



Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması*

Kemal Can KILIÇ, Yavuz AYDIN

Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Yönetim ve Organizasyon A.B.D. Adana

Özet

Bu çalışmanın amacı, Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından derlenen 7 madde ve tek boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenirlilik ve geçerlik analizini yapmaktır. Çalışma, Bursa Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör firma çalışanlarına anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu çalışma sonucunda, Liden ve çalışma arkadaşları (2013)'nın derlediği 7 madde ve tek boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, güvenirlilik analizi, geçerlik analizi

The Reliability and Validity Study of Servant Leadership for Turkish Version

Abstract

The purpose of this study is to analyze the reliability and validity of servant leadership scale compiled by Liden, et al. (2008), that has one dimension with 7 articles. This study was conducted via survey method with employees working in private sector companies located around Bursa Free Zone. To analyze the datum, exploratory and confirmatory factor analysis methods have been used. The results of this study revealed that the Turkish version/form of the servant leadership scale composed of seven article and one dimension compiled by Liden, et al. (2013) is a reliable tool.

Key Words: Servant Leadership, reliability analysis, validity analysis.

* Bu çalışma, "Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma" konulu doktora çalışmasından üretilmiştir.

1. Giriş

Liderlik en sade tanımı ile bir hedefin, amacın veya vizyonun başarılması için bir grup insanı etrafında toplama, etkileme ve yönlendirme becerisi (Alabduljader, 2012; Chaudhry ve Javed, 2012) olarak ifade edilmektedir. Liderliğin, örgüt içerisindeki insanları etkileme gücü resmi veya resmi olmayan şekilde ortaya çıkmaktadır (Den Hartog ve Koopman, 2001; Çetin, 2008; Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Liderin organizasyonel etkinlik, verimlilik ve memnuniyet üzerine etkisi mevcuttur (Barnes et al., 2013).

Literatürde liderlik tarzları ile ilgili çok fazla araştırma ve inceleme bulunmaktadır (Bass ve Avolio 1990; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Vroom ve Jago, 2007). Ancak, çağdaş liderlik tarzlarından biri olan ve son zamanlarda liderlik literatüründe büyük ilgi gören hizmetkâr liderlik ilk defa Greenleaf (1977) tarafından incelenmiştir (Ebener ve O'Connell, 2010; Aslan ve Özata, 2011). Greenleaf (1977)'e göre hizmetkâr liderlik; çalışanlarca onları destekleyen ve hizmet odaklı bir liderlik modeli olarak algılanmaktadır (Cerit, 2008; Parris ve Peachey, 2013; Spears, 2004; Liden et al., 2008). Lider, astlarının kendi zayıf ve güçlü tarafları ile potansiyellerinin farkına varabilmeleri için zaman ve çaba sarf eder (Jones-Burbridge, 2012). Hizmetkâr liderliğin birincil önceliğinin çalışanlar olması nedeniyle sürekli onlarla ilgilenmeyi içermektedir. Hizmetkâr liderliğin temeli hizmet,

sağduyu, karşılıklı güven ve güçlendirmedir (Howatson - Jones, 2004; Vondey, 2010). Bu bağlamda, lider çalışanlarının yeteneklerini artırarak, çalışmalarını etkileyerek, önlerindeki engelleri kaldırarak, onları cesaretlendirerek ve yaratıcı problem çözümlerinde onları güçlendirerek onlara hizmet etmektedir.

Hizmetkâr liderliğin en güçlü tarafı organizasyonun ve bireyin gelişimine katkı sağlamasıdır. Greenleaf (2002)'a göre hizmetkâr lider "bir yol gösterici olmaktan öte, hizmet etmeye istekli olan" önderdir (Aslan ve Özata, 2011; Vinod ve Sudhakar, 2011).

Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, hizmetkâr liderliğin tükenmişlik (Cerit, 2008), iş tatmini (Cerit, 2009), örgütsel bağlılık, lider-üye değişimi, performans (Melchar ve Bosco, 2010; Harwiki, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Butarbutar et al., 2010; Vondey, 2010; Bambale et al., 2012; Harwiki, 2013) üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Freeman, 2011; Salameh, 2011; Ding et al., 2012).

Literatürde hizmetkâr liderlik ile ilgili çeşitli ölçek geliştirme çalışmaları bulunmaktadır. Bunlardan birisi Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından derlenen hizmetkâr liderlik ölçeğinin kısa formudur (Liden et al., 2013). Bahse konu ölçeğin güvenirlilik ve geçerlik çalışmasıyla, hem örgütsel davranış yazınına katkı sağlamak, hem de

yönetmelik/örgütsel uygulamalarda İKY uzmanlarına, kariyer planlayıcılara, performans değerlendiricilere ve yöneticilere örgütsel çıktılar konusunda yararlı bilgiler sunacak bulgular elde etmek hedeflenmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle hizmetkâr liderlik kavramının kuramsal olarak açıklanması, daha sonra hizmetkâr liderlik ölçeğinin kısa formunun güvenilirlik ve geçerlik analizlerinin yapılması amaçlanmaktadır.

2. Hizmetkâr Liderlik (Liden et al., 2008)

Kuramsal olarak, lider ile çalışan arasındaki ilişki sosyal mübadele (Blau, 1964), karşılıklılık normu (Gouldner, 1960), eşitlik kuramı (Adams, 1965) ve psikolojik sözleşme (Argyris, 1960) kavramları çerçevesinde gelişir. Lider ile çalışan arasında yazılı olmayan takas, karşılıklılık, çalışanın hak ettiğini alma ve tarafların beklentilerine saygı kavramları ön plana çıkmaktadır.

Hizmetkâr liderlik insan odaklı liderlik yaklaşımlarından birisidir (Cerit, 2008; Brewer, 2010). Çalışan odaklı olan hizmetkâr liderliğin birincil motivasyonu çalışanlara "hizmet etmek" arzusudur. Hizmetkâr liderlik, örgütten çok bireye önem veren ve örgüt çalışanlarının bireysel gelişimine katkı sağlayarak, örgüt performansının artırılabilmesini esas alan bir liderlik tarzıdır (Ebener ve O'Connell, 2010; Vondey, 2010).

Hizmetkâr liderlik, liderin kendi ihtiyaçlarından önce çalışanların ihtiyaçlarına cevap verilmesine, işletmede sorumluluğun paylaşarak onların güçlendirilmesine, zihni ve manevi olarak sağlıklı bireyler olmalarına ve bireysel olarak geliştirilmelerine vurgu yapar (Cerit, 2008). Onların ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve kişisel potansiyellerini artırmak için birbirine iletişime geçer (Liden et al., 2008). Hizmetkâr lider işletmede güvene dayalı, paylaşılan vizyon ve anlayış oluşturur, çalışanlar da işletmenin yararına sorumluluk alırlar. Ayrıca hizmetkâr liderliğin örgütsel üretimi ve finansal performansı artırıcı potansiyeli bulunmaktadır (Melchar ve Bosco, 2010).

Hizmetkâr liderliğin, diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özelliği insanlar arası entegrasyonu sağlaması ve çalışanlar ile uzun dönemli ilişkiler kurmayı vurgulamasıdır (Liden et al., 2008). Organizasyon içinde ve dışında başkalarına yardım etme kültürü oluşturma yönünden başarılı bir liderlik tarzıdır (Liden et al., 2008). Hizmetkâr liderler, işletme içerisinde ve dışarısında, işletmenin müşterilerini de kapsayacak şekilde topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini inşaa etmeye önem verir, faydalı insan olma bilinci yaratmayı hedeflerler. Hizmetkâr lider satış personelinin tutum ve davranışlarına pozitif etki eder, bu da müşteri ile güçlü ilişkiler kurulmasını sağlar (Rai ve Prakash, 2012).

Reinke (2004) ise hizmetkâr liderliğin ahlaki boyutlarına değinmiş, iyi bir liderin güvenilir, mükemmel ve toplum tarafından takdir edilen ahlaki (Vondey, 2010; Brewer, 2010) değerlere sahip birey olması gerektiğini belirtmiştir.

Hizmetkâr liderliğin değerleri/boyutları değişik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bambale ve çalışma arkadaşlarına (2012) göre literatürde hizmetkâr liderlikle ilgili olarak 16 farklı model bulunmaktadır. Bu konu üzerine yapılan çalışmaların bazıları aşağıda sunulmuştur.

Graham (1991), ilham verici (inspirational), ahlaki/etiksel değerler (moral) (Graham, 1991) olarak,

Buchen (1998), öz kimlik (self-identity), karşılıklılık kapasitesi (capacity for reciprocity), ilişki yapıcı (relationship builders), gelecek ile meşgul olma (preoccupation with the future) (Buchen, 1998) olarak,

Farling ve çalışma arkadaşları (1999), vizyon (vision), etkileme (influence), güvenilirlik (credibility), itimat (trust), hizmet (service) (Farling, Stone ve Winston, 1999) olarak,

Laub (1999) ise bireylere değer verme (valuing people), insanları geliştirme (developing people), topluluk/ekip kurmak (building community), özgünlük göstermek (displaying authenticity), liderliği geliştirme ve destekleme (providing leadership) ve liderliği paylaşma (sharing leadership) (Cerit, 2009; Salameh, 2011) olarak,

Stone (2002) ise vizyon (vision), dürüstlük (honesty), birleştirici (integrity), güven (trust), hizmet (service), rol model olma (modeling), öncülük (pioneering), takdir etme (appreciation of others), yetkilendirme (empowerment) olarak (Melchar ve Bosco, 2010),

Patterson (2003) ise sosyal ve ahlaki sevgi sahibi olma (agapao love), vizyon sahibi olma (vision), alçakgönüllü olma (humility), hizmet (service), yetkilendirme (empowerment), fedakârlık/diğerkâmlık (altruism), güven (trust) (Aslan ve Özata, 2011; Sanı Ürü, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013) olarak,

Barbuto ve Wheeler (2006) ise örgütsel hizmetkârlık (organizational stewardship), duygusal iyileştirme (emotional healing), ikna etme klavuzluğu (persuasive mapping), bilgelik (wisdom), başkalarını düşünmeye teşvik (altruistic calling) (Melchar ve Bosco, 2010; Freeman, 2011) olarak,

Sendjaya ve çalışma arkadaşları (2008) ise gönüllü itaat (voluntary subordination), özgünlük (authentic self), anlaşmalı ilişki (covenantal relationship), ahlâki sorumluluk (responsible morality), insan üstü/aşkın ruhaniyet (transcendental spirituality), dönüştürücü etki (transforming influence) olarak tanımlamıştır (Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008; Butarbutar et al., 2010; Freeman, 2011).

Spears (2004), Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik özelliklerinden yola çıkarak hizmetkâr liderin 10 temel kişisel özelliğini, aktif dinleyici, empati kurabilen, zor konuları kavramsallaştıran, ikna edici, ileri görüşlü, farkındalığı yüksek, kâhya/hizmetkâr davranışları sergileyen, iyileştirici, kendisini çalışanların gelişimine adanmış ve ekip/topluluk kurma becerilerine sahip kişi olarak sıralamıştır (Cerit, 2009; Ebener ve O'Connell, 2010; Melchar ve Bosco, 2010; Aslan ve Özata, 2011; Jones-Burbridge, 2012; Parris ve Peachey, 2013; Sanı Ürü ve ark., 2013).

Melchar ve Bosco (2010)'ya göre hizmetkâr liderliğin işletme için birtakım pozitif çıktıları gözlemlenebilir. Bunlar; görev ve değer odaklılık, yaratıcılık ve yenileştirme, sorumluluk ve esneklik, içsel ve dışsal hizmete bağlılık, çalışanlara saygı duyma, çalışanların bağlılığı ile işletme içerisindeki farklılıkları hoş karşılamak olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik, çalışanlara karşı sorumluluk sahibi olmak, onların zihni ve manevi duyguları ile ilgilenmek, işletmeye yönelik negatif düşüncelerini iyileştirmek, pozitif iş ortamı ile çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak, iş tatminini ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak, genel vizyon vermek, kişisel ve işle ilgili gelişimlerini sağlamak amaçlı destek olmayı kapsar (Cunningham, 2002; Riverstone, 2004).

Literatürde hizmetkâr liderlik ile ilgili çeşitli ölçek geliştirme çalışmaları bulunmaktadır. Bunlardan birisi de Liden ve çalışma arkadaşları (2008) tarafından 28 madde ve

7 boyutlu olarak geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğidir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin çok fazla soru içermesi nedeniyle, Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından ölçek tekrar derlenerek 7 madde ve tek boyuttan oluşan anılan ölçeğin kısa formu oluşturulmuştur.

Liden ve çalışma arkadaşları (2008)'nin hizmetkâr liderlik modelinde, şu değerler ön plana çıkmaktadır.

2.1. Duygusal Destek ve İyileştirme (Emotional Healing)

Çalışanların kişisel düşüncelerine, kaygılarına, isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmaktır (Liden et al., 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale et al., 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü ve ark., 2013).

2.2. Topluma Değer Katmak (Creating Value for The Community)

Topluma yardımcı olmak için hizmet etme konusunda bilinçli ve duyarlı davranma, toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olmaktır (Liden et al., 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale et al., 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü ve ark., 2013).

2.3. Kavramsal Beceriler (Conceptual Skills)

Liderin, özellikle yeni çalışanlara, astlarına yardım edebilmesi için organizasyon ve görev hakkında yeterli bilgiye sahip olmasını kapsar (Liden et al., 2008). Liderin karmaşık problemleri yeni metotlar uygulayarak, işletme kaynaklarını etkin kullanarak rasyonel ve yaratıcı fikirler ile çözebilmesi, çalışanlara etkili şekilde yardımcı olacak pozisyonda olmasıdır (Liden et al., 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale et al., 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü ve ark., 2013).

2.4. Güçlendirme (Empowering)

Çalışanları örgüt içerisindeki problemleri çözmek için yetkilendirme ve cesaretlendirme, özellikle işlerin ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkin karar verme konusunda güçlendirmeyi kapsar. Bu aynı zamanda astların problem çözme, risk alma becerilerini de artıracak ve dolayısıyla işlerini kolaylaştıracaktır (Liden et al., 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale et al., 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü ve ark., 2013).

2.5. Astlarının Kişisel Gelişim ve Başarısı İçin Yardımcı Olma (Helping Subordinates to Grow and Succeed)

Liderin çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinden sorumluluk duyması ve bu konuda onları desteklemesi ve onlara mentorluk yapmasıdır (Liden et al., 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale et al., 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü ve ark., 2013).

2.6. Astlarını Öncelikli Tutma (Putting Subordinates First)

Liderin kendi önceliklerinden ve menfaatlerinden çok astlarının menfaatlerini ön planda tutmasıdır. Çalışanların işle ilgili sorunları olduğunda kendi önceliklerini bir kenara bırakıp onlara yardım etmesi ve destek vermesidir (Liden et al., 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale et al., 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü ve ark., 2013). Çalışanlara iş ile ilgili memnun edici ihtiyaçlarının birinci öncelikli olduğunu hareketlerle ve söylemlerle vurgulamayı esas alır. (Liden et al., 2008).

2.7. Etik Davranmak (Behaving Ethically)

Astları ile açık, adil ve dürüst iletişimde bulunmak ve ilişkiler kurmaktır. Bu davranışı ölçen sorular ise “yöneticim yüksek etik standartlarına sahiptir”, “yöneticim her zaman dürüsttür” şeklinde ifade edilmiştir (Liden et al., 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Bambale et al., 2012; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü ve ark., 2013).

2.8. İlişkiler (Relationships)

Başkalarını tanıma, anlama ve destekleme konusunda organizasyon içerisinde olumlu bir hava oluşturmayı ve çalışanlar ile uzun süreli ilişkiler kurmaya odaklanmayı ifade eder (Liden et al., 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü ve ark., 2013).

2.9. Hizmet Etme (Servanthood)

Başkalarına ve topluma gerekirse kendi çıkarlarından ödün vermek pahasına hizmet etme çabasında olma ve çevre tarafından da böyle tanımlanma arzudur (Liden et al., 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Boone ve Makhani, 2012; Sanı Ürü ve ark., 2013).

Bazı araştırmacılar tarafından hizmetkâr liderliğin, dönüştürücü liderlik tarzıyla benzer olduğu görüşü de savunulmaktadır. Özellikle, dönüştürücü liderliğin “idealleştirilmiş etki” ve “entelektüel uyarım” boyutlarına benzediği (Liden et al., 2008) ifade edilmektedir. Yapılan karşılaştırmalarda her iki liderlik tarzının birbirlerinden farklı yaklaşımlar olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü lider işletmenin hedeflerine ulaşmak için öncelikle örgüte odaklanırken, hizmetkâr lider öncelikli olarak çalışanlara odaklanır (Stone, Russell ve Patterson, 2003) ve onların bireysel gelişimine önem verir. Hizmetkâr liderlik çalışanların ve içerisinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarına duyarlı ve takipçilerini moral değerler yönünden teşvik eder (Liden et al., 2008). Dönüştürücü liderin motivasyon kaynağı örgütsel başarıdır (Cerit, 2008; Mehta ve Pillay, 2011). Hizmetkâr liderlik ise, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine yoğunlaşır (Liden et al., 2008).

3. Araştırma Yöntemi

Çalışma, amacı açısından keşifsel tarama, yöntem olarak nicel araştırma, zaman periyodu bakımından kesitsel zaman aralığında ve saha araştırması şeklinde uygulamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Anketlerin deneklere ulaştırılmasındaki zorluklardan dolayı örneklem tekniği olarak kartopu örnekleme metodu (snowball or networking sampling) tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

3.1. Veri Toplama

Bursa Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren 62 farklı işletmenin orta düzey yönetici ve beyaz yakalı çalışanlarına Kasım -Aralık 2013 tarihleri arasında toplam 418 anket dağıtılmıştır. Anket formu konusunda gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra işletme yetkililerine (sahibi/yönetici/insan kaynakları müdürü) verilerek uygulanmıştır. Anketlerin değerlendirme aşamasında, 11 kişinin soruların çoğunluğunu aynı şık işaretlemesi, 16 kişinin ise soruların çoğunu boş bırakması nedeniyle 27 anket değerlendirme dışında tutulmuştur. Verilerin normalleştirilmesi ve uç değerlerin ayıklanması safhasında ise 17 anket elenmiştir. Sonuç olarak, analizlerde 374 kişiye ait veriler kullanılmıştır.

Katılımcıların 78'i orta düzey yönetici (%29,9), 68'i uzman (%18,2), 57'si teknik personel (%15,2), 133'ü (%35,6) mali ve idari işler ve 38'i diğer personel (%10,2)'den oluşmaktadır. Yaş olarak, 68'i (%18,2) 25 yaş ve altı, 112'si (%29,9) 26-30 yaş, 66'sı (%17,6) 31-35 yaş, 71'i (%19,0) 36-40 yaş, 57'si (%15,2) 41 yaş ve üzeri arasında yer almaktadır ve çoğunun genç personelden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların 240'ı (%64,2) erkek, 134'ü (%35,8) kadından oluşmaktadır. Türk iş hayatında erkeklerin daha fazla yer aldığı düşünüldüğünde dağılımın normal olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların 71'i (%19) lise, 53'ü (%14,2) önlisans, 153'ü (%40,9) lisans ve 97'si (%25,9) yüksek lisans ve üstü mezundur. Katılımcıların genel olarak eğitim durumunun yüksek olduğu görülmektedir.

3.2. Çeviri Çalışması

Hizmetkar liderlik ölçeğinin kısa formunun (Liden et al., 2013) Türkçe'ye uyarlama çalışmasında Bristlin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından tanımlanan 5 aşamalı yöntem kullanılmıştır. Bu aşamalar; ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, geri çeviri, geri çeviriyi değerlendirme ve uzman görüşünü içermektedir (Gürbüz ve Mert 2009, s.146; Çetin ve Basım, 2012, s. 127; Ülbeği ve ark., 2014, s.3). Orjinali 7 madde olan ölçeğin kullanım izni Yazardan elektronik posta üzerinden alınmıştır. Ölçeğin uyarlama çalışmasında, öncelikle ölçeğin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Yapılan bu çeviri örgütsel davranış konularında tecrübeli bir öğretim üyesi ve bir alan uzmanı tarafından değerlendirilmiş ve kültürel uygunluğu gözden geçirilmiştir. Sonrasında uzun süre Amerika'da kalmış olan bir alan uzmanı tarafından ölçek tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiş ve anlam kayması olup olmadığı değerlendirilmiştir. Son olarak ise iki kişilik uzman görüşüne başvurulmuştur. Yapılan düzenlemeler sonucunda ölçeğin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir (Gürbüz ve Mert 2009, s.146; Çetin ve Basım, 2012, s. 127; Ülbeği ve ark., 2014, s.3).

Ayrıca, söz konusu ölçüm araçlarının İngilizce'den Türkçe'ye, Türkçe'den İngilizce'ye çevirisinin doğruluğunu kontrol etmek amacıyla planlı bir seminer grubunda eğitim alan, uluslar arası kuruluşlarda 2 ila 5 yıl arasında çalışmış veya eğitim maksatlı yurtdışında bulunmuş, YDS sonuçları 85 ve üzeri, öğrenim düzeyi yüksek lisans ve doktora seviyesinde, iş tecrübesi 11 ila 21 yıl arasında, hem yönetici hem yönetilen pozisyonunda bulunan 32 kişi üzerinde 3 hafta ara ile hem Türkçe hem de İngilizce anket uygulaması yapılarak test edilmiştir (Özgüven, 1994). Tercüme arasındaki farklılığı belirlemek için 32 kişilik grup üzerinde uygulanan test-tekrar test yönteminde tutarlılığın yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Eşleştirilmiş "t testi" sonucunda hiçbir maddede istatistiksel olarak farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir ($p > .05$). Korelasyon analizleri sonucunda ise test edilen her bir maddenin iki uygulaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur ($p < .05$).

Anketlerin düzenlenmesi safhasından sonra, ana kütlede seçilen 75 kişilik beyaz yakalı çalışanı kapsayan pilot bir uygulama, ilgili işletmenin işletme yetkilileri (sahibi/yönetici/insan kaynakları müdürü) vasıtasıyla uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa skoru 0,856 olarak bulunmuştur.

3.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Liden et al., 2013)

Hizmetkâr liderlik ölçeği ilk olarak, Liden ve çalışma arkadaşları (2008) tarafından 28 madde ve 7 boyutlu olarak geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmaları aşamasında "İlişkiler" ve "Hizmet Etme" boyutları hariç, diğer boyutların yeterli uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Her biri dört ifadeden oluşan yedi (7) boyutun güvenilirlik değerleri; "Duygusal Destek ve İyileştirme" için ($\alpha = 0.76$), "Topluma Değer Katmak" için ($\alpha = 0.83$), "Kavramsal Beceriler" için ($\alpha = 0.81$); "Güçlendirme" için ($\alpha = 0.80$); "Astlarının Kişisel Gelişim ve Başarısı İçin Yardımcı Olma" için ($\alpha = 0.82$); "Astlarını Öncelikli Tutma" için ($\alpha = 0.86$) ve "Etik Davranmak" için ($\alpha = 0.83$) arasında değişmiştir (Liden et al., 2008).

Türkiye'de Sanı Ürü ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada, Liden ve çalışma arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğine ait 5 faktörlü yapı elde edilmiştir. Faktörlere ait Cronbach Alfa skorları, "Duygusal İyileştirme ve Diğerkâmlık" için ($\alpha = 0.934$), "Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek" için ($\alpha = 0.936$), "Kavramsal Yetenek" için ($\alpha = 0.911$), "Etik Davranma" ($\alpha = 0.862$) ve "Topluma Değer Katma" ($\alpha = 0.896$) olarak tespit edilmiştir (Sanı Ürü ve ark., 2013).

İlk geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğinin çok fazla soru içermesi nedeniyle, Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından anketin 7 maddeden ve tek boyuttan oluşan kısa formu düzenlenmiştir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinde yer alan 7 ifade için toplam Cronbach Alfa skoru 0.84 olarak bulunmuştur.

4. Bulgular ve Değerlendirmeler

Verilerin analizinde, istatistik programlarının güncel versiyonları kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik değerlendirilmesinde Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Yapısal geçerlik değerlendirmesi için keşfedici faktör analizi (KFA) ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Genel uygulamada anket uyarlama aşamasında ölçüm araçlarının KFA ve DFA'sı birbirini tamamlayacak şekilde kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

4.1. Geçerlik Bulguları

Yeni bir ölçek geliştirirken önce keşfedici faktör analizi (KFA) ile ölçüm aracının faktör yapısı ortaya çıkarılır. Sonra, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçeğin kuramsal yapısı doğrulanmaya çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.289-290).

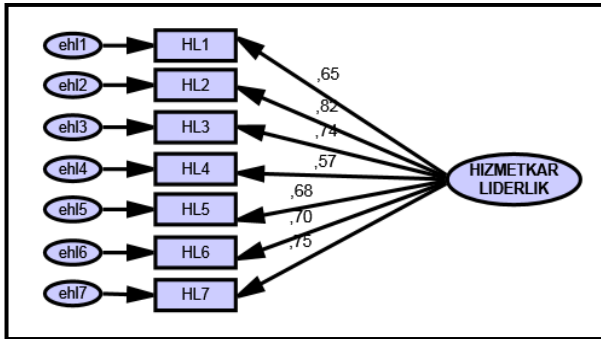
Hizmetkâr liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için öncelikle KFA yöntemi kullanılmıştır (Tablo 1). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0.899>0.60) değeri kabul edilebilir sınırın üzerinde bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli seviyede olduğu, Barlett'in küresellik testinin anlamlı [$\chi^2(21) = 1073,544, p < .05$] olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İfadeleri	Faktör Yükleri
HL1 Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	,717
HL2 Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.	,83
HL3 Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	,783
HL4 Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir.	,651
HL5 Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	,741
HL6 Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	,759
HL7 Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.	,774
Açıklanan Toplam Varyans:	%56,619
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi (KMO):	,899
Bartlett'in Küresellik Testi:	[$\chi^2(21) = 1073,544, p < .05$]

KFA sonucunda, orijinal ölçekte olduğu gibi 7 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam varyansın % 56,619'unu açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0.6'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Keşfedici faktör analizinden sonra yapısal eşitlik modeli (YEM) ile doğrulayıcı faktör analizi, en yüksek olabilirlik kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemi ile hesaplanmıştır (Ülbeği ve ark., 2014, s.6; Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 313). YEM esasları çerçevesinde oluşturulan hizmetkâr liderlik ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi Şekil 1'de sunulmaktadır. Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarını göstermektedir.

**Şekil 1.** Hizmetkâr Liderliğe Ait Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Modeli

Analiz sonucunda, maddelerin standartlaştırılmış regresyon katsayılarının 0,57 ile 0,82 arasında değiştiği gözlemlenmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Ölçeğin madde faktör yük değerlerinin 0,5'den büyük olması her maddenin temsil ettiği boyutla olan ilişkisinin güçlü olduğunun göstergesidir. Bu da yapı geçerlik şartlarından birisinin sağlandığını ifade etmektedir (Hair et al., 2009; s.707).

Tablo 2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	χ^2 uyum testi	(χ^2/df)	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
İyi Uyum	($P > 0.05$)	≤ 3	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Modelin Uyum İndeksleri	-	$\leq 4-5$	0,94-0,90	0,94-0,90	$\geq 0,95$	0,89-0,85	0,06-0,08
Uyum İndeksleri	($P < 0.05$)	2,658	0,978	0,967	0,978	0,972	0,067

Modele ait uyumluluk indeksleri incelendiğinde (Tablo 2), ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/df) 2,658, artırmalı uyum indeksi (IFI) 0,978, Tucker-Lewis indeksi (TLI) 0,967, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,978 ve uyum iyiliği indeksi (GFI) 0,972 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerinin iyi uyum değerlerine, yaklaşık hataların ortalama kökü (RMSEA=0,067) değerinin ise kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011, s.37; Gürbüz ve Şahin, 2014, s.317). Dolayısıyla, kullanılan veriler ile kurulan modelin iyi uyum sağladığı, ölçeğin geçerli olduğu ifade edilebilir.

4.2. Güvenirlik Bulguları

Ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach Alfa katsayısı ile düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Çetin ve Basım, 2012). Hesaplanan düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayıları 0,539 ile 0,741 arasında değer almışlardır. Ayrıca ölçüm aracındaki ifadelerden herhangi birinin çıkarılması ölçeğin içsel tutarlılığını değiştirmemektedir (Tablo 3).

Hizmetkâr liderlik ölçeğindeki 7 maddenin "Cronbach Alpha" değeri ($\alpha = 0,870$) olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha katsayısının yüksek olması ölçüm aracının iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir (Gilbert ve Churchill, 1991; Tezbaşaran, 1996; Özdamar ve ark., 1999).

Yapı geçerliği için yapısal eşitlik modellemesi ve faktör yük değerlerinin tespitinden başka güvenilirlik çalışmalarında Cronbach Alfa katsayısına ilave olarak, Yapı Güvenirlik [Construct Reliability (CR)] ve Açıklanan Ortalama Varyans [Average Variance Extracted(AVE)] değerinin de hesaplanması önerilmektedir (Hair et al., 2009; s.708-710). Hizmetkâr ölçeğinin yapı geçerliğine ait değerler Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İfadeleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri	Cronbach Alfa	CR	AVE
HL1	0,609	0,856	0,870	0,874	0,501
HL2	0,741	0,839			
HL3	0,684	0,846			
HL4	0,539	0,865			
HL5	0,635	0,853			
HL6	0,655	0,85			
HL7	0,67	0,848			

Ölçeğin yakınsaklık ve ıraksak geçerlik değerinin hesaplanmasında kullanılan Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değeri için kabul edilebilir değerin 0.50 ya da 0.50'den fazla olması, yapı güvenirlik değerleri (CR) için ise kabul edilebilir değerin 0.70 ya da 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir. Yapı güvenirliğinde 0.6 ila 0.7 arasındaki değerler de kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Hair et al., 2009; s. 708-710).

Hizmetkâr liderlik ölçeği için tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

N	Min.	Max.	Ort.	Ss
374	1,29	5	3,738	0,65234

Araştırmaya katılan Bursa Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılama ortalamasının yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından tekrar derlenen 7 madde ve tek boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik analizini yapılmıştır. Analizler sonucunda, hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan Bursa Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının; çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı, onları moral değerler yönünden teşvik eden, kişiler arası entegrasyonu sağlayan, işletmede güvene dayalı paylaşılan vizyon ve anlayış oluşturan, çalışanların da işletmenin yararına sorumluluk almalarını (Liden et al., 2008; Melchar ve Bosco, 2010; Rai ve Prakash, 2012) sağlayan hizmetkâr liderlik tarzını algılama ortalamasının yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

Liden ve çalışma arkadaşları (2008), hizmetkâr liderlik ölçüm aracının, dönüştürücü liderlik tarzı ölçüm aracı ile benzerlik gösterdiğine ve aynı değerleri ölçtüğüne dair geri bildirim aldıklarını, fakat her iki ölçüm aracının farklı değerleri ölçtüğünü (Liden et al., 2008), hatta örgütsel çıktılar konusunda hizmetkâr liderliğin dönüştürücü liderlikten daha iyi sonuçlar verdiğini belirtmiştir (Liden et al., 2013). Literatür incelendiğinde, kolektivist toplumlarda hizmetkâr liderlik davranışlarının uygulanması yüksek çalışan performansı elde etmek için faydalı olacağı (Butarbutar et al., 2010) üzerinde durulmuştur.

Ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach Alfa katsayısı ile düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmış ve elde edilen değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir. Cronbach alfa değeri önceki çalışmalarda elde edilen değerlere yakın bulunmuştur (Liden et al., 2013) ve ölçeğin güvenilirliğinin iyi seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizi ile doğrulayıcı faktör analizi sırasıyla uygulanmıştır. Ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi 7 maddelik tek faktörlü bir yapıda olduğu ve yapısal olarak geçerli olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Ayrıca, faktör yük değerlerinin ve Açıklanan Ortalama Varyans değerinin 0.5'den, Yapı Güvenirlik değerinin ise 0.7'den büyük olması ölçeğin yapı geçerliğine katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkiye'deki yapılacak çalışmalarda kullanılabilir bir ölçek olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmanın sınırlılıkları kapsamında, bu çalışmada örneklem grubu olarak Bursa Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarından orta düzey yönetici ve beyaz yakalı personel seçilmiş ve kesitsel zaman aralığında veri toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırmaya gönüllü olarak katılanların vermiş olduğu cevaplarla, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkisi göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Ayrıca, araştırmanın bir örneklem grubu üzerinde yapılması da farklı sınırlılık olup (Ülbeği ve ark., 2014, s.11), çalışmanın farklı alanlarda farklı örneklem üzerinde uygulanmasının ölçeğin genellenebilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

Adams, J.S. (1965). Advances in experimental social psychology. Inequality in Social Exchange. Derl.: L. Berkowitz (New York: Academic Press).ss. 267-299.

Alabduljader, S.A., (2012). The transactional and transformational leadership in the Kuwaiti Commercial Banks sector: Which one is more applied?. International Journal of Business and Social Science. Vol. 3 Issue 19, p211-219. 9p.

Argyris, Chris (1960). Understanding Organizational Behavior, Homewood IL: Dorsey Press.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik araştırması (Turkish), Servant leadership among medical staff: Investigation of validity and reliability of Dennis-Winston and Dennis-Bocernea servant leadership scales. (English). Journal of Management ve Economics, Vol. 18 Issue 1, p139-154. 16p. 1 Diagram, 10 Charts. Language: Turkish.

Avolio, B. J., & Bass, B.M. (1995, 2000, 2004). Multifactor leadership questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set (3rd ed.). Menlo Park, CA. Mind Garden, Inc www.mindgarden.com.

Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl, G. & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. Applied Psychology: An International Review, 49 (1),192–221.

Bakan, İ ve Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84, 2010 ISSN: 1309-9132, www.kmu.edu.tr.

Bambale, A.J., Shamsudin, F.M., & Subramaniam, C.A/L. (2012). Servant leadership as employee-organization approach for performance of employee citizenship behaviors in the Nigeria's Electric power sector. Journal of Marketing and Management, 3 (1), 1-21.

Barnes, J.N., Christensen, D.S., & Stillman, T. (2013). Organizational leadership and subordinate effect in Utah's certified public accounting profession. The Journal of Applied Business Research. Volume 29, Number 5.

Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272.

Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31(3): 300-326. doi: 10.1177/1059601106287091 Coyright © 2006 Sage Publications. Used by permission.

Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley and Sons, Inc.

- Boone, L.W. & Makhani, S. (2012). Five necessary attitudes of a servant leader. *Review of Business*, Winter2012/2013, Vol. 33 Issue 1, p83-96. 14p.
- Brewer, C., (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, Volume IV, Issue 2.
- Brislin, R. W. - W. J. Lonner - Thorndike, R. M. (1973), *Cross-Cultural Research Methods*. New York, John Wiley&Sons Pub.
- Buchen, I.H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.
- Butarbutar, I.D., Sendjaya, S. & Härtel, C.E.J. (2010). The mediating effects of ethical climate on the relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviour. *ANZAM* 2010, pp. 1-22.
- Chaudhry, A.Q., ve Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 7; pp.258-264.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı55, ss: 547-570; The effects of servant leadership behaviors of primary school principals on teachers' burnout. *Educational Administration: Theory and Practice*, Issue 56, pp: 547-570.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration Leadership*, 37; 600.
- Cunningham, R. (2002). Servant Leadership: An Introduction. *Public Voices*, 5, 1-7.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 2008 (1) 23. Sayı.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1,s.121-137.
- Den Hartog, D., ve Koopman, P. (2001). Leadership in organizations. *Handbook of Industrial, Work ve Organizational Pscyhology – Volume, 2*. 2001. SAGE Publications. 16 Feb. 2011. Pp. 166-187.
- Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business ve Psychology*. Vol. 26 Issue 3, p249-267. 19p. 7 Charts.
- Ding, D., Lu, H., SONG, Y., & Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *Scientific Research, iBusiness*, 2012, 4, 208-215, doi:10.4236/ib.2012.43026 Published Online September 2012 (<http://www.SciRP.org/journal/ib>).
- Ebener, D.R., & O'Connell, D.J. (2010). How might servant leadership work?. *Nonprofit Management ve Leadership*, Vol. 20, No. 3.
- Farling, M., Stone, A., ve Winston, B.E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Freeman, GT. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4 Iss. 1, pp. 120- 140. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship.
- Gilbert, A. ve Churchill, Jr., (1991) *Marketing research, methodological foundations*. (5th ed.) USA, Orlando: The Dryden Press.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*,25, ss. 161- 178.
- Graham, J.W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K. (2002) *Servant Leadership a Journay Into the Nature of Legitimate Power ve Greatness*, 25th Anniversary Edition, New York: Paulist Press. (Cited in Aslan ve Özata, 2011)
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S., (2009). Validity and reliability testing of organizational justice scale: An empirical study in a public organization, *TODAİE's Review of Public Administration*, Volume 3 No 3 September, p. 137-162.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe-yöntem-analiz. Seçkin Yayıncılık/ Sosyal Bilimler. Birinci Baskı: Ankara.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.): Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NY, USA.
- Harwika, W. (2013). Influence of servant leadership to motivation, organization culture, organizational citizenship behavior (OCB), and employee's performance in outstanding cooperatives East Java Province, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 5 (Mar. - Apr. 2013), PP 50-58.
- Harwika, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 5, No. 12, pp. 876-885, Dec 2013 (ISSN: 2220-6140).
- Howatson-Jones, I. L. (2004). The servant leader. *Nursing Management*, 11(3), 20-24.
- Jones-Burbridge, J.A. (2012). Servant leadership, *Corrections Today*. Vol. 73 Issue 6, p45-47. 3p. Reading Level (Lexile): 1280.
- Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership

- assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*60(2): 9921922. (Cited in Cerit, 2009; Salameh, 2011)
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D., (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Mehta, S., & Pillay, R. (2011). Revisiting servant leadership: An empirical study in Indian context. *Journal of Contemporary Management Research*. Vol. 5 Issue 2, p24-41. 18p. 5 Charts.
- Melchar, D.E., & Bosco, S.M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *Journal of Business Inquiry: Research, Education ve Application*. Vol. 9 Issue 1, p74-88. 15p. 5 Charts.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık. Birinci Baskı: Ankara.
- Özgüven, İ.E., (1994). Psikolojik testler. Ankara: Yeni Doğu Matbaası.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A. A., Kırçali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 601.
- Parris, D.L., & Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*. Vol. 113 Issue 3, p377-393. 17p. 4 Charts.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations and leadership in Turkey. *Applied Psychology: In International Review*, 50 (4), 559-589.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Unpublished dissertation, Regent University. (UMI AAT 3082719). (Cited in Aslan ve Özata, 2011; Sanı Ürü ve ark., 2013).
- Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3,566-593.
- Rai, R., & Prakash, A. (2012). A relational perspective to knowledge creation: Role of servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Issue 2, p61-85. 25p. 1 Diagram.
- Reinke, S.J. (2004). Service before self: towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30-57.
- Riverstone, L. (2004). *Global Virtue Ethics Review*. 5, 3, 95-119.
- Salameh, K.M. (2011). Servant leadership practices among school principals in educational directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 22.
- Sanı Ürü, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U.E. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma / A comprehensive research about academician's servant leadership style and its consequences. *Akademik Bakış*,13(1):63-82 Dil/Language: Türkçe – Turkish.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. (Cited in Butarbutar et al., 2010; Feeman, 2011).
- Shekari, H., & Nikooparvar, M.Z. (2011). Promoting leadership effectiveness in organizations: A case study on the involved factors of servant leadership. *International Journal of Business Administration*, Jan2011, Vol. 3 Issue 1, p54-65. 12p.
- Sokoll, S. (2011). The Relationship between GLOBE's future orientation cultural dimension and servant leadership endorsement. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4 Iss. 1, pp. 141- 153. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship.
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34. Retrieved from: School of Leadership Studies (2005) 2-8.
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership ve Organizational Development Journal*, Vol. 25 No.24 pp. 349-361.
- Tezbaşaran, A. A. (1996). Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu, TPD Yayınları, Ankara.
- Ülbeği, İ.D, Özgen, H.M. ve Özgen, H. (2014). Türkiye'de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, Sayfa 1-12.
- Vinod, S., & Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership!. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 2 Issue 11, p456-467. 12p.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 1, 2010.
- Vroom, V., & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.