

HİZMETKÂR LİDERLİK ALGISININ LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi
KAÜİİBFD,
Cilt. 7, Sayı. 14, 2016
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 14.07.2016

Yayına Kabul Tarihi: 16.08.2016

Bora YILDIZ
Yrd. Doç. Dr.
İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi, İşletme
Bölümü,
borayildiz@istanbul.edu.tr

ÖZ Bu çalışmada çalışanların lider-üye etkileşimi (LMX) algısı ile hizmetkar liderlik algısı arasındaki birlikte değişim ve nedensel ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, kamu sektöründeki izleyicilerin hizmetkar liderlik algısı ile LMX arasında öngörülen ilişkileri test ederek ilgili alanyazındaki boşluğu doldurmaktır. Çalışmanın temel araştırma sorusu, çalışanların hizmetkar liderlik algısı lider-üye etkileşiminin istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır? şeklindedir. Araştırmanın örneklemini 2016 yılı Şubat-Mart ayları arasında kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan yönetici olmayan 200 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları göstermektedir ki, lider-üye etkileşimi ve hizmetkar liderlik algısı arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Dahası hizmetkar liderliğin alt boyutlarından güçlendirme, hesap verebilirlik ve tevazu alt boyutları lider-üye etkileşiminin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yordayıcılarıdır. Araştırma sonucunda yönetici ve uygulayıcılar için çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi algısı, hizmetkâr liderlik.

JEL Kodu: L2, C91, C92, D23.

Türü: Araştırma

DOI:10.9775/kauuibfd.2016.024

Atıfta bulunmak için: YILDIZ, B. (2016) “Hizmetkâr Liderlik Algısının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” *KAÜİİBFD* 7(14), 499-517.

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP PERCEPTION ON LEADER-MEMBER EXCHANGE: AN EMPIRICAL STUDY ON PUBLIC SECTOR EMPLOYEES



Kafkas University
Journal of Economics and
Administrative Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 7, No. 14, 2016
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 14.07.2016

Accepted Date: 16.08.2016

Bora YILDIZ
Assistant Professor,
İstanbul University
Faculty of Economics,
Department of
Management,
borayildiz@istanbul.edu.tr

ABSTRACT In this study, the causal and correlational relationship between employees' servant leadership perception and leader-member exchange (LMX) perception was investigated. In this respect, the purpose of the study is to by testing the effect of employees' servant leadership perception on LMX in the public sector filling the gap in the literature. The main research question of the study is that "Are employees' servant leadership perceptions a statistically significant predictor of LMX". The sample of this study consists of 200 public sector employees, who works in non-managerial positions, and the data was gathered by using convenience sampling method. To collect data, survey method was used. In order to analyse the data, SPSS software was used. The findings show that there is a positive and statistically significant relationship between employees' servant leadership perception and leader-member exchange perception. Moreover, the three sub-dimensions of servant leadership namely accountability, empowerment and unpretentiousness are positive and statistically significant predictors of LMX. Managerial and practical implications are provided.

Keywords: *Leader-member exchange perception, servant leadership.*

JEL Code: *L2, C91, C92, D23.*

Type: *Research*

Cite this Paper: YILDIZ, B. (2016) "The Effect of Servant Leadership Perception on Leader-Member Exchange: An Empirical Study on Public Sector Employees" *KAUJEASF* 7(14), 499-517.

1. GİRİŞ

Klasik yönetim yaklaşımı anlayışından günümüze insanın çalışma hayatındaki yeri ve önemi gün geçtikçe daha net anlaşılmaya başlanmış ve insanın bir makinanın parçası olmaktan ziyade makinalara yön veren bir unsur olduğu kabul görmeye başlamıştır. Teknolojinin ve ürün çeşitliliğinin çok hızlı taklit edildiği, rekabetin acımasızlaştığı, hayatta kalmanın son derece zorlaştığı iş dünyasında örgütlerin en önemli silahı “insan”dır (Kanbur ve Özyer, 2016: 265). Dahası, iş ortamında insanlar olmadan makinaların anlamsız birer varlık olduğu anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Çalışanlar, işletme başarısı için kritik faktörler olan değişim, yaratıcılık, öğrenme, rekabet ve inovasyonun ana kaynağı olarak kabul edilmektedir (Kalay vd., 2014). Bu anlamda çalışanların motivasyonu, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işini sevme, kişi-iş uyumu vs. gibi kavramlar gündeme gelmeye başlamıştır.

Diğer yandan lider, örgüt kültürünü oluşturan önemli aktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Kalay ve Öztürk, 2016). Bu bağlamda yukarıdaki kavramların oluşmasına temel olan algı düzeyindeki değişkenlerden biri de çalışanların liderlerine yönelik algılarıdır. Hizmetkar liderlik algısı bu algı çeşitlerinden biridir. Hizmetkar liderlik Greenlaf’ın (1970) “The Servant as Leader” isimli çalışmasına binaen ortaya çıkmıştır (Bolden vd., 2003). En genel tanımıyla hizmetkar liderlik; iş birliğini, güveni, geleceği öngörmeyi kendine temel felsefe edinen izleyicilerine amaçlara ulaşmaları için yönetmekten çok hizmet eden, sahip olunan güç ve yetkilendirmeyi etik kurallar çerçevesinde kullanmayı teşvik eden bir liderlik çeşididir (Greenlaf, 2002; Cecil, 2004; Page ve Wong, 2000; Taylor, 2002).

Çalışanların davranışlarını etkileyen algılardan bir diğeri ise lider-üye etkileşimi algısıdır. Lider-üye etkileşimi, liderin astlarına davranırken her astın aynı olmadığını ve her astla liderin bir birinden farklı ikili ilişkiler kurduğunu vurgulamaktadır (Breukelen vd., 1975; Danserau vd., 1975; Yıldız ve Yıldız, 2016). Buna göre bu ilişkinin kalitesi yüksek olduğunda çalışanlarda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık (Wu ve Liu, 2014) ve psikolojik sahiplik (Yıldız ve Yıldız, 2015) gibi pozitif tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda çalışmada, yeni bir liderlik paradigması olan hizmetkar liderlik algısı ile çalışanların liderleri ile olan ilişkilerindeki kalite ya da etkileşimi vurgulayan lider-üye etkileşimi arasındaki birlikte değişimin yönü ve şiddeti Blau’nun (1964) *Sosyal Mübadele Teorisi* çerçevesinde belirlenmeye çalışılacaktır. Buna ek olarak çalışanların liderlerine yönelik hizmetkar liderlik algılarının lider-üye etkileşimi algısı üzerindeki nedensellik etkisi araştırılmıştır. Çalışmada, öncelikle hizmetkar liderlik ile ilgili alanyazına ilişkin bilgiler sunulup, ardından lider-üye etkileşimi kavramı ile ilgili açıklamalar sunulacaktır. Son olarak bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü

belirlemeye yönelik korelasyon analizi, regresyon analizi ve bu analize ilişkin sonuç ve yorumlara yer verilmektedir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

Sosyal Mübadele Teorisi'ne (Blau, 1964) göre algılar, tutumlar ve davranışlar arasında ekonomi temeline dayanmayan bir mübadele ilişkisi söz konusudur. Başka bir ifadeyle sosyal mübadele teorisi örgütleri; “çalışanlar ile örgüt arasında uzun süreli ve karşılıklı sosyal işlemlerin olduğu bir arena olarak tanımlamaktadır” (Kalay, 2016a; Kalay, 2016b). Bu teoriye göre davranış ve tutumlar çeşitli algıların sonucudur. Her ne kadar teoriye göre algı, tutum ve davranışlar arasındaki nedensel ilişkiler açıklanmaya çalışılsa da algılar ile algılar (Barbuto ve Hayden, 2011) ya da tutumlar ile tutumlar gibi aynı düzey değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi de ilgili teori kapsamında mümkündür. Aynı düzey bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, bu algıların ortak tutum ya da davranışların öncülü olabileceğinin tespit edilmesine, böylelikle bu ilişkilerin sonraki çalışmalar için bir altyapı oluşturabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmada algı ve tutumlardan ziyade ikisi de algı olan hizmetkar liderlik algısı ve lider-üye etkileşimi algısı arasındaki birlikte değişim ve nedensel ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.1. Hizmetkâr Liderlik

Liderlik teorilerindeki değişimler yeni bir liderlik tarzı olan hizmetkâr liderlik tarzını ortaya çıkarmıştır. İlk olarak Greenleaf (1970) tarafından ileri sürülen bu liderlik tarzı, liderlik üzerine etik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Hizmetkâr liderlik öncelikli olarak diğerlerine hizmet etmeye, diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya ve onların gelişimlerine odaklanmaya yönelik bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1977, 1996, 2002; 2015). Hizmetkâr liderler performans ve süreç odaklı olan, değer ve karaktere önem veren insanlardır (Page ve Wong, 2000). Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi (Smith, 2005: 4) hizmetkâr liderliği “diğerlerine artan bir hizmet; işe bütüncül bir yaklaşım; topluluk duygusunu teşvik etme ve karar vermede gücün paylaşımı” özelliklerini içinde bulunduran bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Page ve Wong (2000) ise hizmetkâr lideri “temel liderlik etme amacı; kamu yararı için hedeflerin ve amaçların başarılması ve diğerlerinin gelişimi ve iyi-oluşunu dikkate alarak onlara hizmet etme” olarak tanımlamıştır. Spears (1995) ise Greenleaf'ın (1977) araştırmasını esas alarak hizmetkâr liderlerin bazı karakteristik özelliklerinin olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; görev aşkı, dinleme, empati, kusurları örtme, farkındalık, ikna, kavramlaştırma, öngörü, koruyuculuk/sorumluluk, çalışanların gelişmesine bağlılık ve topluluk oluşturmaktır. Barbuto ve Wheeler (2006) ise bu özelliklere “yapısı/doğası gereği diğerlerine hizmet etme” özelliğini bu özelliklere eklemiştir.

Hizmetkâr liderliğin bireysel ve örgütsel düzeyde işletmelere anlamlı

pozitif çıktıları olmaktadır. Hizmetkâr liderlik çalışanların pozitif duygularının ortaya çıkmasına ve örgüt için yararlı olabilen davranışların sergilenmesine neden olmaktadır (Dannhauser, 2007). Hizmetkâr liderliğin olduğu işletmelerde hizmet kalitesi artmakta (Demirel vd., 2013), çalışanın psikolojik sağlığı olumlu olarak etkilenmekte (Rivkin vd., 2014), çalışanlar ekstra çaba göstermeye daha fazla motive olmakta, çalışan tatmini ve örgütsel etkinlik yükselmekte (Barbuto ve Wheeler, 2006), örgütsel bağlılık artmakta (Washington, 2007; Rimes, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışları (Vondey, 2010; Ürü Sanı vd., 2013) ve bireysel performans artmaktadır (Ürü Sanı vd., 2013). Ayrıca hizmetkâr liderliğin uzlaşmacı, işbirlikçi ve ödün verici/uyma çatışma yönetimi stratejileri ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğundan hareketle (Orlan ve DiNatale-Svetnicka, 2013), bu liderlerin çatışmalara yaklaşımları da bu olumlu çıktıları doğuran faktörlerden biridir.

Diğer yandan hizmetkâr liderliğin bazı algı, duygu ve davranışlar ile negatif ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalarda hizmetkar liderliğin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma (Rivkin vd., 2013), dışadönüklük kişilik özelliği, işten ayrılma niyeti, ahlaki çözülme (Hunter vd., 2013) ve aynı yönetici ile çalışma zamanının uzunluğu (Han, 2014) ile negatif bir ilişki içerisinde bulunmuştur. Bununla beraber hizmetkâr liderliğin kaçınmacı ve rekabetçi çatışma yönetimi stratejileri ile negatif bir ilişki içerisinde bulunduğu belirlenmiştir (Orlan ve DiNatale-Svetnicka, 2013).

2.2. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange (LMX)) ilk olarak 1972 yılında incelenmiştir (Zand, 1972; Schriesheim, Castro ve Coglisier, 1999). LMX'deki değişim süreci, güvene dayanan yüksek kalitedeki etkileşimleri tanımlamaktadır (Deluga, 1994: 318; Schriesheim vd., 1999: 76; Hunt, 2014). Uygun bilginin aktarımı, etkileşimin karşılıklı olması, öz-kontrolü teşvik etme ve diğerlerinin hassas olduğu yönleri kötüye kullanmaktan kaçınma gibi davranışları içermektedir (Zand, 1972: 238). Bu açıdan, karşılıklı bir şekilde güvenin inşa edilmesi, zamanla sosyal etkileşimin temellerini oluşturmaktadır (Brower vd., 2000; Whitener vd., 1998). LMX kalitesi, etkili liderlik ilişkilerinin örgüt içinde ve örgütler arasında meydana gelen ikili ilişkileri ne düzeyde etkilediğini tanımlamaktadır (liderler ve takipçileri, takım üyeleri ve takım arkadaşları, çalışanlar ve çalışanların yetkinlik ağlarındakiler, ortak girişim partnerleri, tedarikçi ağları vb. gibi) (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Graen ve Uhl-Bien'e göre (1995: 225) LMX teorisinin gelişimi, dört aşamaya dayanmaktadır. Bunlar; Birinci aşama farklılaştırılmış ikili tarafların/çiftlerin keşfidir. İkinci aşama, LMX ilişkilerinin özelliklerinin ve onların örgütlerdeki uygulamalarının araştırılmasıdır (LMX'in çıktıları gibi). Üçüncü aşama, ikili partnerlik/ortaklık kurulmasının açıklanmasıdır. Dördüncü ve son aşama ise

gruplardaki ve ağ seviyesindeki farklılaştırılmış ilişkilerin bir araya gelmesidir.

LMX teorisi, liderlerin astlarının tümüyle ilgilenirken aynı liderlik tarzını kullanmadığını önermektedir. Bunun yerine liderler her bir astıyla farklı bir tarzda etkileşime geçerler (Liden ve Maslyn, 1998). LMX modeli, astların rolleri ve LMX'in kalitesi açısından grup içi ve grup dışı olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986, 621-622). Grup içi ilişkiler; yüksek düzeyde güven ve saygı, iletişim (Kanbur ve Kanbur, 2015: 195) etkileşim, destek, resmi/resmi olamayan ödüller, işe yönelik üyelerin tutumları, astlar tarafından işte sergilenen zaman ve enerji miktarı ve daha az iş problemleri ile tanımlanmaktadır. Grup dışı ilişkiler ise; resmi kurallar, politikalar, yetki ilişkileri ve sözleşmeler esas alınarak katı bir şekilde belirlendiğinden dolayı, bu grup düşük güven, etkileşim, destek ve ödüller ile tanımlanmaktadır. Bu nedenle, grup içindeki lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesi grup dışı ilişkilerde daha iyidir (Ürü Sanı vd., 2013; Liden ve Maslyn, 1998). Doğal olarak lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olduğu bir ilişki grup içi olarak da adlandırılabilir.

2.3. Hizmetkâr Liderlik Algısı ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Hizmetkâr liderler diğer paydaşlarıyla güçlü destekleyici ilişkiler geliştirdiler. Benzer şekilde LMX teorisi de yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine sahip olan liderlerin (aynı zamanda grup içi olarak adlandırılabilir) çalışanlarıyla ilişkilerinde, güven verici ve karşılıklı faydalı ilişkiler geliştirdiğini (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Greenleaf, 1996; Barbuto ve Wheeler, 2006) ileri sürmektedir. ABD'de liderlik eğitimi alan ve çeşitli sektör çalışanlarından oluşan bir grup ile (Barbuto ve Wheeler, 2006) ve Türkiye'de eğitim sektöründe çalışanlar ile (Ürü Sanı vd., 2013; Dal ve Çorbacıoğlu, 2014) yapılan araştırmalarda hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmalarda bu iki değişken arasında pozitif ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yapılan önceki çalışmalardan farklı olarak bu araştırmada ise söz konusu ilişki kamu sektörü çalışanları açısından incelenecektir. Bu anlamda bu ilişkinin farklı sektör çalışanları açısından incelenmesinde yarar vardır. Ayrıca bu iki değişkenin ikisinin de algı düzeyinde olması bu algılar arasındaki nedensel bağın incelenmesi konusunun gözden kaçmasına sebep olmuştur. Çünkü hizmetkâr liderlik tarzı başkalarına hizmet etme ve diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya dayanmaktadır. Bu yönüyle hizmetkar liderlik arttıkça lider ve izleyiciler arasındaki ilişkinin kalitesinin de artacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, LMX ve hizmetkar liderlik arasındaki nedensel ilişkinin açığa çıkarılması bu iki değişkenin etkilediği ya da etkilendiği diğer bir takım pozitif algı ve tutumların belirlenmesine de zemin hazırlayabilecektir. Bu kapsamda aşağıda yer alan hipotez ileri sürülmüştür:

Hipotez 1: Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların hizmetkar liderlik algısının lider-üye etkileşimi algısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2a: Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından güçlendirmenin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2b: Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından tevazünün lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2c: Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından hesap verebilirliğin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

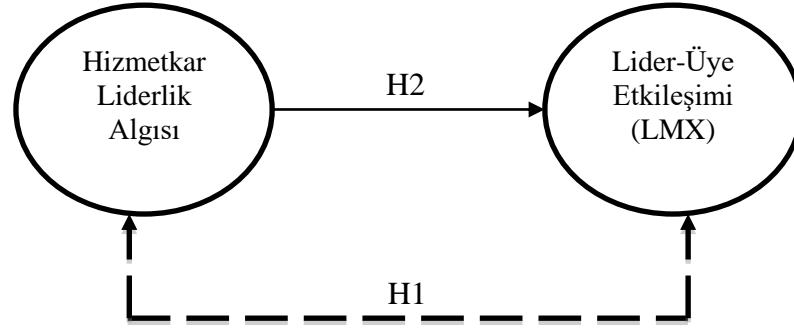
Hipotez 2d: Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından affetmenin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2e: Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından cesaretin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2f: Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından otantikliğin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2g: Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından geride durmanın lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2h: Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından sorumlu yöneticiliğin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.



Şekil 1. Kavramsal Model

3. METODOLOJİ

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 21.0 veri analiz programı ile analiz edilmiş olup frekans analizi ve ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler ile birlikte açıklayıcı faktör analizi, Pearson korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da çalışan kamu sektöründeki telekomünikasyon sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine ise kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan ve yönetici olmayan

telekomünikasyon sektöründeki 200 kamu çalışanı (135 Erkek, 65 Kadın) oluşturmaktadır. Katılımcıların %81'i 1-10 yıllık mesleki deneyime sahip, %65,9'u evli, %80'i 25-35 yaş aralığında, %85,'i lisans mezunu, %75.4'ü 1-10 yıldır şuan çalıştığı işyerinde çalışmakta olduğu saptanmıştır.

3.2. Ölçekler

Kullanılan anketin ilk bölümü katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki deneyim ve kıdem gibi çeşitli demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümü ise, Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen 7 soruluk “Lider-üye etkileşim-7 ölçeği” ve Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen 30 soruluk (8 boyut: Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Cesaret, Otantiklik, Tevazu, Sorumlu Yöneticilik) “Hizmetkar liderlik ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma da kullanılan her iki ölçeğin puanlaması da 5’li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=Hiç katılmıyorum; 5=Tamamen katılıyorum).

3.3. Ortak Metot Varyansı (Common Method Bias)

Genellikle zaman ve maliyet kısıtlarının araştırmalara olan olumsuz etkileri düşünüldüğünde ve ilgili örnekleme tekrar ulaşmanın kontrol edilemediği durumlarda verilerin tek kaynaktan toplanması bazı durumlarda kaçınılmaz olmaktadır. Bu araştırmada da benzer şekilde bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçen ölçekler eş zamanlı olarak uygulanmıştır. Verinin tek bir kaynaktan toplanması ve farklı yapılara ilişkin soruların aynı anda toplanmasından ötürü metodolojik açıdan farklı analiz yöntemleri ile anlaşılması zor çeşitli yöntem hataları ortaya çıkmaktadır. Başka bir söylemle bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ölçeklerin aynı anda tek bir kaynaktan kullanılması, değişkenler arasında yüksek ilişki olması riskini ortaya çıkarmaktadır (Podsakoff ve Organ, 1986). Bu durum ortak metot varyansı (common method bias) olarak adlandırılmaktadır (Podsakoff ve Organ, 1986). Ancak ilgili alanyazın incelendiğinde bu problemin olup olmadığını test etmek üzere çeşitli yöntemler önerilmektedir. Bu yöntemlerden bazıları Harman’ın tek faktör testi, kısmi korelasyon prosedürü, sosyal beğenilirliğin izole edilmesi ve ölçek düzenlenmesidir (Podsakoff ve Organ, 1986).

Bu araştırmada ortak metot varyansı probleminin olup olmadığını test etmek için Harman’ın tek faktör testi yöntemi kullanılmıştır. Harman’ın tek faktör testi yöntemi araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizi yapıldığında tüm faktörlerin tek ve genel bir faktörde toplanmaması gerektiğini ileri sürmektedir. Buna göre eğer yapılan faktör analizi sonuçlarına göre açıklanan varyansın bariz düzeyde büyük bir kısmını ölçen tek ve genel bir faktör var ise ortak metot varyansı problemi var demektir (Podsakoff ve Organ, 1986). Bu açıklamalar ışığında açıklayıcı faktör analizinde faktör sayısını 1 e sabitlendiğinde ve hiçbir rotasyon yöntemi uygulanmadığında tüm faktörleri

temsil eden tek ve genel bir faktörün açıkladığı varyans yaklaşık olarak %39.39'dur. Benzer şekilde faktör rotasyonlarının varimax yöntemi ile 90 derecelik rotasyonu sonucunda ortaya çıkan 7 faktör varyansın %72.22'sini açıklamakta ve birinci faktörün açıkladığı varyans miktarı %15.04'dür. Buna göre bu araştırmada ortak metot varyansı probleminin olmadığı söylenebilir.

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Tablo 1'den görüleceği üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde hizmetkar liderlik ölçeğine ilişkin alt boyutlardan otantiklik ve sorumlu yöneticilik faktörleri uygun faktörlere dağılmadığından analiz dışında tutulmuştur. Diğer yandan araştırma kapsamındaki tüm faktörlerin toplam varyansın % 72.22'sini açıkladığı gözlenmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1'den görüleceği üzere tüm faktörlerin Cronbach's Alpha katsayısı Cronbach (1951) tarafından önerilen ($\alpha=.70$) içsel tutarlılık düzeyinin üzerindedir. Buna göre tüm faktörler oldukça güvenilirdir.

Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yükleri						
	GU	TE	LMX	GD	HV	AF	CE
GU4	.824						
GU3	.818						
GU2	.747						
GU1	.668						
GU5	.638						
GU7	.624						
TE2		.809					
TE3		.745					
TE1		.718					
TE5		.682					
TE4		.677					
LMX2			.725				
LMX3			.707				
LMX4			.694				

LMX1								.667
LMX6								.620
LMX5								.556
GD2								.767
GD3								.741
GD1								.736
HV1								.807
HV3								.795
HV2								.793
AF2								.815
AF1								.791
AF3								.758
CE1								.868
CE2								.846
Cronbach's Alpha	$\alpha=.90$	$\alpha=.88$	$\alpha=.89$	$\alpha=.88$	$\alpha=.79$	$\alpha=.75$	$\alpha=.82$	
Açıklanan Varyans	%15.04	%12.49	%12.18	%9.12	%8.22	%8.16	%6.99	
Açıklanan Toplam Varyans								% 72.227

KMO: .908; $\chi^2 = (378)3497,750$; $p < .001$

Not: Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır. GU: Güçlendirme, TE: Tevazu, LMX: Lider Üye Etkileşimi, GD: Geride Durma ,HV: Hesap Verebilirlik, AF: Affetme, CE: Cesaret.

Tablo 2'den görüleceği üzere lider-üye etkileşimi ile hizmetkar liderlik arasında (genel) $r=.76$, güçlendirme arasında $r=.63$, tevazu ile $r=.65$, geride durma ile $r=.59$, hesap verebilirlik ile $r=.41$, cesaret ile $r=.41$, affetme ile $r=.34$ düzeylerinde $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler vardır.

Tablo 2: Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi Korelasyon Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. HZM	3.61	.58	(.91)							
2. LMX	3.77	.77	.76**	(.89)						
3. GU	3.76	.77	.85**	.66**	(.90)					
4. TE	3.56	.76	.81**	.65**	.58**	(.88)				
5. GD	3.52	.92	.80**	.59**	.63**	.59**	(.88)			
6. HV	4.01	.66	.45**	.41**	.34**	.27**	.22**	(.79)		
7. AF	3.41	.94	.54**	.34**	.33**	.31**	.36**	.09	(.75)	
8. CE	3.21	.97	.55**	.41**	.35**	.41**	.44**	.13	.13	(.82)

Not: Cronbach alfa katsayıları köşelerde koyu renk olarak verilmiştir. ** $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır. HZM: Hizmetkar Liderlik, GU: Güçlendirme, HV: Hesap Verebilirlik, AF: Affetme, CE: Cesaret, GD: Geride Durma, TE: Tevazu, LMX: Lider Üye Etkileşimi, HZL: Hizmetkar Liderlik

Tablo 3: Hizmetkar Liderlik → Lider-Üye etkileşimi Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişken	Std. Edilmiş		Sig.	Çoklu Doğrusallık	
		Katsayılar	t		İstatistikleri	
		β			Tolerans	VIF
1	(Sabit)		-2.103	.037*		
	HZLA	.868	24.595	.000***	1.000	1.000

$R^2 = .75$; $F = 604.922$; $p < .001$; Durbin-Watson: 1.768

- * $p < 0.05$; *** $p < .001$
- Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi
- Bağımsız Değişkenler: HZLA: Hizmetkar Liderlik Algısı.

Tablo 3'den görüleceği üzere hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki nedensel ilişkiyi inceleyen basit doğrusal regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($F=604.922$, $p<0.001$). Bireysel anlamlılık testlerine bakıldığında ise hizmetkar liderlik algısının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yöndedir ($\beta=.868$; $t=24.595$; $p<0.001$). Modelin açıklama gücüne bakıldığında ise hizmetkar liderlik algısının lider-üye etkileşimindeki varyansın %75'ini açıkladığı gözlenmiştir. Buna göre hizmetkar liderlik algısının lider-üye etkileşimi algısının önemli bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Bu açıklamalar doğrultusunda H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4: Hizmetkar Liderliğin Alt Boyutlar Bazındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model Değişken	Std. Edilmiş		Sig.	Çoklu Doğrusallık	
	Katsayılar	t		İstatistikleri	
	β			Tolerans	VIF
(Sabit)		-.228	.820		
GU	.282	4.384	.000***	.503	1.989
TE	.299	4.848	.000***	.549	1.821
1 GD	.126	1.927	.055	.488	2.049
HV	.181	3.704	.000***	.874	1.144
AF	.085	1.713	.088	.843	1.187
CE	.098	1.875	.062	.770	1.299

$R^2=.59$; $F=47.806$; $p<.001$; Durbin-Watson: 1.774

d. *** $p<.001$

e. Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi

f. Bağımsız Değişkenler: GU: Güçlendirme; TE: Tevazu; GD: Geride Durma; HV: Hesap Verebilirlik ; CE: Cesaret; AF: Affetme.

Tablo 4'den görüleceği üzere hizmetkar liderlik (boyutlar bazında) ile lider-üye etkileşimi arasındaki nedensel ilişkiyi inceleyen çoklu doğrusal regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($F=47.806$, $p<0.001$). Tablo 4'ten görüleceği üzere yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre hizmetkar liderlik algısı boyutlarından güçlendirme ($\beta=.282$; $t=4.384$; $p<0.001$), tevazu ($\beta=.299$; $t=4.848$; $p<0.001$) ve hesap verebilirlik ($\beta=.181$; $t=3.704$; $p<0.001$) boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkileri vardır. Diğer yandan modelin açıklama gücüne bakıldığında ise varyansın %59'unu açıkladığı gözlenmektedir. Hipotezlerin test sonuçları

Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Hipotezlerin Test Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Desteklendi / Desteklenmedi
<i>Hipotez 1</i>	Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki vardır	Desteklendi
<i>Hipotez 2</i>	Çalışanların hizmetkar liderlik algısının lider-üye etkileşimi algısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi
<i>Hipotez 2a</i>	Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından güçlendirmenin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Desteklendi
<i>Hipotez 2b</i>	Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından tevazu'nun lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Desteklendi
<i>Hipotez 2c</i>	Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından hesap verebilirliğin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Desteklendi
<i>Hipotez 2d</i>	Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından affetmenin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Desteklenmedi
<i>Hipotez 2e</i>	Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından cesaretin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Desteklenmedi
<i>Hipotez 2f</i>	Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından otantikliğin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Desteklenmedi
<i>Hipotez 2g</i>	Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından geride durmanın üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Desteklenmedi
<i>Hipotez 2h</i>	Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından sorumlu yöneticiliğin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır	Desteklenmedi

Tablo 4'ten görüldüğü üzere H1, H2, H2a, H2b ve H2c hipotezleri desteklenirken, H2d, H2e, H2f, H2g, H2h hipotezleri desteklenmemiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İlgili alanyazın incelendiğinde lider ve izleyiciler arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok sayıda çalışma vardır. Bu çalışmaların temelde vurgulamaya çalıştıkları mesaj şöyledir; izleyici lideri nasıl algılsa tutum ve davranışları da bir anlamda bu algılara yönelik cevaplar olacaktır. Özellikle sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) tam da bu mantığı açıklamada yaygın olarak kullanılan teorik bir bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre algılar tutumlar ve davranışlar arasında bir alışveriş ilişkisi vardır. Başka bir söylemle pozitif algılar pozitif tutumlara, pozitif tutumlar da pozitif davranışlara yol açmaktadır. Benzer durum negatif algı tutum ve davranışlar içinde geçerlidir. Bu anlamda bu çalışmada pozitif etkileri alanyazında bir çok çalışmada vurgulanmış ve tartışılmış olan hizmetkar liderlik algısının lider ile izleyici arasındaki ilişkinin kalitesini vurgulayan lider-üye etkileşimini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha açık bir ifadeyle araştırmanın ana hipotezi Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisine dayanarak geliştirilmiştir. Buna göre çalışanların liderlerine yönelik hizmetkar liderlik algılarının lider üye etkileşimini pozitif yönde etkileyeceği hipotez edilmiştir.

Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Barbuto ve Wheeler (2006), Ürü Sanı vd. (2013) ile Dal ve Çorbacioğlu (2014) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları birbiriyle tutarlık göstermektedir. Daha spesifik bir anlatımla otantiklik ve sorumlu yöneticilik boyutları dışındaki hizmetkar liderliğin tüm boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif birlikte değişim ilişkileri bulgulanmıştır. Bu ilişkilerin bir adım ötesine geçerek ilgili nedensel ilişkileri incelemek üzere yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde ise hizmetkar liderliğin alt boyutlarından güçlendirme, tevazu ve hesap verebilirlik boyutlarının lider üye etkileşimi değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcıları olduğu gözlenmiştir.

Güçlendirme boyutunun liderin çalışanların kendi kendine karar verebilmelerine olanak sağlaması, örgütün iyi oluşuna ve performansına katkı sağlayabilmeleri yönündeki teşvikçi yaklaşımı, yetki ve kararların tek elde toplanmasından ziyade çalışanların işlerin başarımını kolaylaştırmak adına tüm bu süreçlere dahil edilmesi ve bu anlamda fırsatlar sunulmasını işaret ettiği düşünüldüğünde (Greenlav ve Spears, 2002; Gregory Stone, Russell ve Patterson, 2004; Van Dierendonck, 2011) kendisine bu denli değer veren ve örgütün parçası olma duygusunu hissettiren liderlerin izleyicileri ile kaliteli ilişkiler kurmasının sürpriz bir sonuç olmayacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde tevazu boyutunun liderin gerektiğinde bilmediği ve yeterli olmadığı konuları kabul etmesi ve bu konuda izleyicilerinden yardım almaya açık olması, onlarla işbirliği içinde olması ve bu yardımlaşmalardan yollara çıkarak kendi

donanımını güçlendirmesi olarak düşünüldüğünde (Dierendonck ve Nuijten, 2011; Van Dierendonck, 2011b) çalışanların kendi bilgi ve becerilerinden faydalanan, liderinin gerektiğinde kendilerine başvurduğunu dolayısıyla da önemli olduğunu hisseden çalışanların liderleri ile olan etkileşim düzeylerinin daha kaliteli olacağı düşünülmektedir. Son olarak hesap verebilirlik boyutu ise liderin izleyicileri ile ortak ya da bireysel olarak her bir çalışanın yapmış oldukları işlerden sorumlu olmalarını, başka bir ifadeyle otokontrolün her bir çalışan düzeyinde sağlanmasını ifade etmektedir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011; Van Dierendonck, 2011b). Bu anlamda özellikle izleyicileri tarafından yukarıda bahsedilen konularda geride duran liderlerin izleyiciler tarafından kabul edilmesi ve lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olmasının olası bir sonuç olduğu söylenebilir.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde bulguların *Sosyal Mübadele Teorisi* ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Çalışma kapsamında elde edilen bulguların özellikle hizmetkar liderlik ve lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı ve gelecek araştırmalara yön vereceği düşünülmektedir.

Araştırma, ilgili yazındaki boşluğu doldurma yönündeki katkısıyla birlikte sonuçların genellenmesi yönünde bazı kısıtları da bünyesinde barındırmaktadır. Bu kısıtlardan biri araştırmanın kesitsel (cross-sectional) bir araştırma olmasıdır. Başka bir anlatımla her ne kadar değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler ilgili analiz yöntemleriyle test edilmeye çalışılsa da ulaşılan sonuçlar zaman içerisinde çekilen bir fotoğraf niteliktedir. Bu anlamda ilgili nedensel ilişkilerin daha iyi anlaşılması ve zamansal etkilerin daha iyi kavranması adına boylamsal (longitudinal) araştırmaların yapılmasının yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın başka bir kısıtı ise örneklemin 200 kişiden oluşan kamu çalışanlarından oluşmasıdır. Bu anlamda sonuçların genellenebilmesi adına araştırmanın daha büyük örneklem üzerinde uygulanması ve özel sektör çalışanlarını da içermesi ya da spesifik meslek grupları üzerinde yapılması gelecek araştırmacılara önerilmektedir. Araştırmanın diğer bir kısıt ise araştırmada sadece hizmetkar liderlik algısı ile lider-üye etkileşimi arasındaki direkt ilişkinin incelenmesidir. Bu anlamda bu direkt etkiyi etkileyebilecek (moderator/düzenleyici) ya da bu iki değişken arasındaki nedensel ilişkiye girebilecek üçüncü değişkenlerin (mediator/aracı) modele dahil edilmesi ile daha bütüncül sonuçlara varılabileceği ve ilgili alanyazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın iş dünyasındaki uygulamalara katkısı ise şu şekilde sıralanabilir: örgütlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için en az iki kişiden oluşan yapılar olduğu düşünüldüğünde bu yapı içerisindeki lider ve izleyici arasındaki ilişkinin kalitesi hayati önem arz etmektedir. Bu anlamda liderlerin

izleyicilerini güçlendiren, onların başarısını kendisinin başarısı gibi gören ve başarıyı izleyicilere atfeden tevazu sahibi kişiler olması bir anlamda lider-üye etkileşiminin üst seviyede gerçekleşmesini sağlayabilir. Lider-üye etkileşiminin istenen düzeyde olması ise çalışanların işlerine daha fazla motive olmasına, sahiplenmesine, lider temelli olumsuzlukların yaşanmamasına ve performansın artmasına sebep olabilir. Bununla birlikte liderlerin merkeziyetçi, sorumluluğu paylaştırmayan, kararlara katılım ortamını sağlamayan ve çalışanlara yetki devretmeyen davranışlardan uzak durmaları, bunun yerine çalışanlarına güvenen ve yetki veren, başarıdan çalışanları sorumlu tutan davranışlarda bulunmaları özendirilebilir.

6. KAYNAKÇA

- BARBUTO, J. E. ve WHEELER, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601106287091>.
- BARBUTO, J. E. ve HAYDEN, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
- BLAU, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- BREUKELLEN, W., SCHYNS, B. ve BLANC, P.L. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*, 2(3): 295-316.
- BROWER, H. H., SCHOORMAN, F. D., ve TAN, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- CECIL, J. H. (2004) *Principles of Servant Leadership can Address Today's Workplace Challenges*. Night Ridder Tribune News Service, Washington, Jul 22.
- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- DAL, L. ve ÇORBACIOĞLU, S. (2014). Hizmetkar liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimci ilişkisi: Bir devlet üniversitesi üzerine araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.
- DANNHAUSER, Z. (2007). *Can the positive impact of servant leaders be associated with behaviors paralleling followers' success?*, Retrieved November 24, 2015 from, https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/dannhauser.pdf
- DANSEREAU, F., GRAEN, G.B. ve HAGA, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- DELUGA, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x>

- DEMİREL, E. T., YATKIN, A., DÜŞÜKCAN, M., DERİN, N., ÇAKINBERK, A. ve GÜVEN, M. (2013). Vatandaşların belediye hizmet kalitesi algılamaları üzerinde belediye başkanlarının liderlik (hükümdar/hizmetkâr) özelliklerinin belirleyiciliği: TRB-I Bölgesi örneği. *Çağdaş Yönetimler Dergisi*, 22(2), 45-81.
- DIENESCH, R. M. ve LIDEN, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407908>
- EINSENBERGER, R., CUMMINGS, J., AEMELI, S. ve LYNCH, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. ve SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- GRAEN, G. B. ve UHL-BİEN, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- GREENLEAF, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- GREENLEAF, R. K. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GREENLEAF, R. K. (2015). *What is servant leadership?* Retrieved November 24, 2015 from, <https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- GREENLEAF, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York, Paulist Press.
- GREENLEAF, R.K. (2002). *Servant leadership: A journey into the legitimate power and greatness*, 25th Anniversary Edition, New York, Paulist Press.
- GREENLEAF, R. K., ve SPEARS, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- GREGORY STONE, A., RUSSELL, R. F. ve PATTERSON, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- HAN, R. (2014). *Hotel employees' perceptions of supervisors' servant leadership behaviors, and relationships with employees' affective commitment* (Unpublished master thesis). Iowa State University, USA.
- HUNT, T. J. (2014). Leader-member exchange relationships in health information management. *Perspectives in Health Information Management* (Spring), 1-8.
- HUNTER, E. M., NEUBERT, M. J., PERRY, S. J., WITT, L. A., PENNEY, L. M. ve WEINBERGER, E. (2013). Servant leaders inspire servant follower: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- KALAY, F. (2016a). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İlgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak, 11, 147-158.
- KALAY, F. (2016b). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance:

- A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20.
- KALAY, F. ve OZTURK, T. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Management Innovation: An Empirical Research in Turkey. *Research Journal of Business and Management*, 3(1), 97-106.
- KALAY, F., OĞRAK, A. ve NİŞANCI, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- KANBUR, A. ve KANBUR, E. (2015). Lider – üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.
- KANBUR, E. ve ÖZYER, K. (2016). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performanslarına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 264-275.
- LIDEN, R. C., ve MASLYN, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639802400105>
- ORLAN, K. S. C. ve DİNATALE-SVETNİCKA, A. V. (2013). *Relationships between servant leadership and conflict management style*. Retrieved November 24, 2015 from <https://kristaclementsorlan.wordpress.com/2013/07/22/relationships-between-servant-leadership-and-conflict-management-style>
- PAGE, D. ve WONG, T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership, In Adjibolosoo, (Ed.), *The human factor shaping the course of history and development*, Lanham, American University Press.
- PODSAKOFF, P. M. ve ORGAN, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- RIMES, W. D. (2011). *The relationship between servant leadership and organizational commitment* (Unpublished Doctoral Thesis). Tennessee Temple University, USA.
- RIVKIN, W., DIESTEL, S., ve SCHMIDT, K. H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 52-72.
- SCHRIESHEİM, C. A., CASTRO, S. L., ve COGLISER, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)
- SPEARS, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- TAYLOR, T. A. (2002). *Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia.
- ÜRÜ SANI, O., ÇALIŞKAN, S. C., ATAN, Ö. ve YOZGAT, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege*

- Academic Review*, 13(1), 63-82.
- VAN DIERENDONCK, D. ve NUIJTEN, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- VAN DIERENDONCK, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- VONDEY, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- WASHINGTON, R. R. (2007). *Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment* (Unpublished Doctoral Thesis). Auburn University, USA.
- WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A. ve WERNER, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- WU, C. C. ve LIU, N. T. (2014). Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business and Information*, 9(1).
- YILDIZ, H. ve YILDIZ, B. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behaviors. *International Business Research*, 9(2), 19-33.
- YILDIZ, B. ve YILDIZ, H. (2015). The Effect of Servant Leadership on Psychological Ownership: The Moderator Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Global Strategic Management* | Volume, 9(2). 65-77.
- ZAND, D. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239. <http://dx.doi.org/10.2307/2393957>.