S. (2004). *Servant Leadership Theory: Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument*, Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3133544
- DIENESCH, R. M. ve LIDEN, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development, *Academy of Management Review*, 11, pp. 618-634

- 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
- 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. ve MITCHELL, M. W. (2001). Intentional Forgiveness In Relational Leadership: A Technique For Enhancing Effective Leadership, Journal of Leadership Studies, 7(70)
- FINDIKÇI, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik, Alfa Basım Yayım, İstanbul
- FOCHT, A. (2011). Identifying Primary Characteristics Of Servant Leadership: A Delphi Study, Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3485990
- FRANKL, V. E. (1992). Man's Search For Meaning: An Introduction To Logotherapy, (4th Ed.) Boston, MA: Beacon Press
- GEORGE, R. T. ve 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
- GONZALEZ, C. M. ve TYLER, T. R. (2007). Why Do People Care About Procedural Fairness? The Importance Of Membership Monitoring Distributive and Procedural Justice: Research and Social Implications, (Eds.: Kjell Tornblom, Riël Vermunt) Ashgate Publishing Group Abingdon, Oxon, GBR, pp. 89-140
- GÖKSEL, A. ve AYDINTAN, 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
- GREENLEAF, R. K. (1970). The Servant As Leader, Business Leadership, Jossy Bass
- 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
- GREENLEAF CENTER FOR SERVANT LEADERSHIP (2013). What is Servant Leadership <https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> 11.09.2013
- GREGURAS, G. J. ve FORD, J. M. (2006). An Examination Of The Multidimensionality Of Supervisor And Subordinate Perceptions Of Leader-Member Exchange, Journal of Occupational and Organizational Psychology Cilt: 36 Sayfa: 433-465
- HILL, Jr., (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. ve 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
- IRWING, J. A. ve 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
- JOSEPH, E. E. ve WINSTON, B. E. (2005). A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust And Organizational Trust, *Leadership & Organizational Development Journal*, 26 (1)
- KAPLAN, R. S. (2000). Human Nature And Environmentally Responsible Behavior *Journal of Social Issues*, 56, 491
- KARASAR, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 20. Baskı.
- KAŞLI, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir
- KIM, D. (2009). Equity Sensitivity Theory: Exploring Gender Differences In A Collectivistic Culture, Capella University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3368751
- KOÇEL, T.(2005). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul
- KONOPASKE, R. ve Werner, S. (2002). Equity In Non-North American Contexts Adapting Equity Theory To The New Global Business Environment, *Human Resource Management Review* 12 (2002) pp. 405-418
- KOUZES, J. M. ve POSNER, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*, (4th ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KOUZES, J. M ve POSNER, B. Z. (2011). *Credibility. How Leaders Gain And Lose It. Why People Demand It*, San Francisco : Jossey-Bass.
- LAUB, J. A. (1999). Assessing The Servant Organization: Development Of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University
- LIDEN, R. C. ve 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. ve EARLEY, P. C. (1992). Procedural Justice And Culture, *International Journal of Psychology*, Vol. 27, Issue 2, pp. 227-242
- 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. ve 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. ve 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
- NIELSEN, R., MARRONE, J. ve 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
- 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
- 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
- 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.
- OSTREM, L. M. (2006). *Servant Leadership And Work-Related Outcomes: A Multilevel Model*, University of Nebraska, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3208082
- OWENS, B. P. ve 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.
- ÖZUTKU, H., AĞCA, V. ve CEVRİOĞLU, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, *Afyonkarahisar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22 Temmuz 2008 Sayı: 2
- PARRY, K. ve 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
- RAUCH, K. E. (2007). *Servant Leadership And Team Effectiveness: A Study of Industrial Manufacturing Correlation*, Indiana Wesleyan University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3320955
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A (2007). *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- 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, 76-84.
- RUSSELL, R. F. ve 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. ve WIENS, T. W. (2001). Contextualizing Models Of Humility And Forgiveness: A Reply To Gassin Journal Of Psychology And Theology, 29, 201
- SANI, F. O., ÇALIŞKAN, S. C., ATAN, Ö. ve 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. ve GEORGE, W. M. (2011). Servant Leadership Versus Transformational Leadership In Voluntary Service Organizations, Leadership & Organization Development Journal, Vol.: 32, No.: 1, pp. 60-77
- SENDJAYA, S. (2003), Development And Validation of Servant Leadership Behavior Scale,  
[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/sendjayadevelopment\\_validation.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/sendjayadevelopment_validation.pdf)
- SENDJAYA, S., SARROS, J. C. ve 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
- SHERONY, K. M. (2002). Leader Emotional Expression And Leader-Member Exchange, Purdue University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3099851
- SIPE, J. W. ve FRICK, D. M. (2009). Seven Pillars Of Servant Leadership: Practicing the Wisdom Of Leading By Serving, Paulist Press, United States of America
- 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

- SPARROWE, R. T. ve 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. (1998). *Servant-Leadership, Executive Excellence*, Vol.:15, No:7; ProQuest Central
- SULLIVAN, D., MITCHELL, M. ve 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 (2013) pp. 544-557
- ŞAHİN, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 277-288
- THE WORLD BANK (2002). *Empowerment And Poverty Reduction: A Sourcebook*, Ed.: Deepa Narayan, Washington DC
- TORNBLOM, K. ve KAZEMI, A. (2007). The Reciprocal Relationship Between Affect And Perceptions Of Fairness, 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, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Elazığ
- VAN DIERENDONCK, D. ve NUITJEN, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multi-Dimensional Measure, *Journal of Business and Psychology*, 26, pp. 249-267.
- VINOD, S. ve SUDHAKAR, B. (2011). Servant Leadership: A Unique Art Of Leadership!, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467
- 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
- WIS, R. M. (2002). The Conductor As Servant Leader, *Music Educators Journal*, Cilt: 89, Sayı: 2, ss. 17-23
- WONG, P. T. P. ve PAGE, D. (1998). *A Conceptual Framework For Measuring Servant-Leadership*, 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