

## HİZMETKAR LİDERLİĞİ ANLAMAK: TEORİDEN AMPİRİK ARAŞTIRMAYA DOĞRU

*Emin Cihan Duyan\**  
*Dirk van Dierendonck*

### Özet

*Bu çalışmanın amacı ülkemizde henüz yeterli seviyede güncellik kazanmamış olan “Hizmetkar Liderlik” olgusunu kavramsal çerçevede detaylı olarak ele almak ve ampirik araştırmalar için altyapı oluşturmak üzere Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Anketini-HLA Türkçe’ye kazandırmaktır. İnsani ve etik değerleri merkezinde barındıran teorilerden biri olan Hizmetkar Liderliğin Türkiye’de araştırılmalarına daha fazla konu olması amacıyla, 339 katılımcıdan toplanan verilerle HLA’nın Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle test edilmiştir. Ayrıca ölçeğin çalışan iyilik hali ile ilişkileri analiz edilmiş, otantiklik faktörü çıkarıldıktan sonra ülkemizde 7 boyut ve 26 maddeden oluşan versiyonunun kullanılması istatistiksel olarak kabul edilebilir bulunmuştur.*

**Anahtar Sözcükler:** *Hizmetkar Liderlik, Doğrulayıcı Faktör Analizi, İyilik Hali, HLA*

## UNDERSTANDING SERVANT LEADERSHIP: FROM THEORY TO EMPIRICAL RESEARCH

### Abstract

*The aim of this article is to deeply investigate “Servant Leadership-SL” theoretically and set a base for future empirical research by adapting Servant Leadership Survey-SLS developed by Dierendonck and Nuijten (2011) into Turkish. SL is one of the people and ethics centred theories but not a very common notion for Turkey. In order to stimulate future researchers to involve with the subject, Turkish validity and reliability of SLS was tested by using CFA with data collected from 339 employees from automotive and textile industries in Bursa. The relationship between SL and employee well-being was also analysed. After authenticity dimension dropped out, Turkish version of SLS was consisted of 7 dimensions and 26 items, which was statistically acceptable to use in further research in Turkey.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Confirmatory Factor Analysis, Well-being, SLS*

---

\* E-posta: eminci@gmail.com

## **GİRİŞ**

Özellikler teorisinden itibaren liderlik teorilerinde yaşanan değişimleri dikkate aldığımızda her teorinin bir öncekinden farklı yaklaşımlarla ve gereksinimlerden ortaya çıktığını görebilmekteyiz. Değişen ve gelişen dünyada etik değerlere verilen önemin artması, bilgi toplumunda insan odaklı yönetimin gerekli hale gelmesi ve bunun gibi pek çok dinamik, örgütlerin ihtiyacı olan liderlik tarzlarını da etkilemektedir.

Yeni örgütler artık eskide kalmış olan kabadayı (bully) liderler, gücün kötüye kullanımı, etik dışı uygulamalar, dışlanma, çalışanların iyilik hali ve iş yaşam dengesinin bozulması gibi sistematik sorunlarla tıkanıp kalabilmekteler (Sendjaya vd. 2008:402). Bu gibi sorunlar da araştırmacıları ve akademisyenleri değerlere önem veren liderlik tarzlarına yönlendirebiliyor. Bunlara örnek olarak dönüşümcü liderlik, otantik (authentic) liderlik, manevi liderlik ve hizmetkar liderliği verebiliriz.

Hizmetkar Liderlikle (Servant Leadership) ilgili araştırmalar 1990'lı yıllardan itibaren ivme kazanmaya başlamıştır. Özellikle Graham (1991), Buchen (1998), Farling ve arkadaşları (1999), Page ve Wong (2000), Russell ve Stone (2002), Sendjaya ve Sarros (2002), Patterson (2003) gibi araştırmacılar geliştirdikleri modellerle araştırmalara hız kazandırmıştır. Bunların üzerine Laub (1999), Page ve Wong (2000), Sendjaya ve Sarros (2002), Barbuto ve Wheeler (2006), van Dierendonck ve Nuijten (2011) gibi araştırmacılar ise ölçme araçları geliştirerek ampirik araştırmaların önünü açmışlardır. Buna rağmen alan araştırmalarının hala yetersiz olduğu görölmektedir. Bu durum, hizmetkar liderlik kavramının ders kitaplarında yeterli derecede yer alamamasına sebep olmuştur (Page ve Wong, 2000; Yukl, 2010).

## **HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMININ GELİŐİMİ VE TANIMI**

Robert K. Greenleaf (1904-1990) hizmetkar liderlik kavramını ilk olarak kullanan ve tanıtan kişi olarak bilinmektedir. Robert Greenleaf, Herman Hesse'nin ünlü romanı "Doğu Yolculuğu"nu (Journey to the East) okuduktan sonra kişinin aynı zamanda hem hizmetkar hem de lider olabileceği fikrine vardığını belirtir. (Greenleaf, 1977).

Bazı araştırmacılar hizmetkar liderlik kavramının felsefi temellerinin dini öğretilere ve liderlere uzandığını belirtirler. Aslında önemli dinlerin neredeyse hepsi hizmetkar liderliğin içinde bulunan ögelere atıflar yaparlar (Bekker, 2010; Irwing, 2011; Çelik & Alan, 2007).

Greenleaf (2003:10) kavramla ilgili yeni ufuklar açan “Lider Olarak Hizmetkar (The Servant as Leader)” adlı eserinde, neredeyse tüm hizmetkar liderlik çalışmalarında atıf yapılan řu sözlere yer vermiştir:

*“Önce tabi bir duyguyla başlar; insan hizmet etmek, yalnız hizmet etmek ister. Sonra bilinçli bir tercihle liderlik etmeyi arzu eder”....*

Greenleaf (2003:10) yine aynı eserde Hizmetkar Liderin takipçilerine bakılarak onları test edebileceğimizi belirtir.

*“Hizmetkar Liderin etrafındakiler birer şahıs olarak gelişiyor mu? Daha sağlıklı, bilge, özgür ve bağımsız olup onlar da birer hizmetkar olma yolunda ilerliyorlar mı? Ayrıca bunun toplumda en az imtiyaza sahip kişiler üzerindeki etkisi nedir? Bundan yararlanabilecekler mi veya en azından mahrumiyetten kurtulabilecekler mi?”*

Greenleaf’in çalışmalarından bir tanım çıkarılmaya çalışılırsa en yakın tanımın bu yazdıkları olduğu söylenebilir. Kavram çok boyutlu, içinde nüanslar barındıran ve çok çeşitli alanlardan terimlerle donatılmış olduğundan tek bir tanımlama yapabilmek çok mümkün değildir (Page ve Wong, 2000). Hizmetkar liderler sürekli olarak takipçilerinin başarılı olmak için neye ihtiyaçları olduğunu bulmaya çalışır. Takipçilerinin onu memnun etmesini istemek yerine onların yaşamlarında bir fark yaratmaya çaba gösterir ve bu da örgütü güçlendirir (Vinod & Sudhakar, 2011).

Hizmetkar lider, liderlik ederken ilk amacı, takipçilerinin herkesin iyiliği için başarmak istedikleri görev ve ulaşmak istedikleri amaçlarına ulaşırken, gelişimlerine ve iyilik hallerine yatırım yaparak hizmet edendir denilebilir (Page ve Wong, 2000). Max DePree (1998:131) bir liderin ilk sorumluluğunun gerçeği tanımlamak sonuncusunun ise teşekkür etmek olduğunu söyler. Bu ikisinin arasında ise lider mutlaka hizmetkar ve borçlu olmalıdır.

Diğer liderlik turleriyle kıyaslandığında hizmetkar lider sadece organizasyonun iyiliğine değil, samimi olarak takipçilerine hizmet etmeye odaklanmıştır (Greenleaf, 1977; Stone vd, 2004). Greenleaf'e (1998) göre hizmetkar liderler adanmış oldukları ve güvenilir oldukları için takipçileri tarafından destek görürler. Bu da takipçilerin ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için bir ortam hazırlar. Eğer herhangi bir sebeple amaçlara ulaşılamıyorsa, mesela takipçinin çalıştığı pozisyon yeteneklerine uymuyorsa hizmetkar lider insani bir şekilde nazikçe o çalışanı farklı bir yöne yönlendirip yeteneklerini kullandırmayı başarabilmelidir (Vinod & Sudhakar, 2011).

Kathleen Patterson (2003) ise doktora tezinde hizmetkar lideri tanımlarken "Onlar takipçilerine odaklanarak örgütlere liderlik ederler, hatta en büyük öncelikleri takipçileridir ve örgütsel konular dış yüzeyde kalır." demiştir. Patterson'a göre takipçiler, liderin astlarıdır ve ast ile çalışan kavramları dönüşümlü olarak kullanılabilir (Patterson, 2003).

Hizmetkar liderlik, takipçilerde bulunan en iyi yönleri ortaya çıkarmaya dayalı bir temel oluşturmaktadır. Liderler bire bir iletişim ile takipçilerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve arzularını belirlemeye çalışır. Bu bilgileri edindikten sonra ise potansiyellerine erişmeleri için onlara destek olur ve kendilerine güvenlerini yükseltir (Liden vd. 2008:162).

Takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamının yanında hizmetkar liderlik, örgütte sorumlu yöneticiliğin gereksinimine de vurgu yapar. Aynı zamanda sürdürülebilir bir örgütsel gelecek yaratmanın da üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu özümser (Taylor & Pearse, 2009:226).

Hizmetkar liderlik bir liderlik tarzı olduğu kadar, liderliğin sorumluluklarına karşı geliştirilen bir tavidir. Bu teori artık geleneksel liderlik modellerinin günümüz insanı üzerinde motive edici bir etkisinin bulunmadığını savunur (Page ve Wong, 2000).

Laub'a (1999:83) göre hizmetkar liderlik, liderlik edilenlerin çıkarlarını kişisel çıkarların üstünde tutan bir anlayış ve uygulamadır. İnsanlara değer vermenin, geliştirmenin, herkesin iyiliği için gücü paylaşıp kullanmanın önemine vurgu yapar. Hizmetkar liderliğin takipçilerine ve hizmete odaklanmasını, erdemli (Patterson, 2003) ve yüksek derecede etik değerlere sahip (Page ve Wong, 2000) bir yaklaşım olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Çalışmalara bakıldığında çoğu konu üzerinde olduğu gibi bir konsensüse ulaşamadığını görebiliyoruz. Hizmetkar liderliği biraz daha iyi anlayabilmek için temel karakteristiklerini değerlendirmek ve incelemek daha net bir yaklaşım ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

## HİZMETKAR LİDERLİĞİN KARAKTERİSTİKLERİ

Greenleaf'in ardından Hizmetkar Liderlik Merkezi'nin yöneticiliğini yapan Larry Spears muhtemelen Robert Greenleaf'in eserlerini en verimli şekilde yorumlayan kişi olarak görülebilir. Spears (1995) Greenleaf'in yazdıklarından yola çıkarak hizmetkar liderliğin on karakteristiğini listelemiştir. Bu karakteristikleri aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz.

*-Dinleme:* Burada iletişimin önemine vurgu yapar. Hizmetkar liderler söylenenleri iyi algılayarak dinlerler ve grubun isteklerini belirlerler.

*-Empati:* Hizmetkar liderler diğerlerini anlamaya çalışırlar ve empati kurarak onları kabul ederler.

*-Duygusal İyileştirme:* Kendilerini ve diğerlerini duygusal olarak iyileştirme ve bir bütün yaratma potansiyelleri vardır.

*-Farkındalık:* Greenleaf (1977) bu kavramı "Keskin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız" şeklinde tanımlar.

*-İkna:* Örgüt içinde karar alınırken hizmetkar lider, konumsal yetkiden ziyade ikna kabiliyetine inanır.

*-Kavramsallaştırma:* Bulduğu günün ötesini düşünür ve yeteneklerini büyük hayallerle pekiştirir.

*-Öngörü:* İçinde bulunulan durumun getiri ve götürülerini önceden sezme yeteneğine sahiptir.

*- Sorumlu Yöneticilik:* Önceliği başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak olarak görür.

*-İnsanların Gelişimine Adanma:* Takipçilerinin ve çalışanlarının kişisel, profesyonel ve manevi gelişimlerine adanırlar.

*-Birlik Oluşturma:* Toplulukların ve birliklerin önemine vurgu yapar.

Bu kavramlar net olarak anlaşılrsa da Spears'ın bilimsel bir model olarak bunu geliştirme yönünde bir adım attığını söyleyemeyiz. Tam olarak hiç bir zaman uygulamaya geçirilememiş ve bu karakteristikler üzerine dayalı net bir çalışma sürdürülemediği (Van Dierendonck, 2011).

Barbuto ve Wheeler (2006) Spears'ın bu on karakteristiğine çağrı'yı (calling) ekleyerek on bir boyuta ulaştırmıştır. Bu konsepte dayalı olarak beş boyutlu, (1)altruist çağrı (altruistic calling), (2)duygusal iyileştirme, (3) ikna ile eşleme (persuasive mapping), (4)bilgelik, ve (5)örgütsel sorumlu yöneticilik faktörlerinden oluşan modeli geliştirmiştir.

Farling ve arkadaşları (1999) davranışsal ve ilişkiye dayalı boyutlardan oluşan döngüsel bir süreçten bahsetmiştir. Burada davranışsal boyutlar, vizyon ve hizmetten, ilişkiye dayalı boyutlar ise etkileme, güvenilirlik ve güvenden oluşmaktadır. Ancak bu boyutların Bass'ın dönüşümsel liderliğinden çok farklılık göstermediği gibi eleştirilerin olduğu bilinmektedir (Barbuto & Wheeler, 2006).

Laub (1999) ise doktora tezinde literatürde geçen hizmetkar liderlik karakteristiklerini incelemiş ve bunlardan yola çıkarak altı ana karakteristik kümesi oluşturmuştur. Faktör analizleri neticesinde bu karakteristik kümeleri (1)İnsanlara değer verme, (2)insanları geliştirme, (3)birlik oluşturma, (4) otantik tavır sergileme (display authenticity), (5)liderlik sağlama, (6)liderliği paylaşmak olarak oluşmuştur.

Russell ve Stone (2002:147) ise hizmetkar liderliğin dokuz fonksiyonel karakteristiğinin yanı sıra bunlara eşlik eden onbir yan karakteristik tespit etmişlerdir. Dokuz ana karakteristik şunlardan oluşur: (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 karakteristik ise şöyle 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.

Patterson (2003) doktora tezinde pek çok makalede atıfta bulunulan bir teori geliştirmiştir. Hizmetkar liderliği, dönüşümcü liderliğin mantıksal bir uzantısı

olarak gören Patterson, Kuhn'un (1970) bir teorinin eğer belirli bir fenomeni tam olarak açıklayamadığı anlaşılırsa yeni bir teorinin geliştirileceği fikrinden yola çıkmıştır. Patterson hizmetkar liderin içindeki erdemler (virtue) tarafından yönlendirildiği düşüncesiyle yedi farklı erdemin hizmetkar lideri tanımlayıp davranışlarını belirlediğini savunur. Bu modelde hizmetkar lider (1) adanmış aşk (agapao love), (2)tevazu (humility), (3)altruizm (altruism), (4)vizyon (vision), (5)güven (trust), (6)güçlendirme (empowerment), (7) hizmet (service) boyutlarıyla anlatılır (Patterson, 2003).

Van Dierendonck (2011) "Servant Leadership: A review and Synthesis" adlı makalesinde kırk dört farklı karakteristiğın zaman içerisinde ele alındığından, geliştirilen teorilerin güçlü ve zayıf yanları olduğundan bahsetmiştir. Genel olarak bakıldığında bu karakteristiklerden çoğu benzerlikler taşımaktadır ve birbirleriyle örtüşmektedir (overlap). Dierendonck bunları dikkate alarak temel altı karakteristiğın varlığından söz etmektedir. Bunlar (1)insanları geliştirme ve güçlendirme, (2)tevazu (humility), (3)otantiklik (authenticity), (4)kişiler arası kabullenme (interpersonal acceptance), (5)yön belirleme, (6) sorumlu yöneticiliktir (Van Dierendonck, 2011).

## **HİZMETKAR LİDERLİK İÇİN GELİŞTİRİLEN ÖLÇME ARAÇLARI**

Geliştirilen tüm bu kavramsal modellerin test edilebilmesi için geçerli ölçme araçlarına ihtiyaç duyulmuştur. Kavramsal modellerin ışığında geliştirilen ölçme araçları ile hizmetkar liderliğın alan araştırmalarında kullanılmasının artması beklenmektedir. Her ne kadar tek boyutlu bazı ölçekler geliştirilse de (Reinke, 2003; Ehrhart, 2004) hizmetkar liderliğın çok boyutlu bir kavram olduğu üzerinde kanılar çoğunluktadır (Sendjaya, 2010). Bu kapsamda Laub (1999), Page ve Wong (2000), Barbuto ve Wheeler (2006), Sendjaya ve arkadaşları (2008), Liden ve arkadaşları (2008), Dennis ve Bocarnea (2005), Van Dierendonck ve Nuijten (2011) çok boyutlu ölçekler geliştirmişlerdir. Bu ölçeklerin özellikleri ve farklılıkları burada tartışılmaya çalışılacaktır.

Laub (1999) tarafından doktora tezinde geliştirilen örgütsel liderlik belirleme ölçeğı (Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument) hizmetkar liderliğı ölçen ilk ölçek olarak bilinmektedir (Van Dierendonck, 2011). Delfi metodu ve faktör analizi kullanılarak geliştirilen bu anket 847 çalışan üzerinde uygulanmış olup 43 maddeden oluşmaktadır. Hizmetkar liderliğın tespit edilen 6 boyutu ise: (1)insanlara değer verme, (2)insanları

geliştirme, (3)birlik oluşturma, (4)otantik olma, (5)liderlik sağlama, (6) liderliği paylaşma olarak çalışmada yer almıştır (Laub, 1999).

Don Page ve Paul Wong (2000) liderlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan 99 maddeden oluşan 12 boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Daha sonra leği revize etmişler ve 97 sorulu 10 boyutlu bir ölçek haline getirmişlerdir. Bu boyutlar: (1)liderlik etme, (2)hizmetkarlık, (3)vizyon sahibi olma, (4) diğerlerini geliştirme, (5)takım oluşturma, (6)gulendirme, (7)ortak karar alma, (8)butnlk, (9)gucn kötüye kullanımı (ters değerlendirme), (10) egoist gururdan (ters değerlendirme) oluşmaktadır.

Barbuto ve Wheeler (2006) 80 liderin değerlendirildiği verileri 338 takipiden toplayarak bir ölçek geliştirmiştir. Bu lek 23 maddeden oluşmakta olup 5 boyutta değerlendirilmiştir. Ölçeğin boyutları: (1)altruist ağrı, (2) duygusal iyileştirme, (3)bilgelik, (4)ikna ile eşleşme ve (5)rgtsel sorumlu yöneticilikten ibarettir. Ancak bu ölçeğin uluslararası geçerlilik çalışması yapılırken Güney Afrika veri seti ile tek boyutlu olduğu ortaya çıkmıştır (Dannhauser & Boshoff, 2007).

Dennis ve Bocarnea (2005) Patterson'ın (2003) teroisini uygulamaya dk-mek amacıyla 42 maddeden oluşan 5 faktörlü bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin faktörleri: (1)gulendirme, (2)sevgi, (3)tevazu, (4)güven ve (5) vizyondan oluşmaktadır.

Liden ve arkadaşları (2008) 298 niversite ğrencisi ve 182 çalışan üzerinde yürüttükleri çalışma neticesinde yirmi sekiz maddeden oluşan yedi boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu boyutlar: (1)kavramsal yetenekler, (2)gulendirme, (3)astların gelişimine ve başarisına yardım etme, (4)astları her şeyin önüne koyma, (5)etik davranma, (6)duygusal iyileştirme, (7)topluma değer yaratma olarak belirlenmiştir.

Sendjaya ve arkadaşları (2008) ise 35 madde ve 6 boyuttan oluşan Servant Leadership Behavior Scale- SLBS geliştirmişlerdir. 277 lisans üstü seviyede ğrenci üzerinde uygulanan çalışma neticesinde ortaya çıkan 6 boyut: (1) vaat edilmiş ilişki (covenantal relationship), (2) dönüştürücü etki, (3)otantik kişilik (authentic self), (4)sorumlu ahlakiyat (responsible morality), (5)g-nll ast olma (voluntary subordination), (6)aşkın maneviyat (transcendental spirituality) olarak yer almıştır.



Van Dierendonck ve Nuijten (2011) geniş literatür taraması ve uzmanlarla görüşmeler neticesinde hizmetkar liderlikle ilgili 99 madde tespit etmişlerdir. Hollanda ve İngiltere’de 1571 kişi üzerinde uygulanan anketler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde sekiz boyutlu otuz maddeden oluşan hizmetkar liderlik anketini ortaya çıkarmıştır. Bu sekiz boyut (1)geride durma (standing back), (2)affetme (forgiveness), (3)cesaret (courage), (4) güçlendirme (empowerment), (5)hesap verebilirlik (accountability), (6) otantiklik (authenticity), (7)tevazu (humility), (8)sorumlu yöneticilikten (stewardship) oluşmaktadır.

Diğer hizmetkar liderlik anketleriyle test edilen ölçek anlamlı bir ilişki sergilemiş ancak hizmetkar liderliğe özgün elemanlar katmıştır. Hizmetkar liderlikle ilgili bu şekilde yürütülen ilk ölçek geliştirme çalışmasıdır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Aynı zamanda hizmetkar liderlik, sekiz boyutuyla takipçilerinin iyilik hali (well-being) ile de test edilmiş ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Van Dierendonck (2011), Nuijten ile geliştirdikleri bu ölçeğin diğer ölçeklere nazaran faktör yapısını en iyi vurgulayan ve hizmetkar liderliğin anahtar karakteristiklerinin hepsini içinde barındıran bir ölçme aracı olduğunu belirtmiştir.

Hollanda’da açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi, üstüne İngiltere’de faktör yapısını doğrulayan doğrulayıcı faktör analizi ile iki ülkede yapının test edilmesi bakımından, ölçeğin kültürlerarası çalışmalar için daha uygun olacağı düşünülebilir. Ayrıca Van Dierendonck ve Nuijten (2011) diğer ölçeklerin “hizmetkar” kısmına “lider” kısmından daha çok önem verdiklerini ve kendi ölçeklerinde bu durumu eşitlemeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Her iki kavramı da açıklamak adına sorumlu yöneticilik, cesaret ve hesap verebilirlik boyutlarının ölçekte bulunması hizmetkar liderlik aracına çalışmalarda ölçme aracı olarak kullanılması için artı değer katmaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler dikkate alındığında ülkemizde kavramın daha çok kullanılması ve araştırmalara konu olması adına Van Dierendonck ve Nuijten’in (2011) geliştirdiği Hizmetkar Liderlik Anketi bu araştırma ile Türkçe’ye kazandırılmaya çalışılmıştır. Anketin orijinal versiyonunun geliştirilme süreci ve detayları da devam eden bölümde detaylı olarak incelenmiştir.

## Hizmetkar Liderlik Anketinin (HLA) Geliştirilme S¼reci

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) leği geliştirirken amaçlarının, hizmetkar liderliğin gerekli t¼m elemanlarını dahil etmek, uygulaması kolay ve psikometri açısından g¼venilir ve geçerli bir araç geliştirmek olduğunu belirtirler. Bu doğrultuda öncelikle çok kapsamlı bir literat¼r taraması yapan Van Dierendonck ve Nuijten (2011), Avrupa Greenleaf Hizmetkar Liderlik Merkezinin hizmetkar liderler olarak tanımladıkları liderlerle gr¼řmeler yapılarak ölçeğin ilk taslağını oluşturmuşlardır. Bu noktada Hizmetkar Liderlik Anketinin orijinal olarak sekiz alt boyuttan oluşmasına karar vermişlerdir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Bu sekiz boyut aşağıdaki gibi açıklanabilir.

**G¼lendirme (Empowerment):** alışanların işlerini yaparken sorumluluk almalarını sağlamak ve yeteneklerini geliştirmeleri için onları cesaretlendirmekten ibarettir. Liderlik davranışlarının psikolojik olarak çalışanların içsel motivasyonlarını ve kişisel yeterliliklerini arttırarak etkilemesidir (Yukl, 2002:106). Hizmetkar liderin her bir bireyin içsel değerlerine olan inancı g¼lendirmenin merkezinde yer alır. Burada tam olarak kişilerin yeteneklerini tanımaktan, takdir etmekten, gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktan ve daha neler öğrenebileceklerini bilmekten bahsedilebilir (Greenleaf, 1998). Olumlu olarak yansımaları arasında göreve bağlılık, yenilikçi olma ve öğrenme, olumlu d¼ř¼nme, y¼ksek iş tatmini, işgören devir hızının azlığı, g¼l¼ rg¼tsel bağlılık ve g¼venden söz edilebilir (Yukl, 2002:107). Gibson ve arkadaşları (2006:500) g¼lendirmeyi, bireylere yeteneklerini, becerilerini ve kaynaklarını geliştirip harekete geçirebilmeleri için m¼saade etmek olarak tanımlarlar. Yani eskiden yönetimin verdiği kararları artık çalışanlar verebilecek duruma gelmektedir.

**Geride Durma (Standing Back):** Geri planda çalışıp diğerlerinin parıldamasına izin vermektir. Burada liderin çalışanlara yeterli desteği ve önceliği verip hedeflere başarıyla ulaşıldığında geriye çekilmesi tanımlanmaktadır. Bu faktör¼n hizmetkar liderliğin çoğu boyutuyla yakından ilişkili olduğu d¼ř¼n¼lmektedir.

**Cesaret (Courage):** Greenleaf'e (2003) göre cesaret, hizmetkar liderleri diğerlerinden ayıran önemli bir özelliktir. Hizmetkar Lider, destek olmadığı hallerde bile risk alabilen, eski sorunların üst¼ne yeni yaklaşımlarla gidebilen kişidir. Cesaret pro-aktif davranışlarla ilişkilidir, yeni yollar yaratmak için risk almaktır.

**Affetme (Forgiveness):** Dargınlıkları bir kenara bırakmak olarak nitelendirilebilir. Affetme yeteneği kalpten gelen bir olgudur ve uygulaması insanın tümüyle kabullenmesini gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla hizmetkar lider, affetmenin arandığı ve ödüllendirildiği bir ortam yaratır. Bunu da kendinden örneklerle yarattığı söylenebilir. İki kişinin bir araya gelerek, birinin affeden birinin affedildiği bir durum katılığın azaldığı, açıklığın olduğu bir ortam için dönüştürücü rol oynamaktadır (Valle ve Halling, 1989). Hizmetkar liderler intikam ya da ödeme peşinde koşmazlar. Bu durum da insanların içinde yer alan en iyi potansiyeli ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

**Tevazu (Humility):** Patterson (2003) tevazuyu, liderin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir perspektife yerleştirme yeteneği olarak belirlemiştir. Hizmetkar liderlerin eleştiriye açık olmaları, hatalarını kabul edip ders alabilmeleri, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmaları burada açıklanabilmektedir (Van Dierendonck, 2011). Bazıları bir zayıflık olduğunu düşünse de çoğuna göre tevazu bir erdemdir ve uygulayan kişinin kendine fazla değer vermek yerine herkesin değerine saygı duymasını sağlamaktadır (Patterson, 2003).

**Hesap Verebilirlik (Accountability):** Çalışanları kendi yaptıkları işten sorumlu tutmak olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde kişilerin kendilerinden bekleneni bilerek, hem kendileri hem de örgüt için daha faydalı olacakları söylenebilir. Liderin takipçilerine güvenini gösterebilmesi için güçlü bir araçtır. Literatürde hesap verebilirliğin hizmetkar liderlikle çok alakalı olduğu görülmesine karşın şimdiye kadar başka ölçme aracı kullanılmamıştır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

**Otantiklik (Authenticity):** Kişinin gerçek kimliğini, zayıflıklarını ve duygularını gösterebilmesi olarak tanımlanabilir. Bu gösterim hem özel alanlarda hem de ortak alanlarda olabilmelidir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise profesyonellik ikinci planda tutularak öncelikle bir birey olarak tutum sergilemektir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

**Sorumlu Yöneticilik (Stewardship):** Genel olarak kişisel kontrol ve beklentiler yerine topluma karşı sorumluluk besleyerek büyük çerçeveye bakabilmek ve bu yolda etik davranışlar sergilemektir. Sorumlu yöneticilik örgütü ve onun üyelerini topluma büyük katkılar sağlayabilmek için hazırlamaktır

(Barbuto ve Wheeler, 2006). Sosyal sorumluluk, sadakat ve takım çalışması ile doğrudan yakın ilişkileri olduğu söylenebilir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) leğin geliştirilme aşamasında ilk olarak bu sekiz boyutu kapsayan çalışanların amirlerini değerlendirdiği 99 maddeden oluşan anketi 648 çalışan üzerinde uygulamışlardır. Maddeler (1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Kısmen Katılmıyorum, (4)Kısmen Katılıyorum, (5)Katılıyorum ve (6)Kesinlikle Katılıyorum şeklinde altılı Likert tipi cevaplama sistemi ile değerlendirilmektedir. nce 39 maddeye dşurdükleri leği doğrulayıcı faktör analizi ve standardize edilmiş faktör yükleri dikkate alındığında maddeleri 30 olarak belirlemişlerdir. Sekiz faktrdan oluşan ölçeğin **güçlendirme** faktörü yedi maddeden, **geride durma** faktörü üç maddeden, **hesap verebilirlik** faktörü üç maddeden, **affetme** faktörü üç maddeden, **cesaret** faktörü iki maddeden, **tevazu** faktörü beş maddeden ve son olarak **sorumlu yöneticilik** faktörü de yine üç maddeden oluşmaktadır. Affetme faktörünü oluşturan 7, 15 ve 23 numaralı maddeler ters puanlama sistemi ile hesaplanmaktadırlar. Diğer maddeler ters puanlama gerektirmemektedir. Bunun akabinde lek İngiltere’de toplanan veriler ile de test edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde Van Dierendonck ve Nuijten (2011) leğin diğer ülkelerde de aynı şekilde uygulanabileceğini tespit etmişlerdir.

Ölçek son olarak Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından farklı örgütsel öğeler ile test edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada hizmetkar liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığı, performansı ve iyilik hali ile ilişkileri araştırılmış ve beklendiği üzere tüm değişkenlerle pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen tüm bu sonuçlar da Van Dierendonck ve Nuijten’e (2011) göre ölçeğin hem yapısal hem de kriter geçerliliğinin ispatı olarak ifade edilmiştir.

lekle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, konu ile ilgili son geliştirilen ölçek olması, yapısal ve kriter geçerliliğinin yeterliliği, güvenilirlik çalışmaları, son olarak da farklı kültür ve ülkelerde test edilmiş olması dikkate alınmış ve ülkemizde kullanılmasının uygun olacağı dşnlmştir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırma için Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Anketinin-HLA (Servant Leadership Survey-SLS) Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada amaçlanan öncelikle Türkiye’de yeni yeni kullanılmaya başlanan Hizmetkar Liderlik kavramının ampirik çalışmalara daha fazla konu olabilmesi için konu ile ilgili ölçeği Türkçe olarak kazandırmaya çalışmaktır. YÖK ve Uluslararası veri tabanları tarandığında ülkemizde çok az bulunduğu tespit edilen hizmetkar liderlik çalışmalarının bu ölçeğin Türkçeye kazandırılması ile artması hedeflenmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Öncelikle Hizmetkar Liderlik Anketi İngilizceden Türkçeye tersine tercüme yöntemi kullanılarak çevrilmiştir (Brislin, 1986). Bu yöntemde göre, iki dili de bilen bir kişi ölçeği önce İngilizceden Türkçeye çevirmiştir. Daha sonra yine iki dili de bilen başka bir kişi ölçeğin orijinalini bilmeden Türkçeden İngilizceye geri çevirmiştir.

Ardından son ayarlamaları ve kontrolleri yapmak üzere dört akademisyenden oluşan bir komite oluşturulmuştur. Bu komitede İngiliz Dili bölümünden bir, Türkçe bölümünden bir, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi anabilim dalından bir ve İşletme bölümünden bir öğretim elemanı görev almıştır. Öncelikle otuz kişiden oluşan bir örneklem üzerinde uygulanan anket neticesinde, geribildirimler ve ön istatistiksel analizler dikkate alınmıştır. Komite tarafından tercüme ile ilgili yapılan çok ufak değişiklikler sonunda anketin Türkçe versiyonu kullanıma hazır hale gelmiştir. En son olarak ölçeğin Türkçe, İngilizce ve Hollandaca versiyonlarının üçlü kontrolü, ölçeği geliştiren kişilerden ve bu makalenin yazarlarından olan Dirk van Dierendonck tarafından yapılmıştır. Ölçeği geliştiren kişilerin de son olarak onaylamaları ve izinlerinden sonra anketler dağıtılmaya başlanmıştır.

## **Kısıtlamalar**

Çalışmanın en önemli kısıtlaması sadece Bursa ilinde, tekstil ve otomotiv sektörlerinde yürütülmüş olmasıdır. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (2013) verilerine göre Bursa şehrinde otomotiv ve tekstil sanayiinde faaliyet göste-

ren şirketler tüm şirketlerin 22.2 % sini oluşturmaktadır. Bursa'nın önemli bir endüstri şehri olması ve araştırmaya konu olan sektörlerin şehir ve ülke istihdamına katkısının kayda değer seviyelerde olması bu kısıtlamanın seviyesini azaltmaktadır.

### **Katılımcılar**

Anketin son hali Bursa ilinde otomotiv ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren 6 farklı fabrikada firma yetkililerinin onayıyla farklı branşlardaki çalışanlara dağıtılmıştır. Dağıtılan 400 adet anketten 338 adedi kapalı zarflar içinde toplanmış olup cevaplama oranı 85% olarak hesaplanmıştır. Veriler farklı iş kollarında ve seviyelerde çalışan kişilerin katılımıyla elde edilmiş ve elde edilen veriler anonim olarak değerlendirilmiştir. Verilerin güvenilirliğini yükseltmek açısından araştırmanın her aşamasında gizlilik esas alınmıştır.

Katılımcıların 204' erkeklerden (60.4%) 103' kadınlardan (30.5%) oluşmaktadır (cevapsız: 31). Yaş ortalaması 33.26 olarak tespit edilmiş olup en küçük 16 iken en büyük çalışan ise 65 yaşındadır (SS = 8.83). Katılımcıların ortalama iş deneyimleri ise 12.31 yıl olarak hesaplanmıştır (SS = 9.19). Lider olarak değerlendirilecek olan amirlerin büyük bir çoğunluğunu (78.1%) erkekler oluşturmaktadır. Kadın amirlerin oranı ise sadece 12.1% olarak tespit edilmiştir. 33 kişinin de amirinin cinsiyetini belirtmediği grlmektedir.

### **DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ**

Anketin faktör yapısı Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından hem Hollanda verileri hem de İngiltere verileri kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri ile teyit edilmiştir. Yine bir diğer çalışmada (Bobbio vd., 2012) mevcut çalışmada kullanılan Hizmetkar Liderlik Anketinin İtalya verilerinin doğrulayıcı faktör analizi yardımı ile test edilmesi sonucu Bobbio ve arkadaşları (2012) aynı faktör yapısına ulaşmışlardır. Hizmetkar Liderlik Anketinin sağlam bir kavramsal yapı üzerine oturtulan ve farklı zamanlarda farklı ülkelerde faktöriyel yapısı test edilip doğrulanan bir ölçek olması, ayrıca bu çalışmada yeni bir teori oluşturmak yerine mevcut bir teorinin test edilmesinden dolayı açıklayıcı faktör analizi yerine burada da doğrulayıcı faktör analizi metodu tercih edilmiştir (Knafl ve Grey, 2007; Fabrigar vd., 1999).

Doğrulayıcı faktör analizinde önceden belirlenmiş bir yapının geçerliliğini doğrulamak ve test etmek hedeflenmektedir (Bayram, 2010:42). Bu analizde eldeki veri setinin varsayılan modelin ne kadar uyumlu olduğu, gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından ne ölçüde açıklandığı ölçülmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:168). Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde gizil değişkenler ve gözlenen değişkenler ilişkilendirilirken, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde ikinci düzey faktörün gözlenen değişkenlerle bağı bulunmaz. Bu faktör gizil değişkenlerle bağlanarak faktör yükleri tespit edilir (Bayram, 2010:45).

Endeksler değerlendirilirken  $0 \leq \chi^2 \leq 2sd$  (serbestlik derecesi) iyi uyum  $2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$  kabul edilebilir uyum,  $0.90 \leq CFI \leq 0.95$  kabul edilebilir uyum,  $0.95 \leq CFI \leq 1.00$  iyi uyum,  $0.05 \leq SRMR \leq 0.10$  kabul edilebilir uyum,  $0 \leq SRMR \leq 0.05$  iyi uyum,  $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$  kabul edilebilir uyum,  $0 \leq RMSEA \leq 0.05$  iyi uyum,  $0.90 \leq GFI \leq 0.95$  kabul edilebilir uyum,  $0.95 \leq GFI \leq 1.00$  iyi uyum,  $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$  kabul edilebilir uyum,  $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$  iyi uyum kriterleri dikkate alınmıştır (Bayram, 2010; Yılmaz ve Çelik, 2009; Hu ve Bentler, 1999; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Bentler, 1990; Dunn vd., 1993). Standardize edilmiş faktör yüklerini değerlendirirken ise değerlerin 0.30'a eşit veya 0.30'dan yüksek olması (Kline, 1994) kriteri dikkate alınmıştır.

İlk olarak, Hizmetkar Liderlik Anketinin çok boyutlu olduğunu teyit etmek amacıyla, gizil değişken olarak sadece hizmetkar liderliğin kullanıldığı, 30 maddeden oluşan tek boyutlu ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri Şekil 1'de, uyum endeksleri ise Tablo 1'de verilmiştir. Bu neticelere göre tek boyutlu bir modelin kabul edilmesi mümkün gözükmemektedir. Özellikle ki kare, CFI ve GFI testleri modelin uygun olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar da Hizmetkar Liderlik Anketinin Van Dierendonck ve Nuijten (2011) ve Bobbio ve arkadaşlarının (2012) savunduğu gibi çok boyutlu olması gerektiği fikrini desteklemiştir.

**Tablo 1:** Tek Boyutlu Hizmetkar Liderlik Anketi Uyum Endeksleri

$$\chi^2(275) = 1287.75$$

$$p \cong .000$$

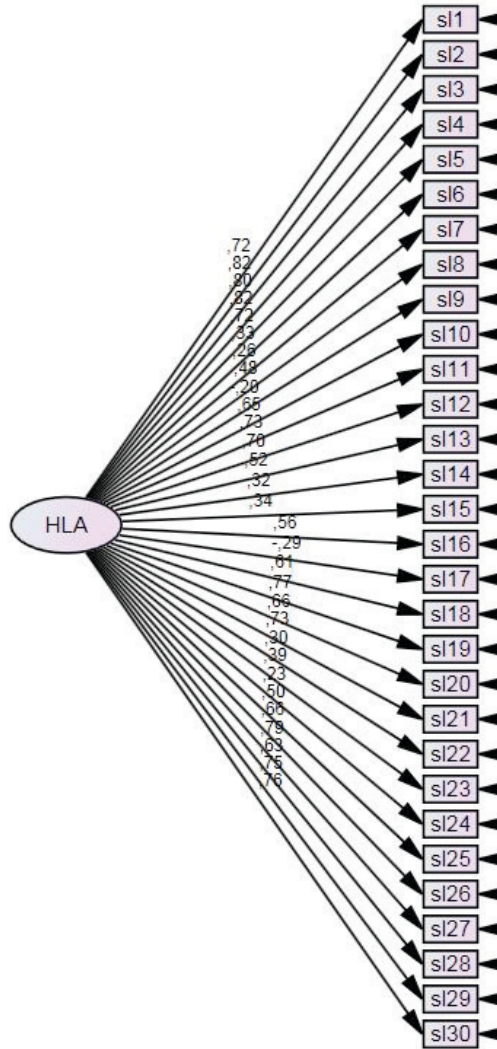
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0.067

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.086

Comparative Fit Index (CFI) = 0.84

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.75

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.71



**Şekil 1.** HLA Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi - Tek Boyut



Daha sonra verilerle, orijinal 8 faktörlü yapıya sadık kalarak, faktörlerin korelasyonu gözetilerek bir model oluşturulmuştur. EQS programının 6.2 versiyonu kullanılarak test edilen bu model Şekil 2’de görülmektedir. Tablo 2’de verilen orijinal yapının uyum endekslerine bakıldığında ki kare, p değeri, SRMR, ve RMSEA endeksleri modelin uygun olduğunu ancak CFI, GFI, ve AGFI değerleri modelin kabul edilebilir olmadığını işaret etmektedir.

Sırasıyla Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Otantiklik Cesaret, Tevazu, Sorumlu Yöneticilik faktörlerini açıklayan maddelerin Şekil 20’de verilmiş olan standardize edilmiş faktör yükleri, 0.62-0.87, 0.58-0.77, 0.46-0.67, 0.60-0.64, 0.63-0.76, 0.52-0.87, -0.55-0.21 ve 0.68-0.87 arasında değişmektedir. Standardize edilmiş faktör yükleri dikkatli incelendiğinde modelin uygunluğunu etkileyen faktörün otantiklik boyutunu oluşturan 9, 17, 24 ve 28. maddeler olduğu göze çarpmaktadır. Bu faktörün maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri sırasıyla, 0.21, 0.20, -0.20, -0.55 olarak tespit edilmiştir. Maddelerin ters puanlama gerektirmediğini ve araştırma için standardize edilmiş faktör yüklerini değerlendirirken minimum 0.30 kriterinin baz alındığını düşünerek sadece bu faktör maddelerinin, gerek eksi yük taşıması gerekse arzu edilen değerden düşük olmaları sebebiyle ölçeğin genel yapısını ve modelin uygunluğunu bozabilecek olduğu düşünülmüştür.

**Tablo 2:** Sekiz Faktörlü Hizmetkar Liderlik Anketi Birinci Seviye Uyum Endeksleri

$$\chi^2(377) = 981.42$$

$$p \cong .000$$

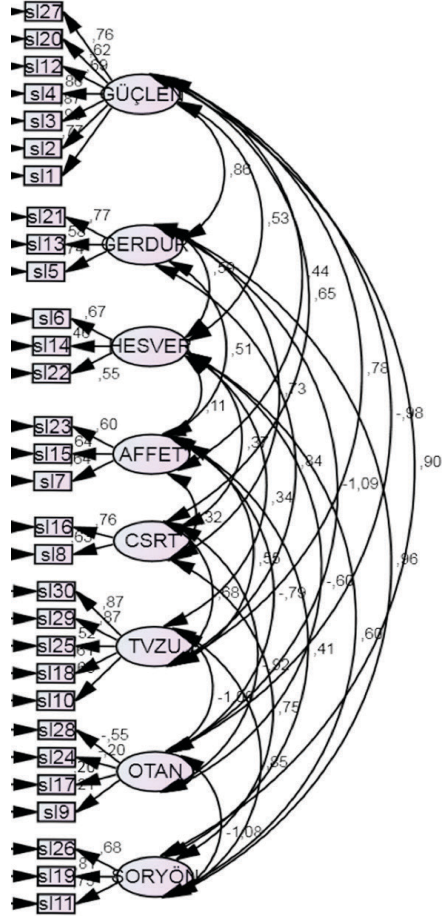
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0.063

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.072

Comparative Fit Index (CFI) = 0.88

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.83

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.79



Şekil 2. HLA Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi (8 Faktör)

Maddelerin çevirisi ve yapısı tekrar incelendiğinde, çevirilerin anlamlı ve anlaşılır olduğu, orijinal maddeleri aynen açıkladığı teyit edilmiştir. Literatüre bakıldığında ise otantiklik ülkemiz için anlaşılması zor kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle bu sıkıntının yüksek güç mesafesinden kaynaklandığı düşünülebilir. GLOBE araştırmasının Türkiye ayağında ülkemizde güç mesafesinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kabasakal ve Bodur, 2007). Hofstede (1980) yüksek güç mesafesi olan kültürlerde çalışanların amirleri ile olan çatışmalarını açıklamakta zorlandıklarını belirtmiştir. Ülkemizin genelinde aile ve toplumsal yapı gibi etmenler nedeniyle kolektivizm yüksek olsa da yüksek yönetici pozisyonlarında bireyselliğin yüksek olduğu göz önüne alındığında (Schwartz,



**Tablo 3:** Yedi Faktörlü Hizmetkar Liderlik Anketi Birinci Seviye Uyum Endeksleri

$$\chi^2(278) = 722.71$$

$$p \cong .000$$

$$\text{Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)} = 0.051$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.063$$

$$\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.94$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.90$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.87$$

7 faktör ve 26 maddeden oluşan, faktörlerin korelasyonu gözetilen modelde Tablo 3'teki uyum endeksleri modelin kabul edilebilir ve iyi uyum arasında olduğunu işaret etmektedir. Şekil 3'te görülen standardize edilmiş faktör yükleri de her faktörün maddeler tarafından net bir şekilde açıklandığını ortaya koymaktadır. Sırasıyla Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Cesaret, Tevazu, Sorumlu Yöneticilik faktörlerini açıklayan maddelerin standardize edilmiş faktör yükleri, 0.61-0.87, 0.53-0.77, 0.46-0.66, 0.61-0.64, 0.63-0.76, 0.52-0.87 ve 0.68-0.87 arasında değişmektedir. Faktörler arasındaki korelasyon katsayıları .11 ile .90 arasında değişmektedir. Elbette burada esas sınanması gereken, oluşan yedi faktörün yüksek derecede Hizmetkar Liderlik gizil değişkenini açıkladığı modeldir. Ölçeğin gerçek geçerliliğini test etmek açısından ikinci derece doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 4:** 7 Faktörlü Hizmetkar Liderlik Anketi İkinci Seviye Uyum Endeksleri

$$\chi^2(252) = 485.928$$

$$p \cong .000$$

$$\text{Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)} = 0.037$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.053$$

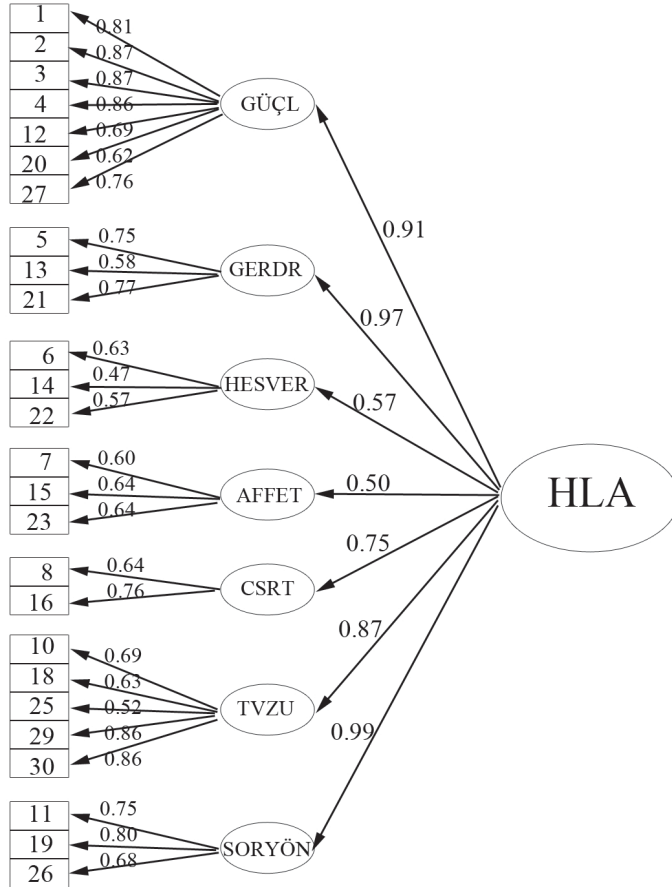
$$\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.96$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.94$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.89$$

Tablo 4'te verilen uyum endeksleri dikkate alındığında 7 faktörlü ikinci seviye doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ortaya çıkan modelin iyi bir uyum sergilediği görülmektedir.  $\chi^2$ , p değeri, SRMR, RMSEA, ve CFI iyi

bir uyumu işaret ederken GFI ve AGFI kabul edilebilir bir uyum sonucu vermektedir. Yine Şekil 4'teki ve Tablo 5'deki standardize edilmiş faktör yüklerinden anlaşılacağı gibi anket maddeleri 7 faktörü ayrı ayrı yeterli seviyede açıklamaktadır.



**Şekil 4.** HLA İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi

**Tablo 5:** HLA Faktörlerinin Regresyon Yükleri

-Güçlendirme : .91	-Affetme : .50
-Geride Durma : .97	-Cesaret : .75
-Hesap Verebilirlik : .57	-Tevazu : .87
-Sorumlu Yöneticilik : .99	

## GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

SPSS 17 programı kullanılarak belirlenen Cronbach's Alpha değerleri ile ölçeğin güvenilirliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Güvenilirlik analizi ölçeğin maddeleri arasındaki içsel tutarlılığını ölçer ve genel olarak seviyesinin üzerindeki Cronbach's Alpha değerleri kabul edilebilir içsel tutarlılık göstermektedir (Nunnally, 1978; Bayram, 2009). Tablo 6'ya bakıldığında yalnızca, sırasıyla 3 ve 2 maddeden oluşan Hesap Verebilirlik ve Cesaret faktörlerinin arzu edilen seviyenin altında kaldığı görülmektedir. Faktörlerin içerdıği madde sayısının azlığı Cronbach's alpha değerinin düşmesine sebebiyet verebilmektedir (Streiner, 2003; Nunnally, 1978). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizindeki faktör yükleri ve aralarındaki korelasyonların yeterliliği dikkate alındığında, faktörlerin alt boyut olarak kalmalarında bir sakınca görülmemiştir. Bu iki boyutun dışında diğer tüm boyutların arzu edilen seviyelerin üstünde güvenilir oldukları rahatlıkla söylenebilir.

**Tablo 6:** Hizmetkar Liderlik Anketinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Orjinal Değerler*	Bu Çalışmadaki Değerler
HLA - 26 madde	Alpha = ,92	Alpha = ,91
Güçlendirme – 7 madde	Alpha = ,89	Alpha = ,91
Geride Durma – 3 madde	Alpha = ,76	Alpha = ,75
Hesap Verebilirlik – 3 madde	Alpha = ,81	Alpha = ,57
Affetme – 3 madde	Alpha = ,72	Alpha = ,70
Cesaret – 2 madde	Alpha = ,69	Alpha = ,67
Tevazu – 5 madde	Alpha = ,91	Alpha = ,83
Sorumlu Yöneticilik – 3 madde	Alpha = ,74	Alpha = ,79

\* Van Dierendonck ve Nuijten (2011)

Skakon ve arkadaşları (2010) yapmış oldukları literatür taramasında altmışa yakın sayıda araştırmanın liderlik ve duygusal iyilik hali ile ilgilendiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmaların genelinde pozitif liderlik davranışları olarak kabul edilen destek, geri bildirim, güven, kendine güven, bütünlük, güçlendirme gibi kavramlar çalışan duygusal iyilik hali ile pozitif bir ilişkili sergilemektedir (ör. Gilbreath ve Benson, 2004; Laschinger vd., 1999; Morrison vd., 1997; Schulz vd., 1995; Seltzer ve Numerof, 1988). Van Dierendonck ve Nuijten'in de ölçeği geliştirirken iyilik hali ile test ettiği dikkate alındığında burada da bu testin gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Neticede Hizmetkar Liderliğin tüm boyutları ile Çalışan iyilik halini test etmek için Sevastos (1996) tarafından geliştirilen ve Duyan ve arkadaşları (2013) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali-İDİH (Job Related Affective Well-Being) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 12 madde ve 4 faktörden oluşmaktadır ve kişilere işinin önceki haftalarda hangi sıklıkla belirli duyguları hissettiği sorulmaktadır. Heves (enthusiasm), anksiyete (anxiety), depresyon (depression) ve rahatlama (relaxation) faktörlerini açıklayan maddeler (1)Hiç Bir Zaman, (2)Arada Bir, (3) Bazen, (4)Sıkça, (5)Oldukça Sık ve (6)Her Zaman şeklinde yanıtlanmaktadır. Depresyon ve anksiyeteyi ölçen üçer madde toplam iyilik hali hesaplanırken ters puanlama sistemi ile değerlendirilmektedir. Değerlendirme yapılırken, yüksek puanlar yüksek heves, anksiyete, depresyon, rahatlama ve işe ilişkin duygusal iyilik halini temsil etmektedir. Bu çalışmada İDİH Ölçeğinin faktörlerinin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0.71, 0.75, 0.70 ve 0.68, toplam iyilik halinin ise 0.80 olarak tespit edilmiş olup arzu edilen seviyelerdedir.

Korelasyon analizleri sonucunda hesap verebilirlik ile rahatlama faktörleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken ( $p>0.05$ ) diğer tüm boyutların birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde oldukları söylenebilir. Tablo 7'de korelasyon katsayıları görülmektedir.

**Tablo 7:** Hizmetkar Liderlik ve İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Güç	GerDur	HesVer	Affet	Cesaret	Tevazu	SorYön	HLA	Heves	Anks	Depr	Rahat	İDİH
<b>Güç</b>	1												
<b>GerDur</b>	,722**	1											
<b>HesVer</b>	,411**	,345**	1										
<b>Affet</b>	,360**	,280**	,037	1									
<b>Cesaret</b>	,513**	,510**	,169**	,141**	1								
<b>Tevazu</b>	,716**	,669**	,257**	,355**	,527**	1							
<b>SorYön</b>	,757**	,697**	,394**	,280**	,549**	,702**	1						
<b>HLA</b>	,913**	,825**	,473**	,429**	,640**	,860**	,851**	1					
<b>Heves</b>	,386**	,316**	,121*	,181**	,262**	,334**	,332**	,371**	1				
<b>Anks</b>	-,380**	-,273**	-,097*	-,323**	-,229**	-,293**	-,356**	-,376**	-,208**	1			
<b>Depr</b>	-,335**	-,228**	-,188**	-,290**	-,215**	-,323**	-,296**	-,357**	-,231**	,641**	1		
<b>Rahat</b>	,272**	,215**	,076	,126**	,130**	,236**	,230**	,255**	,577**	,200**	,164**	1	
<b>İDİH</b>	,499**	,374**	,179**	,326**	,306**	,426**	,445**	,496**	,709**	,735**	,723**	,674**	1

\*korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır

\*\*korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Daha önce de değinildiği gibi hizmetkar liderlik kavramı 1970’li yıllarda kullanılmaya başlasa da ölçme araçlarının yeni geliştirilmesinden dolayı literatürde çok fazla çalışma yer almamaktadır. Özellikle teorileri test eden ampirik araştırmalar oldukça az bulunmaktadır (Washington vd. 2006; Farling vd. 1999). Ülkemizde ise kavram çok fazla popülerlik kazanmamıştır. Yükseköğretim kurulunun (YÖK) veri tabanı tarandığında ancak dört adet lisans üstü tez bulunmaktadır. Bunlardan ikisi doktora, ikisi yüksek lisans tezidir. Uluslararası platformda ise ülkemizden sadece iki makalenin basıldığı belirlenmiştir. Yine bunlardan bir tanesi eğitim bilimleri alanında olup (Cerit, 2010) diğeri örgütsel davranış alanındadır (Öner, 2012). Basılmış olan tek kitap ise Fındıkçı (2009) tarafından yazılmış olan “Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik” adlı eserdir. Ancak bu kitabın bir kişisel gelişim kitabı olarak basılıp yayımlandığı göz önüne alınmalıdır.

Bu araştırmada hizmetkar liderlik kavramının Türkiye’de yaygınlaşarak kullanılması amaçlanarak, ülkemize uyarlaması en makul olduğu düşünölen Van Dierendonck ve Nuijten’in (2011) geliştirdikleri *Hizmetkar Liderlik Anketi* Türkçeye kazandırılmıştır. Başta teorik olarak çerçevesi çizilen hizmetkar liderliğin, ampirik araştırmalara konu olması ağıısından geçerli ve güvenilir kaynakların olması çok önemlidir.

Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda, orijinali 30 madde ve 8 faktörden oluşan ölçek, *otantiklik* faktörünün analiz sonuçları neticesinde faktör yapısını bozduğu tespit edildiğinden, 26 madde ve 7 faktörden oluşan yeni bir yapıya kavuşmuştur. Ölçeğin bu son hali birinci ve ikinci derece doğrulamayı faktör analizleri sonucunda uyum endekslerine göre kabul edilebilir-iyi uyum sergilemiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları da 0.57 ile 0.91 Cronbach’s Alpha değerleri ile *Hizmetkar Liderlik Anketinin* içsel tutarlılığını tasdik etmiştir. Türkiye’de *Hizmetkar Liderlik Anketinin* son hali olan 26 madde ve 7 faktörlü yapısı ile kullanılması uygun bulunmuştur. Bu yapıyı *güçlendirme* (7 madde), *geride durma* (3 madde), *hesap verebilirlik* (3 madde), *affetme* (3 madde), *cesaret* (2 madde), *tevazu* (5 madde) ve *sorumlu yöneticilik* (3 madde) faktörleri oluşurmaktadır. Anketi oluşturan maddeler ve standardize edilmiş faktör yükleri Tablo 8’de verilmiştir.



Bu yedi faktörün Hizmetkar Liderliği açıklarken ortaya çıkan standardize edilmiş faktör (regresyon) yükleri de oldukça yeterli düzeydedir. Özellikle **güçlendirme, geride durma, tevazu ve sorumlu yöneticilik** boyutları hizmetkar liderliği açıklamada diğer boyutlara göre daha etkin gözükmektedir. Bu da van Dierendonck ve Nuijten'in (2011) bu konudaki görüş ve bulgularını desteklemektedir.

Stone ve Patterson (2005); Hizmetkar Liderlik anlayışına göre takipçilerin genel iyilik halleri (well-being) ve gelişimleri iyi seviyelere geldikten sonra örgütün uzun vadede hedeflerinin gerçekleştirileceğini belirtir. Bu anlayıştan ve Greenleaf'in (1977; 2003) lider ve takipçisi üzerine temel felsefelerinden yola çıkarak incelenen hizmetkar liderlik tutumlarının, işe ilişkin iyilik haliyle olan ilişkileri literatürü destekleyici bulgular sergilemiştir. Bu sonuçlar da HLA'nın geçerliliğini tasdik etmek için önemli bir etmen olmuştur.

Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında Hizmetkar Liderliğin bundan sonraki araştırmalara konu olması ve araştırmalar neticesinde elde edilecek sonuçlar ile uygulamaya adaptasyonu için gerekli verilerin toplanması sağlanabilecektir. 21. Yüzyılda bilginin ve teknolojinin hakim olduğu iş yaşamı, insani ve etik değerlerle olan bağlantısını kaybetmemelidir. Hizmetkar liderlik araştırmaları neticesinde elde edilebilecek sonuçlar ve uygulamaya geçirilecek hizmetkar liderlik geliştirme programları vasıtası ile çalışanlarına saygı duyan, affetmeyi ve tevazuyu erdem kabul eden, takipçilerinin gelişimine odaklanan ve onu görevi sayan, cesur ama sorumlu yöneticiler yeni yüzyılın liderleri olarak karşımıza çıkabilirler.

**Tablo 8:** Hizmetkar Liderlik Anketi – HLA Maddeleri ve Standardize Edilmiş Faktör Yüklere (7 Boyut – 26 Madde)

**Güçlendirme**

1. Amirim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	0.81
2. Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	0.87
3. Amirim kendimi geliştirmeme yardım eder.	0.87
4. Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	0.86
12. Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	0.69
20. Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	0.62
27. Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	0.76

**Geride Durma**

5. Amirim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	0.75
13. Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiç bir ödül ya da itibar beklemez.	0.58
21. Amirim, bir iş arkadaşının başarisına, kendisinininkinden daha çok sevinir.	0.77

**Hesap Verebilirlik**

6. Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	0.63
14. Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.	0.47
22. Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	0.57

**Affetme**

7. Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	0.60
15. Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	0.64
23. Amirim, geçmişte yaşanmiş kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	0.64

**Cesaret**

8. Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	0.64
16. Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	0.76

**Tevazu**

10. Amirim, eleştirilerden ders alır.	0.69
18. Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	0.63
25. Amirim, hatalarımı kendi amirine itiraf eder.	0.52
29. Amirim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	0.86
30. Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	0.86

**Sorumlu Yöneticilik**

11. Amirim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	0.75
19. Amirim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	0.80
26. Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	0.68

**KAYNAKÇA**

- Antonakis, J.; Leanne, A. (2002), "Leader distance: a review and a proposed theory" *The Leadership Quarterly*, 13, 672-704.
- Bekker, C.J. (2010), "A Modest History of the Concept of Service as Leadership in Four Religious Traditions", Van Dierendonck, D.; Patterson, K. (Ed.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research* (s.55-66), London, Palgrave Macmillan
- Bentler, P.M. (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models," *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-46.
- Brislin, R.W. (1986), "The wording and translation of research instruments", Lonner, W.; Berry, J. (Ed.), *Field methods in cross-cultural research* (s.137-164), Beverly Hills, CA, Sage.
- Bobbio, A.; Van Dierendonck, D.; Manganelli, A.M. (2012), "Servant Leadership in Italy and its relation to organizational variables". *Leadership*, 8(3), 229-243.
- Buchen, I.H. (1998), "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future" *Institutions Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), 125-134.
- Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (2013) <http://www.btso.org.tr/?page=bursa-economy/sectorstructure.asp> (06.08.2013)
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- BAYRAM, N. (2009), Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, 2.b. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BAYRAM, N. (2010), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları, Bursa, Ezgi.
- CERİT, Y. (2010), "The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey", *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 13(3), s. 301-317.
- Çelik, G., & Alan, Y. (2007). "Fethullah Gülen as a servant leader". *The International Journal Of Servant-Leadership* , 3(1), 247-266
- Dannhauser, Z.; Boshoff, A.B. (2007), "Structural equivalence of the Barbuto and Wheeler (2006) Servant Leadership Questionnaire on North American and South African samples", *International Journal of Leadership Studies*, 2, 148-168.

- Dennis, R.S.; Bocarnea, M. (2005), "Development of the servant leadership assessment instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- DePree, M. (1998), "What is Leadership?", Hickman, G.R. (Ed.), *Leading Organizations* (s.130-132), California, Sage.
- Dunn, G.; Everitt, B.; Pickles, A. (1993), *Modelling covariances and latent variables using EQS*, London, Chapman & Hall.
- Duyan, E.C.; Aytac, S.; Akyildiz, N.; Van Laar, D. (2013) "Measuring Work Related Quality of Life and Affective Wellbeing in Turkey", *Mediterranean Journal of Social Sciences* 4 (1), 105-116.
- Ehrhart, M.G. 2004, "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, 57(1): 61-94.
- Fabrigar, L.R.; Wegener, D.T.; MacCallum, R.C.; Strahan, E.J. (1999), "Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research", *Psychological Methods*, 4, 272-299.
- Farling, M.L.; Stone, A.G.; Winston, B.E. (1999), "Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1/2), 49-72.
- Fındıkcı, İ. (2009), *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*, İstanbul, Alfa.
- Gibson, J.L; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H.; Konopaske, R. (2006), *Organizations: Behavior, Structure and Processes*, New York, McGraw-Hill.
- GILBREATH, B.; Benson, P.G. (2004), "The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being", *Work & Stress*, 18, 255-266.
- Graham, J.W. (1991), "Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral", *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R.K. (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York, Paulist Press.
- Greenleaf, R.K. (1998), *The power of servant-leadership*, San Fransisco, Berrett-Koehler.
- Greenleaf, R.K. (2003), *Lider Olarak Hizmetkar*, (Y. Alan, & G. Çelik, Çev.) Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership.
- Hesse, H. (1998). *Journey to the East*. Delhi: Book Faith India.
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA, Sage. <http://www.greenleaf>.

- org/aboutus/history.html. (n.d.). *Greenleaf Center for Servant Leadership*. 12.Mart.2013
- Hu, L.T.; Bentler, P.M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Irwing, J.A. (2011), Leadership Reflection: "A Model For Effective Servant Leadership Practice:A Biblically-Consistent and Research-Based Approach to Leadership", *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 3(2), 118-128.
- Jöreskog, K.; Sörbom, D. (1993), LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Kabasakal, H.; Bodur, M. (2007), "Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon", Chhokar, J.S.; Brodbeck, F.C.; House, R.J. (Ed.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, (s.835-874), New Jersey, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
- Kline, P. (1994), *An easy guide to factor analysis*, London & NY, Routledge.
- Knafli, G.J.; Grey, M. (2007), "Factor analysis model evaluation through likelihood cross-validation", *Statistical Methods in Medical Research* 16(2): 77-102.
- Kuhn, T.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.
- Laschinger, H.K.; Wong, C.; McMahon, L.; Kaufmann, C. (1999), "Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness", *Journal of Nursing Administration*, 29, 28-39.
- Laub, J.A. (1999), *Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Zhao, H.; Henderson, D. (2008), "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Manning, G., & Curtis, K. (2003). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Morrison, R.S.; Jones, L.; Fuller, B. (1997), "The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses", *Journal of Nursing Administration*, 27, 27-34.

- Nunnally, J. (1978), *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill.
- Öner, Z.H. (2012), "Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study", *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 300 – 316.
- Page, D., & Wong, P. T. (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership". S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston: University Press of America.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). "Distinguishing between transformational and servant leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (3), 274-291.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Regent University
- Reinke, S.J. (2003), "Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process", *Review of Public Personnel Administration*, 23: 23-37.
- Russell, R.R.; Stone, A.G. (2002), "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model", *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). "Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations". *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (1), 60-77.
- Schulz, R.; Greenley, J.R.; Brown, R. (1995), "Organization, management and client effects on staff burnout", *Journal of Health & Social Behaviour*, 36, s.333-345.
- Schumacker, R.E.; Lomax, R.G. (2004), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (2.b.)*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schwartz, S.H. (1994), "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values", Kim, U.; Triandis, H.C.; Kağıtçıbaşı, Ç.; Choi, S.C.; Yoon G. (Ed.), *Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications* (s.85– 119), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Seltzer, J.; Numerof, R.E. (1988), "Supervisory leadership and subordinate burnout", *Academy of Management Journal*, 31, s.436-446.
- Sendjaya, S.; Sarros, J.C. (2002), "Servant leadership: its origin, development, and application in organizations", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9 No. 2, s.57-65.

- Sendjaya, S.; Sarros, J.C.; Santora, J.C. (2008), "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour", *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sendjaya, S. (2010), "Demystifying Servant Leadership", Van Dierendonck, D.; Patterson, K. (Ed.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research* (s.39-54), London, Palgrave Macmillan.
- Sevastos, P. (1996), Job-Related Affective Well-Being and Its Relation to Intrinsic Job Satisfaction, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Curtin University, Perth, Australia.
- Sivananda, S. (2003). The Bhagavad Gita. Uttaranchal: The Divine Life Society.
- Skakon, J.; Nielsen, K.; Borg, V.; Guzman, J. (2010), "Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research", *Work & Stress*, 24(2), 107- 139.
- Spears, L.C. (1995), Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Management Thinkers, Wiley, New York.
- Stone, A. G., Russel, R. F., & Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus". *The Leadership & Organization Development Journal* , 25 (4), 349-361.
- Stone, A.G.; Patterson, K.A. (2005). The History of Leadership Focus Servant Leadership Research Roundtable, Regent University [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/stone\\_history.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf) (07.10.2012)
- Streiner, D. (2003), "Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency", *Journal of personality assessment*, 80:99-103.
- Taylor, S.; Pearse, N. (2009), "Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership", *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences* 4(4), 223-233.
- Valle, R.S.; Halling, S. (1989), Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology; Exploring the Breadth of Human Experience, New York, Plenum Press.
- Van Dierendonck, D. (2011), "Servant leadership: A review and synthesis", *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

- Van Dierendonck, D.; Nuijten, I. (2011), “The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional Measure”, *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Vinod, S.; Sudhakar, B. (2011), “Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Washington, R.R.; Sutton, C.D.; Field, H.S. (2006), “Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality”, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Wong, P.T.P.; Page, D. (2003), “Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile”, Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA.
- Yilmaz, V.; Çelik, H.E. (2009), Yapısal Eşitlik Modellemesi – I, Ankara, Pegem Akademi. Yukl, G. (2002), Leadership in Organizations, New Jersey, Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010), Leadership in Organizations, Global Edition. 7.b. Upper Saddle River, Pearson.