

## YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANMA DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mutlu TOKMAK\*

Alınış Tarihi: 10 Nisan 2018

Kabul Tarihi: 05 Ağustos 2018

**Öz:** Lider, kurumun ve çalışanların başarısı için lokomotif görevi gören yöneticidir. Çalışanlarının gelişimi için onları yönlendiren, başarısı ve geleceği için onlara gerektiğinde hizmetkâr liderlik yapabilen yöneticilerin kurumunu hedefe ulaştırmada daha başarılı olacağı aşikârdır. Bu çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından ne düzeyde algılandığı ve bu durumun çalışanların demografik özellikleri ile ne derece ilişkili olduğu araştırılmaktadır. Bu amaçla, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği özel bir firmaya ait eğitim kurumu çalışanlarına uygulanmış ve sonuçları istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik boyutlarının algılanmasının çalışanların gelirleri ile ilişkili olduğu, yaş dağılımı, medeni durum ve kurumdaki görevleri gibi demografik özelliklere göre de farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Liderlik, Hizmetkâr Liderlik

### **A RESEARCH ABOUT THE PERCEPTION LEVELS OF EMPLOYEES' TOWARDS THE SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOUR OF DIRECTORS**

**Abstract:** Leader is a manager who works for the success of his/her institution and employees like a loco. It is clear that, directors who may lead to employee's for improvement of themselves and also can be servant leader if it is necessary, would be more successful in terms of getting intuitions to the target. In this research, it is wanted to point out that how much leader's servant behaviours are perceived by employee's and what kind of relationship between leader's servant behaviours and employee's demographic features. For this purpose, servant leadership scale was performed on the employees' of a private education firm and the results were analyzed statistically. As a result, it is pointed out that degree of perceiving servant leadership behaviour is related to the income of employees' and differs according to demographical characters like age, marital status and positions in the institute.

**Keywords:** Management, Leadership, Servant Leadership

### **I. Giriş**

Bir kurumun başarısında yöneticilerin payı büyüktür. Başarılı bir yönetici hem çalışanlarının bireysel kariyerlerine katkı sağlarken hem de kurumun gelişimini de sağlamaktadır. Liderlik konusunda geçmişten günümüze kadar birçok teori ve yaklaşım geliştirilmiştir. Tek doğru bir liderlik davranışının olmadığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır.

---

\* J.Yzb., Jandarma Genel Komutanlığı, Patnos J.Komando Alay Komutanlığı, Ağrı

Son dönemlerde yapılan liderlik araştırmalarında, otokratik ve katı kurallara sahip olan liderlik anlayışından ziyade katılımcı, dönüşümcü ve birlikte çalıştığı bireyi kurumun merkezinde değerlendiren liderlik tarzlarının günümüz kurumlarında daha başarılı oldukları görülmektedir. Günümüzde işletmelerin beşeri sermayeleri maddi sermayelerinden daha ön plana çıkmaktadır. Beşeri sermayenin gelişimi için çaba harcayan, onlara kendini aday ve hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen idarecilerin daha muktedir oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algılamada demografik özelliklerin herhangi bir etkisinin olup olmadığını araştıran bu çalışmada; ilk bölümde ilgili yazına değinilmiş, ikinci bölümde ise özel bir eğitim kurumu çalışanlarına yönelik alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Sonuç ve değerlendirmeler kısmı ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular diğer araştırmalarla kıyaslanarak ortaya konulmuştur.

## II. Kavramsal Çerçeve

### A. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Liderlerin hizmet eden ya da hizmetkâr olarak ifade edilmesi son yıllarda önemle üzerinde durulan bir kavramdır. Hizmetkâr liderliğin temelini oluşturan ilkelerin oluşumunda Budizm, Hıristiyanlık, Hinduizm, İslamiyet ve Musevilik gibi büyük dinlerin etkisinin olduğu görülmektedir (Rohm ve Osula, 2013:33). Hizmetkâr liderliğin çağdaş bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkışı Greenleaf' in (1970) yılında yazdığı "The Servant As Leader" isimli eseriyle olmuştur. Robert Greenleaf, Herman Hesse'nin ünlü romanı "Doğu Yolculuğu" (Journey to the East) isimli eserini okuduktan sonra kişinin aynı zamanda hem hizmetkâr hem de lider olabileceği fikrine vardığını belirtmektedir. (Greenleaf, 1977). Greenleaf' in görüşüne göre hizmetkâr liderler, önce liderlik yapan, sonrasında hizmet eden liderlere oranla başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını daha fazla önemsemekte ve bunları karşılamak için daha fazla çaba göstermektedirler (Farling vd., 1999).

Hizmetkâr liderliğin felsefi temeli, Kâhyalık Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre lider, örgütteki bireylerin çıkarlarını, kişisel çıkarlarından üstün görerek, hizmet etme eğiliminde olan kişidir (Turhan, 2007:30, Joseph ve Winston, 2005:9, Caldwell vd. 2002:153). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik anlayışı örgüt içinde işbirliğini, güveni, dinlemeyi, sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik etmektedir (Aslan ve Özata; 2011:140). Hizmetkâr liderlik, insanların kendileriyle dış çevre arasındaki ilişkilerini ele almalarını ve yeniden düzenlemelerini katkı sağladığı için dönüştürücü bir etkiye sahiptir (DeHaven; 2007:45).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, Greenleaf tarafından ortaya atılmış olsa da, Hunter, Page ve Wong, Patterson, Spears, Van Dierendonck, Liden, Russell, Stone ve daha birçok bilim insanı tarafından araştırılmış bir konudur (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014:289). Patterson (2003:14)'a göre *hizmetkâr lider*, takipçilerinin iyiliğini ve çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün gören, alçakgönüllü, benlik çıkmazından kurtulabilmiş, ahlak ve sevgi sahibi kişidir. Page ve Wong (2000:2), *hizmetkâr liderliğin* ortak iyilik ve hedeflere ulaşmada ve çalışanların gelişiminin sağlanmasında, diğerlerine hizmet etmeyi birinci plana alan liderlik yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. Vinod ve Sudhakar (2011:456)'a göre *hizmetkâr lider*, takipçilerinin kendisini memnun etmesini beklemek yerine onların hayatlarında fark yaratmaya ve ihtiyaçlarını sürekli karşılamaya çalışan kişidir. Hill (2008:20)'e göre *hizmetkâr liderin*; hizmet etmeyi benimseyen, bireylere ve kurumlara hizmeti yayma yoluyla öncülük eden kişi olduğunu belirtmektedir. Laub (1999:23) ise *hizmetkâr liderliği*, çalışanlarına değer veren, geliştiren, onları özgün davranmaya, gücü paylaşmaya teşvik eden bir anlayış olarak değerlendirmektedir. Fındıkcı (2009:378)' ya göre ise *hizmetkâr liderlik*, liderin kendisini başkalarına adanmasını, başkalarının bakış açıları ile konuları ele almasını, "ben" kavramından önce, "sen" ya da "biz" kavramına odaklanmayı gerektirmektedir.

#### B. Hizmetkâr Liderlerin Özellikleri

Greenleaf (1970,1977)'ın hizmetkâr liderlik düşüncesini geliştiren ve kavramsallaştıran Spears (1998), hizmetkâr liderliğin geliştirilmesi için kritik öneme sahip 10 özellik tanımlamıştır. Bu özellikler;

1. *Dinleme (Listening)*: İletişimin önemini vurgulama ve grubun isteklerini belirlemeye çalışma,
2. *Empati (Empathy)*: Diğerlerini anlamaya çalışma ve kendini onların yerine koymaya çalışma,
3. *İyileşme (Healing)*: Kendini ve diğerlerini geliştirme potansiyelinin olması,
4. *Farkındalık (Awareness)*: Liderin hem kendisinde, hem de organizasyonda mevcut sorunların farkında olması,
5. *İkna Etme (Persuasion)*: Karar alırken diğerlerini zorlama yerine ikna etmesi,
6. *Kavramsallaştırma (Conceptualization)*: Bulunduğu günün ötesini düşünme ve yeteneklerini büyük hayallerle pekiştirme,
7. *İleri görüşlülük/Vizyon (Foresight)*: İçinde bulunulan durumun getiri ve götürülerini önceden sezme yeteneği,
8. *Hizmet etme/Kâhyalık (Stewardship)*: Başkalarının çıkarlarını kendinkilerden önce tutma ve herkesin iyiliğini düşünme,
9. *İnsanların gelişimine bağlılık (Commitment to the growth of people)*: Kendi ve diğerlerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duyması,

*10. Topluluk oluşturma (Building community):* Toplulukların, kişinin hayatındaki önemini vurgulama.

Barbuto ve Wheeler (2006) ise, daha çok Greenleaf (1970,1977) ve Spears (1998)'in çalışmalarına dayandırdıkları hizmetkâr liderlik kavramlarını 11 özellikten oluşan bir yapı olarak ortaya koymuşlardır. Bu yapılar; (i) tutku, (ii) dinleme, (iii) empati, (iv) iyileştirme, (v) farkındalık, (vi) ikna, (vii) kavramsallaştırma, (viii) öngörü, (ix) kahyalık, (x) büyüme ve (xi) toplumu inşa etmedir. Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından *tutku*, hizmet etme arzusu, başkalarının yararı için kendi çıkarlarını feda etme; *dinleme*, diğerlerinin fikirlerini dinleme ve değer verme yeteneği; *empati*, başkalarının karşılaştıkları durumları anlayabilme yeteneği; *iyileştirme*, iyileşme sürecinin ne zaman ve nasıl teşvik edileceğini bilme becerisi; *farkındalık*, çevredeki ipuçlarını toplayarak olup bitenlerin bilincinde olma yeteneği; *ikna*, resmi bir otorite dışında/yasal yollara başvurmadan diğerlerini etkileyebilme yeteneği; *kavramsallaştırma*, zihinsel modeller kullanılan bir ortamı/çevreyi teşvik etme, derin/yaratıcı düşünmeyi cesaretlendirme yeteneği; *öngörü*, geleceği ve onun sonuçlarını önceden bilebilme/tahmin edebilme yeteneği; *kahyalık*, örgütlerin topluma amaçlı bir şekilde katkı sağlaması gerektiğine inanma; *büyüme*, diğerlerinin ihtiyaçlarını belirleme ve gelişim olanakları sağlama yeteneği ve toplumu inşa etme, bir örgütte topluluk ruhu oluşturma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Yalçın ve Karadağ, 2013:106-107).

Russell ve Stone (2002:147) ise hizmetkâr liderliğin dokuz fonksiyonel özelliğinin yanı sıra bunlara eşlik eden onbir yan özellik tespit etmişlerdir. Dokuz ana özellik şunlardır: (1) vizyon, (2) dürüstlük, (3) bütünlük, (4) güven, (5) hizmet, (6) modelleme, (7) öncü olma, (8) diğerlerini takdir etme, (9) güçlendirme. Bunlara eşlik eden onbir yan özellik ise şu şekilde sıralanabilir: (1) iletişim, (2) güvenilirlik, (3) yeterlilik, (4) sorumlu yöneticilik, (5) görünürlük, (6) etkileme, (7) ikna, (8) dinleme, (9) cesaretlendirme, (10) Öğretme, (11) delege etme.

Laub (1999:49-51), hizmetkâr liderliğin özelliklerini altı maddede tanımlamıştır. Bunlar:

- İnsanlara değer verme (herkesi ayrı ayrı dinleme, öncelikle diğerlerinin ihtiyaçlarını görme, insanlara inanma);
- İnsanları geliştirme (öğrenmelerine imkânlar sağlama, uygun davranışlarla örnek olma, cesaretlendirme yoluyla güçlendirme);
- Topluluk, ortaklık (community) oluşturma (güçlü ilişkiler ve işbirliği kurma);
- Doğruluk, güvenilirlik (authenticity) sergileme (dürüstlük ve güven, açık sözlülük (openness), sorumluluk, denetime açık olma (accountability) ve diğerlerinden öğrenme isteği);
- Liderlik tesis etme (geleceği öngörme, inisiyatif alma ve hedefleri netleştirme)

- Liderliği paylaşma (ortak vizyon oluşturma, karar alma gücünü paylaşma ve örgütün tüm seviyelerinde yetki ve imtiyazı paylaşma).

### C. Hizmetkâr Liderlik Algısının Boyutları

Hizmetkâr Liderlik anlayışının ölçülmesine yönelik olarak geliştirilmiş çok sayıda ölçüm aracının olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları, Dennis ve Bocernea (2006), Barbuto ve Wheeler (2006), Spears (1995), Sendjaya (2003) ile Dennis ve Winston (2003)'ün ölçekleridir (Aslan ve Özata:2011:143).

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik anlayışını değerlendirmede kullanılabilecek Dennis ve Winston (2003) ile Dennis ve Bocernea (2006) Hizmetkâr Liderlik ölçeklerinin Türkçe literatüre kazandırılması amacıyla Aslan ve Özata (2011:143) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği yapılmış Hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçek altı boyuttan oluşmaktadır. Hizmetkâr liderliğin boyutları; Güçlendirme, Hizmet, Vizyon, Sevgi, Fedakarlık ve Güven başlıklarından oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

**Güçlendirme:** Patterson (2003:23), hizmetkâr 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 belirtmektedir. Covey (2006:105), liderin, takipçiler arasındaki farklılıklara değer vererek, onları dinleyerek ve güçlendirme konusunda onlara örnek olarak hizmetkâr olacağını savunmaktadır. 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 önemini vurgulamış, hizmetkâr liderlerin ödüllendirmeyi örgüt içinde farklılık ve pozitif değişiklik yaratmak için kullanmaları gerektiğini ortaya koymuştur (Dal ve Çorbacioğlu, 2014:294).

**Hizmet:** Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarıyla ilgilendiklerini ve kendilerini sosyal açıdan kişilere hizmet eden bir pozisyonda görmeyi istediklerini savunur. Hizmetkâr liderler, güçlerini başkalarına hizmet etmenin bir aracı olarak kullanırlar. Russell ve Stone (2002:149), hizmet etmenin çekirdeği olarak gördükleri hizmet boyutunun başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmayı gerektiren bir seçim olduğunu belirtmişlerdir. Patterson (2003:25-26) ise, hizmet etme eyleminin takipçilere zaman ayırma, şefkatli ve hoşgörülü davranma gibi birçok cömert davranışı içerdiğini belirtmiştir.

**Vizyon:** Ülgen ve Mirze (2010: 70)'e göre de vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive etmekte ve bir yol haritası görevi görmektedir. Vizyonu, hizmetkâr liderliğin işlevsel özelliği olarak tanımlayan Russell (2000:9), bu özelliğin

hizmetkâr bir liderin tutku yaratan ve gelecekte arzulan durumunu öngördüğü tek resmi olduğunu, bir öngörü ve kavramsallaştırma içerdiğini belirtmiştir. Blanchard vd. (1995:12) ise, liderdeki hizmetkâr yönün yalnızca liderdeki vizyonun, yönelimin ve hedeflerin belirgin olmasıyla ortaya çıkacağını belirtmektedir.

**Sevgi:** Patterson (2003:13)'a göre sevgi kavramı, birlikteliğin, devamlılığın ve refahın sağlanması açısından kilit unsurdur. Örgüt içindeki koşullar ve imkanlar hangi düzeyde olursa olsun, sevgiden yoksun olan lider ve üye arasındaki ilişkiler uzun vadeli olamayacaktır. Hizmetkâr liderler, koşulsuz sevgiye sahip olduklarından diğer insanları dikkate alır, gerçek manada takdir eder, onurlandırır ve saygın kılar.

**Fedakârlık:** Gönüllüğü ve fedakar davranışı temel alan hizmetkâr liderlik, nihai amaç ve takipçilerinin durumu noktasında yüksek düzeydeki farkındalığı, örgütün liderinin kendi konumunu korumasıyla birlikte, örgütsel bariyerleri aşarak hem örgütün ana amaçlarına (ortak iyilik) hem de çalışanların bireysel yetersizliklerini gidermeye dönük özverili davranışlar sergilenmesi anlamına gelmektedir (Demirci, 2014:177).

Avolio ve Locke (2002:170), fedakâr olmak isteyen bir liderin örgüt içinde istemediği veya değer vermediği bir rolü üstlenmesi gerektiğini, kişisel çıkarı olmayan bir ürün ortaya koymasına gerektiğini, en ufak bir umut, kazanç veya memnuniyet beklemezsizin kendisini çalışanlarına hizmet etmeye adanması gerektiğini savunmaktadırlar. 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 ortaya koymaktadır.

**Güven:** Greenleaf (1977:83), örgütlerdeki meşruluğun güven ile başladığını, yetkinlik ve niyet ne kadar iyi olursa olsun, güvenin olmadığı örgütlerde başarılı olmanın zorluğunu ifade etmiştir. Hizmetkâr liderler, çalışanlarını sınırlandırmak yerine onların kendi yeteneklerini sergilemelerine imkân vererek güven duyduklarını göstermektedirler (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 savunmaktadır.

### III. Metodoloji

#### A. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının takipçileri tarafından ne düzeyde algılandığını ve demografik özelliklerin ne düzeyde etkisinin olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaçla Bursa ilinde faaliyet gösteren bir özel eğitim kurumu çalışanlarına anket uygulaması

gerçekleştirilmiş, sonuçları SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmacı tarafından kolay ulaşılabilir olması sebebiyle Bursa ili evren olarak seçilmiştir. Araştırmanın kurum öğretmenleri tarafından yapılabilmesi için izin alınan özel bir firma örneklem olarak belirlenmiştir. Özel eğitim kurumunun Bursa ilindeki şubelerinde faaliyet gösteren toplam eğitim personeli 200'dür. Anket uygulaması sonucunda analiz edilebilir 165 anket formu elde edilebilmiştir.

#### *B. Araştırma Verilerinin Toplanması*

Araştırmada veri toplama aracı olarak soru formu kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, cinsiyet, eğitim, gelir vb. gibi demografik bilgileri içeren sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise Dennis ve Winston (2003) ile Dennis ve Bocerna (2006) tarafından geliştirilen "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Aslan ve Özata (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş güvenilirliği test edilmiştir.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği altı boyuttan oluşmaktadır. "Güçlendirme" boyutu 7 sorudan, "Hizmet" boyutu 4 sorudan, "Vizyon" boyutu 3 sorudan, "Sevgi" boyutu 3 sorudan, "Fedakârlık ve Güven" boyutu 5 sorudan oluşmakta üzere toplam 22 soru yer almaktadır. Anket 5'li likert skalasından oluşmakta olup 1.Kesinlikle Katılmıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum ifadesini temsil etmektedir.

#### *C. Hipotezler*

Hizmetkar liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, daha önce birkaç çalışmada da hizmetkar liderliğin çalışanlar tarafından ne düzeyde algılandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır (Doğan, 2015; Karaduman, 2017; Türkmen, 2016).

Araştırmaya katılanların gelir düzeylerinin hizmetkar liderlik davranışlarının algılanmasında ne düzeyde etkili olduğuna dar literatürde herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Gelir düzeyinin hizmetkar liderlik davranışlarının algılanmasında etkisini tespit edebilmek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*H1: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyi ile takipçilerin gelirleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.*

Demografik özelliklerden yaş değişkeninin hizmetkar liderlik davranışlarının algılanmasında herhangi bir farklılık ortaya koyup koymadığını belirlemek amacıyla Doğan (2015:58) tarafından yapılan çalışmada anlamlı bir farklılık ortaya konulmuştur. Bu çalışmada da yaşa göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H2: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin yaşlarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Cinsiyete göre hizmetkar liderlik davranışı algısında farklılığı Karaduman (2017:64), Doğan (2015:54) ve Türkmen (2016:114), çalışmalarında ortaya koymaya çalışmışlardır. Cinsiyete göre anlamlı farklılıkların olduğu ortaya konmuştur. Cinsiyetin özel eğitim kurumu çalışanlarının hizmetkar liderlik algısında anlamlı bir farklılığı ortaya koyabilmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H3: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin cinsiyetlerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre hizmetkar liderlik algısındaki farklılık Karaduman (2017:64) ve Doğan, 2015:57) tarafından araştırılmıştır. Bu çalışmada da, eğitim durumunun hizmetkar liderlik algısında nasıl farklılık ortaya koyduğunun tespiti için aşağıdaki hipotez doğrulanmaya çalışılmaktadır.

*H4: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin eğitim durumlarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Demografik özelliklerden medeni durumun hizmetkar liderlik algısındaki farklılığı da Türkmen (2016:115) ve Doğan (2015:54) tarafından araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmada da medeni durumun ne ölçüde farklılık ortaya koyduğunun tespiti için aşağıdaki hipotez yordanmaya çalışılmaktadır.

*H5: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin medeni durumlarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Araştırmaya katılanların kurumdaki görevlerine göre hizmetkar liderlik algılarında bir farklılık ortaya koyup koymadığına yönelik literatürde herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Kurumdaki göreve göre hizmetkar liderlik algısında farklılık olup olmadığı da aşağıdaki hipotez ile test edilmeye çalışılmıştır.

*H6: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin kurumdaki görevlerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Sektör deneyimine göre hizmetkar liderlik algısında farklılığı ortaya koymaya çalışan araştırmalar mevcuttur (Türkmen, 2016:115; Doğan, 2015:54). Bu çalışmada da sektör deneyimine göre hizmetkar liderlik algısındaki farklılığı ortaya koymak amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H7: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin sektör deneyimine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*



*D. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**a.) Demografik Veriler*

Araştırmaya katılanların yaş, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, medeni durumu, cinsiyeti ve kurumdaki görevlerine yönelik demografik bilgilere Tablo 1’de yer verilmektedir.

Tablo 1: *Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri*

Yaş	Kişi	Yüzde (%)	Eğitim Düzeyi	Kişi	Yüzde (%)
26 Yaş Altı	38	23,0	Üniversite-Lisans	141	85,5
26-32 Yaş	41	24,8	Lisansüstü (Dr-YL)	24	14,5
32 Yaş Üstü-38 Yaş	61	37,0	<b>Medeni Durum</b>	<b>Kişi</b>	<b>Yüzde (%)</b>
38 Yaş Üstü	25	15,2	Evli	122	73,9
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kişi</b>	<b>Yüzde (%)</b>	Bekar	43	26,1
Erkek	103	62,4	<b>Gelir</b>	<b>Kişi</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	62	37,6	2001-2500 TL	41	24,8
<b>Görev</b>	<b>Kişi</b>	<b>Yüzde (%)</b>	2501-3000 TL	73	44,2
Öğretmen	125	75,8	3001-3500 TL	43	26,2
Koordinatör	25	15,2	3501 TL üzeri	8	4,8
Müdür Yardımcısı	15	9,0			
<b>Kıdem</b>	<b>Kişi</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Sektör Deneyimi</b>	<b>Kişi</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-4 Yıl	114	69,1	0-6 Yıl	55	33,3
4 Yıl Üstü -8 Yıl	30	18,2	6 Yıl Üstü-13 Yıl	64	38,8
8 Yıl Üstü	21	12,7	13Yıl Üstü-20 Yıl	46	27,9
<b>TOPLAM</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların %37’si 32-38 yaş grubu arasında yer almaktadır. Büyük çoğunluğu lisans mezunudur. Yaklaşık %62’si Erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Yaklaşık %74’ü evlidir ve %76’ya yakını öğretmen olarak görev yapmaktadır. Anket uygulamasına katılan çalışanların %44’lük kısmı aylık 2500-3000 TL arası gelir düzeyine sahiptir.%69’luk kısım kurumda 4 yıldan daha kısa süredir çalışmaktadır. Meslek yılı incelendiğinde yaklaşık %39’u 6 ile 13 yıl arasında sektör deneyime sahiptir.

*b) Güvenilirlik ve Faktör Analizi*

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa analizi yapılmış ve sonuç %86,7 bulunmuştur. Ölçek oldukça güvenilir olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeğe yönelik yapılan faktör analizi sonucunda Tablo 2’de görüldüğü üzere 5 boyut ortaya çıkmıştır. Aslan ve Özata (2011) tarafından Türkçe’ye çevrilen orijinal ölçekte 6 boyut olarak yer almaktadır. Yapılan faktör analizi neticesinde fedakârlık ve güven boyutları tek boyut olarak değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda oluşan boyutlar *Güçlendirme, Hizmet, Vizyon, Sevgi, Fedakârlık ve Güven* olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 2: Faktör Analizi Tablosu

FAKTÖRLER “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği”	İfade Sayısı	Ort.	S.S.	Açıklanan Varyans (%)
<b>Faktör1:</b> <i>Güçlendirme</i>	7	4,09	,47	15,861
<b>Faktör2:</b> <i>Hizmet</i>	4	4,14	,79	15,572
<b>Faktör3:</b> <i>Vizyon</i>	3	4,30	,55	10,817
<b>Faktör4:</b> <i>Sevgi</i>	3	3,98	,60	10,540
<b>Faktör5:</b> <i>Fedakârlık ve Güven</i>	5	3,72	,72	5,307
Açıklanan Toplam Varyans (%)				58,097
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)			<b>0,894</b>	
Bartlett’s Sig. Değeri			<b>0,000</b>	
Ölçek Güvenilirliği (Cronbach’s Alpha):			<b>0,867</b>	

Faktör analizi sonucunda 22 sorudan oluşan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” 5 faktörden oluşmaktadır. KMO değerinin 0,894 ( $p=0,000$ ) olması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2007:217).

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” boyutları arasındaki korelasyon analizi Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Boyutları Korelasyon Analizi Tablosu

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Boyutları		Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Sevgi	Fedakârlık ve Güven
Güçlendirme	Pearson Korelasyon	1	,485**	,562**	,631**	,576**
Hizmet	Pearson Korelasyon		1	,416**	,412**	,412**
Vizyon	Pearson Korelasyon			1	,446**	,407**
Sevgi	Pearson Korelasyon				1	,560**
Fedakârlık ve Güven	Pearson Korelasyon					1

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4 incelendiğinde Hizmetkâr Liderlik Ölçeği boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede ilişki olduğu görülmektedir. En güçlü ilişkinin Güçlendirme ve Sevgi boyutları (0,631) arasında olduğu görülmektedir.

c) *Hipotezlerin Test Edilmesi*

Araştırmaya yönelik geliştirilen hipotezlerin test sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir. Hipotezlerin analizlerini yapmak üzere verilerin normal dağılım gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov analizi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotezler analiz edilirken Non-Parametrik testler kullanılmıştır.

*H1: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyi ile takipçilerin gelirleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.*

Tablo 5: Hipotez 1'e Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

Korelasyon Analizi			Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Sevgi	Fedakârlık ve Güven
Spearman's rho Korelasyon Analizi	Gelir Düzeyi	Korelasyon Katsayısı	<b>,295**</b>	,114	,149	,049	,143
		Sig. (2-kuyruklu)	,000	,144	,057	,529	,066
		Kişi	165	165	165	165	165
**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.							
*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır							

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin gelir düzeyi ile yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda, "Güçlendirme" boyutu ile anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Gelir düzeyi arttıkça algılanan güçlendirme boyutunda %29,5 oranında artış olduğu görülmektedir. Hipotez 1 "Güçlendirme" boyutu için doğrulanırken diğer boyutlar için yanlıştır.

*H2: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin yaşlarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Tablo 6: Hipotez 2'ye Yönelik Kruskal Wallis Tablosu

Test İstatistiği <sup>a,b</sup>					
	Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Sevgi	Fedakârlık ve Güven
Ki Kare	8,003	2,403	9,450	4,475	2,339
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3
Sig. Değeri	<b>,046</b>	,493	<b>,024</b>	,215	,505
a. Kruskal Wallis Testi					
b. Grup Değişkeni: Yaş					
Sıralar					

	Yaş	Kişi	Sıra Ortalamaları
<b>Güçlendirme</b>	22-26	38	64,61
	27-32	41	89,84
	33-38	61	90,24
	39 ve üzeri	25	82,08
<b>Vizyon</b>	22-26	38	67,33
	27-32	41	94,59
	33-38	61	89,61
	39 ve üzeri	25	71,70

Tablo 6 incelendiğinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında takipçilerin yaşlarına göre anlamlı farklılıklar “Güçlendirme” ve “Vizyon” boyutlarında görülmektedir. Takipçilerin diğerlerine göre daha küçük yaşta olanların “Güçlendirme” ve “Vizyon” boyutlarını algılamaları, yaşı daha büyük olanlara göre daha düşüktür. Hipotez 2 “Güçlendirme” ( $p=0,046$ ) ve “Vizyon” ( $p=0,024$ ) boyutu için doğrulanırken, diğer boyutlar yanlıştır.

*H3: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin cinsiyetlerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Tablo 7: Hipotez 3'e Yönelik Mann-Whitney U Testi Tablosu

Test İstatistiği <sup>a</sup>					
	Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Sevgi	Fedakârlık ve Güven
<b>Mann-Whitney U Testi</b>	2792,500	2973,500	2814,500	2822,500	2872,000
Wilcoxon W	4745,500	4926,500	4767,500	4775,500	4825,000
Z	-1,358	-,747	-1,300	-1,270	-1,090
Sig. Değeri (2-Kuyruklu)	,175	,455	,194	,204	,276
a. Grup Değişkeni: <b>Cinsiyet</b>					

Tablo 7 incelendiğinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının takipçiler tarafından algılanmasında cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık olmadığı görülmektedir. Hipotez 3 tüm boyutlar açısından yanlıştır.

*H4: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin eğitim durumlarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Tablo 8: Hipotez 4'e Yönelik Mann-Whitney U Testi Tablosu

Test İstatistiği <sup>a</sup>					
	Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Sevgi	Fedakârlık Güven
<b>Mann-Whitney U</b>	1652,000	1505,500	1681,000	1642,000	1526,000
Wilcoxon W	1952,000	11516,500	11692,000	11653,000	11537,000
Z	-,186	-,872	-,052	-,235	-,775
Sig. Değeri (2-Kuyruklu)	,852	,383	,959	,814	,439
a. Grup Değişkeni: <b>Eğitim Düzeyi</b>					

Tablo 8'de görüldüğü üzere yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının takipçiler tarafından algılanmasında eğitim durumuna göre anlamlı derecede farklılık olmadığı görülmektedir. Hipotez 4 tüm boyutlar açısından yanlışlanmıştır.

*H5: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin medeni durumlarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Tablo 9: Hipotez 5'e Yönelik Mann-Whitney U Testi Tablosu

Test İstatistiği <sup>a</sup>					
	Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Sevgi	Fedakârlık Güven
<b>Mann-Whitney U</b>	2145,000	2450,000	2097,000	2615,000	2340,000
Wilcoxon W	3091,000	3396,000	3043,000	10118,000	3286,000
Z	-1,788	-,649	-1,994	-,030	-1,061
Sig. Değeri (2-Kuyruklu)	,074	,516	<b>,046</b>	,976	,289
a. Grup Değişkeni: <b>Medeni Durum</b>					
Sıralar					
	Medeni Durum	Kişi	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamı	
<b>Vizyon</b>	Evli	122	87,31	10652,00	
	Bekâr	43	70,77	3043,00	
	Toplam	165			

Tablo 9 incelendiğinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının takipçiler tarafından algılanması medeni duruma göre sadece "Vizyon"(p=0,046) boyutunda farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde evli olan takipçilerin vizyon boyutuna yönelik algılamaları bekar

olanlara göre daha yüksektir. Hipotez 5 “Vizyon” boyutu için doğrulanırken diğer boyutlar açısından anlamlı derecede bir farklılık ortaya koymamış ve yanlışlanmıştır.

*H6: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin kurumdaki görevlerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Tablo 10: Hipotez 6’ya Yönelik Kruskal Wallis Tablosu

Test İstatistiği <sup>a,b</sup>					
	Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Sevgi	Fedakârlık ve Güven
Ki Kare	7,708	3,450	5,270	4,922	7,522
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2	2
Sig. Değeri	<b>,021</b>	,178	,072	,085	<b>,023</b>
a. Kruskal Wallis Testi					
b. Grup Değişkeni: Kurumdaki Görev					
Sıralar					
	Kurumdaki Görev		Kişi	Sıra Ortalamaları	
Güçlendirme	Öğretmen		125	77,20	
	Koordinatör		25	100,76	
	Müdür yardımcısı		15	101,70	
Fedakârlık ve Güven	Öğretmen		125	78,40	
	Koordinatör		15	113,10	
	Müdür yardımcısı		25	87,94	

Tablo 10 incelendiğinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının takipçilerin kurumdaki görevlerine göre anlamlı farklılıklar “Güçlendirme” ile “Fedakârlık ve Güven” boyutlarında görülmektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde takipçilerden öğretmen olanların diğer görevdekilere göre “Güçlendirme” ile “Fedakârlık ve Güven” boyutlarını algılamaları daha düşüktür. Hipotez 6 “Güçlendirme” ( $p=0,021$ ) ve “Fedakârlık ve Güven” ( $p=0,023$ ) boyutu için doğrulanırken, diğer boyutlar için yanlışlanmıştır.

*H7: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanması takipçilerin sektör deneyimine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.*

Tablo 11: Hipotez 7'ye Yönelik Kruskal Wallis Tablosu

Test İstatistiği <sup>a,b</sup>					
	Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Sevgi	Fedakârlık ve Güven
Ki Kare	3,066	,451	4,504	1,023	1,781
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2	2
Sig. Değeri	,216	,798	,105	,600	,411
a. Kruskal Wallis Testi					
b. Grup Değişkeni: Sektör Deneyimi					

Tablo 11 incelendiğinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında takipçilerin sektör deneyimlerine göre farklılık olmadığı görülmektedir. Hipotez 7 tüm boyutlar açısından yanlışlanmıştır.

#### IV. Değerlendirme ve Sonuç

Kurumların başarısında yöneticilerin çalışanlarına önderlik etmelerinin önemi büyüktür. Bu çalışmada kurum yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının kurum çalışanları tarafından nasıl algılandığını tespit etmek amacıyla alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bursa ilinde özel bir firmaya ait olan eğitim kurumu çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonucunda kurum yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim faaliyeti ile ilgilenen personel tarafından nasıl algılandığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışanların demografik özelliklerine göre algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik hipotezler geliştirilmiş ve istatistik paket programları aracılığıyla hipotezler test edilmiştir.

Kurum yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanmasında gelir düzeyi ile bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiş hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme ile fedakârlık ve güven boyutlarının ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında kurum çalışanlarının yaş dağılımında güçlendirme ve vizyon boyutlarında farklılık olduğu görülmektedir. Yaşı daha genç olan personelin güçlendirme ve vizyon boyutu algısı yaşı büyük olanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Doğan (2015:54) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da orta yaş çalışanların hizmetkar liderlik algılama düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu ortaya konmuştur.



Hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında cinsiyetin bir rolünün olmadığı ve farklılık göstermediği görülmüştür. Doğan (2015:54) tarafından öğretmenlere yapılan hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasına yönelik çalışmada cinsiyetin ayırt edici faktör olduğu ve erkeklerin daha yüksek seviyede katılım gösterdiklerini tespit etmiştir. Karaduman (2017:64) özel sektör çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin algılanmasında cinsiyete göre bir farklılığın olmadığını belirtmiştir. Türkmen (2016:114) ise kadın öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların eğitim düzeylerinin yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları algılamalarına yönelik yapılan çalışmada farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Doğan (2015:57) ve Karaduman (2017:64) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da öğretmenlerin eğitim durumlarına göre hizmetkar liderlik algılamalarında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Medeni duruma yönelik farklılıklar incelendiğinde hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında vizyon boyutunda farklılık olduğu görülmüştür. Evli olan çalışanların vizyon boyutuna yönelik katılımları daha yüksektir. Doğan (2015:54) çalışmasında medeni durumun ayırt edici bir faktör olmadığını belirtmiştir. Türkmen (2016:114) ise yaptığı çalışmada, bekâr öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların kurumdaki görevlerine göre hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algılama farklılıkları incelendiğinde güçlendirme ve fedakârlık boyutlarında farklılıkların olduğu anlaşılmıştır. Öğretmenlerin, koordinatör ve müdür yardımcılara göre güçlendirme ile fedakârlık ve güven boyutuna yönelik ifadeler katılım düzeyleri daha düşüktür.

Çalışanların sektör deneyiminin, hizmetkâr liderlik algılamalarına yönelik analizlerde herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Karaduman (2017:64) tarafından yapılan çalışmada da sektör deneyimine göre bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Doğan (2015:56-57) ise, yaptığı çalışmada sektör deneyiminin hizmetkâr liderlik algılamalarında farklılık ortaya koyduğunu, 16-20 yıl deneyime sahip olanların ifadelerine katılım oranlarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Türkmen (2016:114) ise yaptığı çalışmada, 1 ile 5 yıl arasında deneyime sahip olan eğitim çalışanlarının hizmetkar liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, ilgili yazın incelendiğinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının kurum başarısında etkili olduğu, çalışanların kuruma bağlılıklarında önemli bir rol görülmektedir. Yapılan çalışmada da hizmetkâr liderlik davranışları sergileyen idarecilerin çalışanların demografik özelliklerini dikkate almaları gerektiği, bunun çalışanlar tarafından hizmetkâr liderlik algılanmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma Bursa ilinde özel eğitim kurumu çalışanları üzerinde yapıldığı için, tüm eğitim kurumları açısından genellenememe kısıtı vardır. Sonraki çalışmalara tavsiye olarak, bu kısıtın ortadan kaldırılarak araştırmanın

daha geniş bir eğitim kitlesi üzerinde yapılması, kamu ve özel eğitim kurumlarının karşılaştırmalı olarak ele alınması tavsiye edilmektedir. Ayrıca hizmetkar liderliği etkileyen demografik özelliklerin yanı sıra diğer önemli unsurlarında ortaya konulması ve araştırılması literatüre katkı sunacaktır.

### Kaynaklar

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Aslan, Ş.ve Özata, M. (2009). “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (17), 94-116.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). “Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 139-154.
- Avolio, B. J. ve Locke, E. E. (2002). “Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation: Altruism Versus Egoism”, *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Barbuto Jr, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership”, *Group ve Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Blanchard, K., Blanchard, S. ve Zigarmi, D. (1995), “Servant Leadership”, *Executive Excellence*, 12(10), 12-14.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J. ve Karri, R. (2002). “The Four Umpires: A Paradigm for Ethical Leadership”, *Journal of Business Ethics*, 36(1-2), 153-163.
- Covey, S. R. (2006). “Servant-Leadership and Community Leadership in The 21st Century”, *The International Journal of Servant-Leadership*, 2(1), 103-109.
- Dal, L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). “Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (4), 287-310.
- De Haven, D. B. (2007). *The Influence of Servant Leadership on Knowledge Management: An Investigation Of Certified Knowledge Manager Perceptions*, (Doctoral dissertation, Capella University).
- Demirci, M. K. (2014). “Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 177-184.
- Dennis, R. S. ve Bocernea, M. (2005). “Development of The Servant Leadership Assessment Instrument”, *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.

- Dennis, R. ve Winston, B. E. (2003). "A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument", *Leadership ve Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Doğan, Ü. (2015). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- Farling, M. L., Stone, A. G. ve Winston, B. E. (1999). "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research", *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Fındıkcı, İ. (2009). **Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik**. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Greenleaf, R. K. (1970). **The Servant as Leader, Business Leadership**. Jossey Bass, 117-136.
- Greenleaf, R. K. (1977). **Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power and Greatness**. Paulist Press.
- Hill Jr, V. A. (2008). Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of The Effects of Servant Leadership (Doctoral dissertation, Capella University).
- Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Karaduman, Ş. (2017), Çalışanların Psikolojik Sermayeleri İle Amirlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Laub, J. A. (1999). Assessing The Servant Organization. Development of The Servant Organizational Leadership (SOLA) Instrument, (Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University).
- Melrose, K. (1998). "Putting Servant-Leadership Into Practice", *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership*, 279-296.
- Moss, J. A. ve Barbuto Jr, J. E. (2010). "Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 155-174.
- Page, D. ve Wong, T.P.. (2000). **A Conceptual Framework for Measuring Servant- Leadership**. In Adjibolosoo, s. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.
- Patterson, K. A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model (Doctoral dissertation, Regent University).

- Rohm, F. W. ve Osula, B. (2013). "Scouting And Servant Leadership in Cross-Cultural Perspective: An Exploratory Study". *Journal of Virtues ve Leadership*, 3(1), 26-42.
- Russell, R. F. (2000). Exploring the Values and Attributes of Servant Leaders (Doctoral dissertation, Regent University).
- Russell, R. F. (2001). "The Role of Values in Servant Leadership", *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Russell, R. F. ve Gregory Stone, A. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model", *Leadership ve Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Schneider, S. K. ve George, W. M. (2011). "Servant Leadership Versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations", *Leadership ve Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.
- Sendjaya, S. (2003). "Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale Servant Leadership Research Roundtable", [https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/sendjaya\\_development\\_validation.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/sendjaya_development_validation.pdf) (Erişim Tarihi:31.03.2018).
- Spears, L. C. (1995), Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers, New York.
- Spears, L. C. (1998), "Tracing The Growing Impact of Servant Leadership". *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, 1-12.
- Turhan, M. (2007), Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ.
- Türkmen, F. (2016). Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- Vinod, S. ve Sudhakar, B. (2011). "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Wis, R. M. (2002). "The Conductor as Servant-Leader", *Music Educators Journal*, 89(2), 17-23.
- Yalçın, M. ve Karadağ, E. (2013). "Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2).