EGE AKADEMİK BAKIŞ

EGE ACADEMIC REVIEW

Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler
ve Siyaset Bilimi Dergisi

Journal of Economics, Business Administration,
International Relations and Political Science

Cilt 13 • Sayı 1 • Ocak 2013
Volume 13 • Number 1 • January 2013

ISSN 1303-099X

ISSN 1303-099X

EGE AKADEMİK BAKIŞ

Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler
ve Siyaset Bilimi Dergisi

EGE ACADEMIC REVIEW

Journal of Economics, Business Administration,
International Relations and Political Science

Cilt 13 • Sayı 1 • Ocak 2013
Volume 13 • Number 1 • January 2013

EGE ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ADINA SAHİBİ
THE OWNER ON BEHALF OF EGE UNIVERSITY FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
Jülide KESKEN

EDİTÖR / *EDITOR*
A. Özlem ÖNDER

YARDIMCI EDİTÖRLER / *ASSISTANT EDITORS*
A. Nazif ÇATIK
Dilek DEMİRHAN
Mustafa KÜÇÜK

YAYIN KOMİSYONU / *ADVISORY COMITTEE*
Haluk SOYUER
A. Özlem ÖNDER
Ayla ÖZHAN DEDEOĞLU
Metin KARADAĞ
Siret HÜRSOY
Aykut LENGER

ULUSLARARASI YAYIN DANIŞMA KURULU / *INTERNATIONAL EDITORIAL ADVISORY BOARD*

Adrian GOURLAY	Loughborough University, UK
Aleaddin TİLEYLİOĞLU	Middle East Technical University, Turkey
Aydın ÇEVİRGEN	Akdeniz University, Turkey
A. Ayşen KAYA	Ege University, Turkey
Berna TANER	Dokuz Eylül University, Turkey
Birgitta OLSSON	Stockholm University, Sweden
Bruce MORLEY	University of Bath, UK
Carlos E. F. YOUNG	Universidade Federal do Rio de Janeiro de Economia Industrial, Brazil
Cengiz DEMİR	Katip Çelebi University, Turkey
Chris RYAN	The University of Waikato, New Zealand
Christopher MARTIN	University of Bath, UK
C. Michael HALL	University of Canterbury, New Zealand
David LAMOND	David Lamond & Associates, Australia
Ercan TATLIDİL	Ege University, Turkey
Erhan ADA	İzmir Economy University, Turkey
Erinç YELDAN	Bilkent University, Turkey
Ertuğrul DELİKTAŞ	Ege University, Turkey
Francis LOBO	Edith Cowan University, Australia
Gülçin ÖZKAN	The University of York, UK
Haiyan SONG	The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong
Hakan YETKİNER	İzmir Economy University, Turkey
İsmet MUCUK	İstanbul University, Turkey
James KIRKBRIDE	Liverpool John Moores University, UK
John FLETCHER	Bournemouth University, UK
Juergen GNOTH	University of Otago, New Zealand
Justus HAUCAP	University of Düsseldorf, Germany

Joyce LIDDLE	University of Nottingham, UK
Luiz MOUTINHO	University of Glasgow, UK
Lydia MAKRIDES	Creative Wellness Solutions, Canada
Mehmet CANER	North Carolina State University, USA
Michael R. POWERS	Temple University, USA
Mohsen Bahmani-OSKOOEE	The University of Wisconsin, USA
Nazan GÜNAY	Ege University, Turkey
N. Oğuzhan ALTAY	Ege University, Turkey
Neşe KUMRAL	Ege University, Turkey
Osman AYDOĞUŞ	Ege University, Turkey
Pan JIAHUA	Chinese Academy of Social Sciences (CASS), China
Rezan TATLIDİL	Ege University, Turkey
Slawomir MAGALA	Erasmus University Rotterdam, The Netherlands
Suat ÖKSÜZ	Gediz University, Turkey
Sumru ALTUĞ	Koç University, Turkey
Thomas N. GARAVAN	University of Limerick, Ireland
Wesley J. JOHNSTON	Georgia State University, USA
William GARTNER	University of Minnesota, USA
Yavuz ODABAŞI	Anadolu University, Turkey
Zahir IRANI	Brunel University,UK

Sekreterya / *Secretary*

Hakan SÖNMEZ	Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Sabire KAPLAN	Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Editörlük Asistanları / *Editorial Assistants*

Barış GÖK
Betül AYDOĞAN
Elif ÜSTÜNDAĞLI
Fatma DEMİRCAN
Gül HUYUGÜZEL KIŞLA
Miray BAYBARS

Yayınlanma Sıklığı / *Frequency:* **Yılda dört kez** / *Four Times in a Year*

Yayınlayan / *Publisher*
Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bornova 35100 İZMİR / TÜRKİYE

E-mail: ozlem.onder@ege.edu.tr ya da / or eab@mail.ege.edu.tr

Basım Yeri: Ege Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü **Basım Tarihi:** 25.02.2013
T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Sertifika No:18679
© Telif Hakkı / Copyright
Ege Akademik Bakış

Ege Akademik Bakış Dergisi, iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler ve siyaset bilimi alanlarında çalışan akademisyenler, araştırmacılar ve profesyonellerin görüşlerini paylaştıkları bir forum oluşturmak amacıyla, bu alanlarda yapılmış olan uluslararası çalışmaları kapsamaktadır. Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim aylarında olmak üzere yılda dört defa yayınlanan hakemli bir dergi olup, Türkçe veya İngilizce olarak kaleme alınmış tüm çalışmalar dergide yayınlanmak üzere gönderilebilir.

Ege Akademik Bakış Dergisi aşağıdaki veri tabanlarınca taranmaktadır:

- EconLit (http://www.aeaweb.org/)
- ULAKBİM, Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı (http://www.ulakbim.gov.tr/)
- Director of Open Access Journals(http://www.doaj.org/)
- EBSCO Publishing (http://www.ebscohost.com/)
- PERO(http://knjiznica.irb.hr/pero)
- Scientific Commons(http://en.scientificcommons.org)
- WorldWideScience(http://worldwidescience.org)
- ProQuest(http://www.proquest.com)
- ASOS Index(http://www.asosindex.com)
- RePEc (http://www.repec.org)

Makaledeki görüşler yazarlarına aittir. Dergide yayınlanan makaleler kaynak göstermeden kullanılamaz.

Ege Academic Review includes international papers about economics, business administration, international relations and political science with the aim of providing a forum for academicians, researchers and professionals interested in these fields. This journal is subject to a peer-review process. Ege Academic Review is published by Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences for four times in a year. Papers written in Turkish and English can all be sent in order to be published in the journal.

The articles in Ege Academic Review are indexed/abstracted in:

- EconLit (http://www.aeaweb.org/)
- ULAKBİM, Social Sciences and Humanities Database (http://www.ulakbim.gov.tr/)
- Director of Open Access Journals(http://www.doaj.org/)
- EBSCO Publishing (http://www.ebscohost.com/)
- PERO(http://knjiznica.irb.hr/pero)
- Scientific Commons(http://en.scientificcommons.org)
- WorldWideScience(http://worldwidescience.org)
- ProQuest(http://www.proquest.com)
- ASOS Index(http://www.asosindex.com)
- RePEc (http://www.repec.org)

Authors are responsible for the content of their articles. Papers published in the journal can not be quoted without reference.

Cilt 13 • Sayı 1 • Ocak 2013

Volume 13 • Number 1 • January 2013

İçindekiler/Contents

Effect of Packing Cost on The Sales Price and Contribution Margin 1
Gülşah ATAĞAN, Süleyman YÜKÇÜ

Örgütsel Vatandaşlik Davranışının İş Performansi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü 11
Mazlum ÇELİK, Ahmet ÇIRA

Analysis of the Efficiency Determinants of Turkey's Agriculture Sector by Two-Stage Data Envelopment Analysis (DEA) 21
Hande DOĞAN AKTAN, Pınar KAYA SAMUT

Sosyal Pazarlama Kampanyalarına Yönelik Tutumun Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığına Etkisi 29
Nihan ÖZGÜVEN

Muhasebe Manipülasyonu ve Firma Performansı İlişkisi: İMKB Uygulaması 43
İdiris VARICI, Bünyamin ER

Milletvekili Adaylarının Seçim Kampanyalarının Finansmanı: 2011 Genel Seçimlerine İlişkin Bir İnceleme 53
Çağatay ORÇUN, Mehmet Can DEMİRTAŞ

Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma 63
F.Oben ÜRÜ, Sezer Cihan ÇALIŞKAN, Özlem ATAN, Uğur YOZGAT

İstanbul'a Gelen Yabancı Turistlerin Ürün Tercihlerinde Satış Geliştirme Faaliyetlerinin Etkisi 83
Yasin ÖZASLAN, Ramazan Pars ŞAHBAZ

Tüketicilerin Yeşil Ürünlere İlişkin Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma 99
Şükran KARACA

Finansal Krizlerin Belirleyenleri ve Öngörülebilirliği: Türkiye Üzerine Bir Uygulama 113
Muhammet Ali AVCI, N. Oğuzhan ALTAY

Geçiş Ekonomileri Örneğinde Finansal Gelişmenin Gelir Düzeyine Etkisi 125
Seymur AĞAYEV

EGE AKADEMİK BAKIŞ / EGE ACADEMIC REVIEW

Cilt: 13 • Sayı: 1 • Ocak 2013
ss. 63-82

Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma

A Comprehensive Research About Academician's Servant Leadership Style and Its Consequences

F. Oben ÜRÜ SANI[1], Sezer Cihan ÇALIŞKAN[2], Özlem ATAN[3], Uğur YOZGAT[4]

ÖZET

İçinde yaşadığımız bilgi çağı, tüm konularda olduğu gibi liderlik anlayışında da önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişim sonucunda kendisine hizmet edilen ve kendi çıkarları peşinde koşan liderlik anlayışının yerine, takipçilerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve hizmet etmeyi bir yaşam biçimi haline getiren yeni bir liderlik modeli ortaya çıkmış, bu yeni model "hizmetkâr liderlik" olarak nitelendirilmiştir. Yabancı yazında, hizmetkâr liderliğin çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılara etkisini konu edinen çalışmalara rastlanmakla birlikte, öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve sonuçlarına yönelik herhangi bir araştırmaya ise rastlanılmamıştır. Ancak barındırdığı özellikler açısından hizmetkâr liderlik akademik hayatta ve özellikle öğretim üyesi-öğrenci ilişkilerinde ideal bir liderlik tarzı olma özelliğine sahiptir. İşte bu araştırmada, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi (LMX) ve güven değişkenleri aracılığı ile öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve akademik başarı ve performansları üzerindeki etkileri incelenmekte ve ampirik olarak test edilmektedir. Araştırma için gerekli olan veriler; yapılandırılmış anket uygulaması yöntemi ile İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde öğrenim gören 818 öğrenciden elde edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, örgütsel güvenin alt boyutları olan "öğretim üyesine güven", "üst yönetime güven" ve "üniversite arkadaşlarına güven" boyutlarına anlamlı bir şekilde katkı sağladığını ispatlamaktadır. Yapılan analizler aynı zamanda hizmetkar liderliğin kaliteli bir öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin gelişmesinde önemli katkılar sağladığını da ispatlamaktadır. Hizmetkar liderlik davranışları (kavramsal yetenek, kariyer gelişimi için destek olma, etik davranma, öğrencileri duygusal anlamda destekleme ve yardım etme), öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesinin %64,6'sı gibi önemli bir kısmını anlamlı bir şekilde açıklayabilmektedir. Bu sonuç da, hizmetkar liderliğin kaliteli hoca öğrenci ilişkisinin gelişmesindeki önemini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca ÖVD davranışları üzerindeki doğrudan etkinin yanı sıra, hizmetkar liderlik davranışlarının güven ve öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin kalitesi aracılığı ile de, öğrencilerin vatandaşlık davranışları geliştirmelerinde ve akademik başarılarının artmasında da etkili olduğu kanıtlanmıştır. Çalışmanın kuramsal katkısı, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireylerin başarısı üzerindeki etkilerinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkilerde yeni aracı değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, öğretim üyelerinin "Hizmetkâr Liderlik" davranışlarının öğrenciler üzerindeki etkileri bağlamında Türkiye'de ilk kez test edilecek olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, güven, lider-üye etkileşiminin kalitesi, öğretim üyeleri.

ABSTRACT

Knowledge and information era that we are living in brings important changes even in the definition of leadership concept and leadership styles. As a result of these changes, instead of a leadership style that the others serve for him and goes beyond self-interests, a new leadership model that serves others and take their needs as priority which is called "servant leadership" emerged. Eventough in western literature, there are studies which investigates the impact of this specific leadership style on individual and organizational dynamics and outputs, there isn't any amprical research concerning the academicians and their servant leadership styles' affects on personal and organizational outcomes. However servant leadership style is an ideal leadership style in terms of its specific characteristics in the academic world, especially in academician and student interaction and relationship. So the main purpose of this study is to emprically test the impact of academician's servant leadership behaviors on students academic performance and extra role perfpormences (i.e. organizational citizenship behavior). The interveining effect of academician-student exhange quality (i.e.LMX) and trust is also going to be tested in a comprehensive model. For this purpose, the data of the study were collected from 818 students who are continuing their education in state and private universities in Istanbul, Turkey with structured questionnaire method. Study results proves the significant impact of servant leadership behaviours of the academicians on the sub-dimensions of trust including "trust in academicians", "trust in top managament" and "trust in other students". At the same time, servant leadership behaviour of academicians has a significant impact on academician-student exhange quality,It explains 64,6 % of LMX meaningfully. Theoratical contribution of this study is to investigate the impact of servant leadership on citizenship behavior and individual performance in a comprehensive model and to fill the gap the literature that is written in the field and proposing new interveining variables between servant leadership and dependent variables whereas amprical and practical contribution of this study is to test academicians servant leadership level and its outcomes in Turkish education sector for the very first time.

Keywords: Servant leadership, organizational citizenship behavior (OCB), trust, leader-member exchange Quality (LMX), academicians.

[1] **Yrd.Doç.Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, obenurusani@arel.edu.tr**
[2] **Yrd.Doç.Dr., Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, segunaydin@yahoo.com**
[3] **Yrd.Doç.Dr., Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ozlematan@halic.edu.tr**
[4] **Prof.Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, uguryozgat@marmara.edu.tr**

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik, siyaset bilimi ve sosyoloji gibi farklı disiplinler tarafından ele alınmış, yüzlerce yıldır liderliğin ne olduğu ve sonuçları üzerine pek çok araştırma yapılmış ve sonuçlar farklı liderlik tanımlamaları çerçevesinde değişik varyasyonlar göstermiştir. Yönetim yazınında ise yönetim bilimciler liderliğin 300 değişik tanımı olduğundan bahsetmektedirler (Burns, 1978; Munroe, 1993). Bu tanımlardan bazıları liderliği "değişimi tetikleyen motor güç" (Kotter, 1999), "yöneticilerin çalışanları ortak hedefe yönlendirmesi" (Munroe, 1993) ve bir grubu ortak hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için etkilemesi" (Robbins, 2001) şeklinde ele almaktadır. Bu yüzlerce tanımlama arasından en çok kabul görenlerden bir tanesi de Stodgill (1974) tarafından yapılmıştır: Liderlik süreci, "organize olmuş bir grubun ortak hedeflerine ulaşabilmesi için grup üyelerini bu ortak hedeflere ulaşma konusunda baskıcı olmayan yöntemlerle etkileme ve grup üyelerinin faaliyetlerini koordine etme" olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımlamada da liderlik, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008:729). Literatürde liderlik ve lider davranışlarını açıklamaya çalışan özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımları (neo-karizmatik kuramlar, duygusal zekâ- duygusal yeterlilik kuramları, dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik yaklaşımları vb.) gibi birçok kuramın ve yaklaşımın yer aldığı görülmektedir. Bu kuramlara dayalı olarak liderler, demokratik, otokratik, katılımcı, yardımsever-otokratik, paternalist, karizmatik, dönüşümcü, etkileşimci, otantik, destekleyici liderlik tarzları gibi çeşitli liderlik anlayışlarından birini sergileyebilmektedir (Çakar ve Arbak, 2008:84; Çalışkan, 2008, Çetin ve Beceren, 2008: 122, Koçel, 2010). Literatürde yer alan bu liderlik tarzlarının yanı sıra "hizmetkâr liderlik" kavramının da son yirmi yıl içerisinde yeni bir liderlik tarzı olarak ilgili yazında yer almaya başladığı görülmektedir. Günümüzde örgütlerin nihai hedefleri olan verimlilik ve karlılığa ulaşmaları mevcut yeteneklerin ve insan potansiyelinin fark edilmesi, kullanılması ve geliştirilmesine bağlıdır. Liderler, çalışanların kendi potansiyellerini açığa çıkarma ve gerçekleştirmelerinde kritik bir rol oynarlar (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000). İşte hizmetkâr liderlik, örgüt çalışanlarının iş performansı, kişisel motivasyonları, liderlik becerileri gibi çeşitli özelliklerinin geliştirilmesine odaklanmış bir liderlik tarzı olduğu için çalışanlar ve örgütler açısından değerlendirilmesi ve incelenmesi gereken bir liderlik tarzı olarak dikkat çekicidir. Bu bağlamda öncelikle araştırmanın bağımsız değişkeni olan hizmetkâr liderlik modelinin daha detaylı olarak ele alınmasında fayda vardır.

1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

İlk olarak 1970 yılında Greenleaf'in kullandığı "hizmetkâr liderlik" kavramının özünde öncelikle, hizmet etme isteğinin olması yatmaktadır. Bu konuda Bass (2000), hizmetkâr liderlerin hizmet etme isteği açısından "doğal" bir hisse sahip olduklarına, liderlik yapmayı ise "bilinçli" olarak seçtiklerine değinmiştir. Greenleaf (1977)'in görüşüne göre hizmetkâr liderler, önce liderlik yapan sonrasında hizmet eden liderlere oranla başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını daha fazla tanımlamakta ve bunları karşılamak için daha fazla çaba göstermektedirler (Farling ve ark., 1999). Page ve Wong (1998) ise hizmetkâr liderlik kavramını, ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar. Hizmetkâr liderler, çalışanlarına bencillikten uzak ve karşılık beklemeksizin hizmet etmeyi ilke edinmişlerdir (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderliğin düşünsel temeli olan ve Greenleaf tarafından ortaya atılan "kâhyalık teorisi"ne göre de, lider, güvene ve ahlaki ilkelere bağlı, kendi çıkarlarından ziyade tüm ortakların (paydaşların) çıkarlarına hizmet etmeye odaklı, örgüte ve çalışanlarına uzun dönemli bağlılık duyan, alıcı değil verici olan bir davranış sergiler (Pollard, 1996:241-248). Hizmet etme bilinci örgütün sınırlarını da aşıp, toplumsal anlamda ve tüm paydaşları da kapsayan bir kültür yaratma şekline dönüşür. Başka bir deyişle hizmetkâr liderler topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütün müşterileri ve diğer paydaşları da içine alan bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedeflerler. Spears (2004)'e göre de, hizmetkâr liderlik yaklaşımı sadece bir kişiyle ilgili değil, tüm organizasyona yayılan bir kültür şeklinde algılanmalıdır.

Greenleaf (1977) hizmet etmenin yanı sıra, diğer birtakım önemli hizmetkâr liderlik özelliklerinden bahsetmiştir. Bunlar inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisini içermektedir (Joseph ve Winston, 2005). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik özellikleri sıralamasından hareketle Spears (1995, 2002) hizmetkâr liderin 10 temel özelliğini şu şekilde sıralar (Ehrhart, 2004):

Dinleme (Listening): Liderin sessiz kalarak, yüksek kavrayışla ve kişiselleştirmeden takipçilerini aktif olarak dinlemesi; Empati (Emphaty): Bir durumu karşıdaki kişinin perspektifinden görebilme; Farkındalık (Awareness): Liderin hem kendisi hem de organizasyonda mevcut sorunların farkında olması ve bunlarla başedebilmesi, çevresinde olan bitenlerin farkında olması ve sezgi gücüne sahip olması; İkna Etme (Persuasion): Liderin karar alırken diğerlerini zorlama yerine ikna etmesi; Kavramsallaştırma (Conceptualization): Güncel sorunlara bugünden geleceğe yönelik olarak bakabilme; İleri Görüşlülük (Foresight): Bir problemin olası sonuçlarını önceden görebilme, geçmişten alınan dersler, günün gerçekleri ve alınacak kararın gelecekteki olası sonuçları hakkında öngörü sahibi olma; Kahyalık (Stewardship): Başkalarının çıkarlarını kendininkilerden önce tutma ve herkesin iyiliğini düşünme; İnsanların gelişimine bağlılık (Commitment to the growth of people): Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duyması; Birlik Kurucu Olma /Topluluk Oluşturabilme (Building Community): Liderin organizasyonun içinden ve dışından tüm paydaşları kapsayacak şekilde bir birlik ruhu oluşturması ve bunun için çabalaması, topluluğun birliğini sağlaması.

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan sınıflandırmalardan bir diğeri de Patterson (2005)'a aittir. Patterson hizmetkâr liderlik teorisini dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak görmüş ve bu liderlik tarzını öncelikle takipçilere ve ikincil olarak da organizasyona odaklanan liderlik şekli olarak tanımlamıştır. Lider, kendi gücünü arttırma yerine, organizasyondaki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığı takdirde çevredeki fırsatlar daha iyi değerlendirilir. Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde, şu davranışlar ön plana çıkmaktadır: Sosyal ve Ahlaki sevginin kanıtlanması: Lider, takipçileri için muhteşem bir sevgiye sahip olmalı, doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyleri yapmalıdır. Yunancada "Agapao Love" olarak adlandırılan bu sevginin kanıtı, basamaksal olarak liderin önce çalışanlarına, sonra onların yeteneklerine ve üçüncü aşamada da organizasyonun yararına odaklanmasıdır. Alçakgönüllü Davranma: Kişinin sağlıklı bir egoya sahip olarak, kendisini diğerlerinden en iyi görmemesi, tevazu sahibi olmasıdır. Fedakârlık: Bir beklentiye sahip olmaksızın, başkasına yardım etmeye ilişkin gönüllü davranışlardır. Vizyoner Olma: Liderin, çalışanlarının vizyonlarına bağlı olarak organizasyonun vizyonunu oluşturmasıdır. Güven: Hizmetkâr liderliğin temel kavramıdır. Takipçiler, dürüstlük konusunda ilham aldıkları liderin çok daha fazla takipçisi olurlar. Yetkilendirme: Takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun yetki verilmesidir. Hizmet: Kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmesidir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan bu tanımlamalar ve sınıflamalar, Liden ve çalışma arkadaşları tarafından 2008 yılında bir araya getirilerek, hizmetkâr liderliğin çok boyutlu olarak ölçümüne yönelik kapsamlı bir model ve ölçüm aracı geliştirmiştir. Başka bir deyişle hizmetkar liderlik davranışlarının neler olduğu konusunda literatürde yapılan çalışmalar birleştirildiğinde, temel olarak 9 boyut ortaya çıkmaktadır (Liden ve ark.2008). Hizmetkâr liderlikle ilgili daha önce yapılan çalışmaları kapsaması ve bu sınıflandırılmaya dayalı olarak geliştirilen ölçeğin de yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri göstermesi nedeni ile bu çalışmada da, Liden ve çalışma arkadaşlarının tanımlaması esas alınmaktadır.

1. Duygusal Destek ve İyileştirme (Emotional Healing): İnsanların tam anlamı ile kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmekle birlikte, liderin şevkleri kırılan bireylerin iyileşmelerine yardım etmesi ve takipçilerinin kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olması.
2. Topluma Değer Katmak (Creating Value for the Community): Toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olma bu konuda bilinçli ve vicdanlı davranma.
3. Kavramsallaştırma (Conceptual Skills): Liderin karmaşık problemleri yeni, etkin ve yaratıcı fikirler ile çözebilmesi ve konulara günlük sorunlar ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesi. İleri görüşlülük ile liderin geçmişten öğrendikleri ve şimdiki veriler ile geleceğe ışık tutması.
4. Güçlendirme (Empowering): Takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun olarak yetki ve işlerinde karar alma sorumluluğunun verilmesi.
5. Astlara Kişisel Gelişim ve Başarı İçin Destek Olma (Helping Subordinates to Grow and Succeed): Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duyması ve bu konuda mentor gibi davranması.
6. Takipçileri Öncelikli Tutma (Putting Subordinates First): Liderin kendi önceliklerinden çok takipçilerinin önceliklerini göz önünde tutması, astlarının işle ilgili sorunları olduğunda kendi işini bırakıp öncelikli olarak onlara destek vermesi.
7. Etik Davranmak (Behaving Ethically): Başkaları ile açık, dürüst ve adil ilişkiler kurmak.

8.İlişkiler (Relationships): Başkalarını tanıma, anlama ve destekleme konusunda samimi bir çaba harcama ve takipçileri ile uzun süreli ilişkiler kurmaya odaklanma.

9.Hizmet Etme (Serventhood): Hizmetkâr liderlik teorisinin kalbidir. Başkalarına ve topluma kendi çıkarlarından ödün vermek gerekse dahi hizmet eden kişi olma ve çevre tarafından böyle görülme arzusu.

Yabancı yazında, hizmetkâr liderliğin çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılara etkisini konu edinen çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çerçevede, hizmetkâr liderliğin; lidere duyulan güven, örgüt vatandaşlığı davranışı, örgütsel adalet algısı, lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerindeki etkilerine işaret eden birçok araştırma bulguları vardır (Joseph ve Winston, 2005; Ehrhart, 2004; Vondey, 2010; Sendjaya ve Cooper, 2010; Liden vd., 2008). Türk yazınında ise, hizmetkâr liderlikle ilgili kuramsal çalışmalara 2000'li yıllardan sonra rastlanılmakla birlikte (Cerit, 2009; Çevik ve Kozak, 2010; Aslan ve Özata, 2010), bu liderlik tarzı ile ilgili değişik sektörlerde görgül çalışmaların yapılması ve geliştirilmesi ihtiyacı devam etmektedir. Yabancı ve Türk yazınında yapılan literatür taramasında, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve sonuçlarına yönelik herhangi bir araştırmaya ise rastlanılmamıştır. Ancak barındırdığı özellikler açısından hizmetkâr liderlik akademik hayatta ve özellikle öğretim üyesi-öğrenci ilişkilerinde ideal bir liderlik tarzı olma özelliğine sahiptir. Hizmetkar liderlikte izleyicileri dinleme, onların bireysel istek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için çaba harcama, izleyicilerin kişisel gelişimlerini destekleme, empati, bütünlük, güven gibi değerler söz konusudur (Çevik ve Kozak, 2010). Bu özellikler, akademik hayatta özellikle öğretim üyesi ve öğrenci etkileşiminde karşılıklı güven, bağlılık ve kaliteli bir ilişkiyi ortaya çıkaran temel önceller olarak ele alınabilir. Öğrencilerin, öğretim üyelerini hizmetkâr liderler olarak algılamalarının öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesini ve karşılıklı güveni arttıracağı düşünülmektedir. Güvene dayalı bu etkileşimin öğrenciler açısından ilk çıktısı öğrencilerin bulundukları üniversite ve öğretim üyelerine yönelik sorumluluk, yardımseverlik, centilmenlik ve sivil erdem gibi davranışlarındaki (yani örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki) artış olabilir. Öğrencilerin bulundukları üniversitedeki çeşitli sosyal girişimlere (öğrenci kulüplerine üyelik, sosyal sorumluluk projelerine destek, kariyer günlerine destek, üniversitenin tanıtımına destek vb.) yönelik algı ve katılımlarında da bu sayede bir artış söz konusu olabilir. Öğrencilerin bu sayede sadece akademik hayatın gerekliliklerini yerine getirmekle kalmayıp, kendi kariyer gelişimlerine de katkı sağlayacak özelliklere sahip olmalarının desteklenebileceği düşünülmektedir. Diğer bir somut çıktı da öğrencilerin akademik başarıları ve performanslarının artabileceğidir. Bu araştırmada, üniversite öğrencilerinin, öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algılarını ve bu algıya bağlı olarak gelişen çıktıların (öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi-güven-öğrencinin bulunduğu üniversiteye karşı vatandaşlık davranışları-akademik başarı ve performans) incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacı ve kapsamı bağlamında, araştırmanın bağımsız değişkeni olan hizmetkâr liderlik ve çıktıları ile olan ilişkilerin daha net olarak ortaya konulmasında fayda vardır.

1.2. Hizmetkâr Liderlik ve Güven

Güven, sosyal bilimler literatüründe çeşitli disiplinler açısından incelenmiş, insanların nasıl ve hangi koşullarda ve kime güven duyduğu, güvene dayalı ilişkilerin nasıl şekillendiği ve güvenin örgütsel çıktılar açısından etkileri örgütsel davranış ve yönetim organizasyon yazınında da 1990'lı yılların başından itibaren kuramsal ve görgül birçok araştırmaya konu olmuştur. Güven, en basit tanımı ile bağlılık ilişkisi içerisinde olduğumuz bireylerin, onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına veya olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına dair duyduğumuz inanç olarak tanımlanabilir (Shaw, 1997). Bu tanıma göre birey, kendi çıkarlarına uygun davranan, çıkarlarını gözeten, ihtiyaçlarını karşılamaya hazır, istekli ve kabiliyetli (muktedir) olan kişilere güven duygusu geliştirmektedirler. Robins ve Decenzo (2001) güveni, bireyin karşı tarafın bireye karşı sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında çıkarcı ve sadece kendisini düşünen (opportunist) bir tarzda davranmayacağı konusunda pozitif bir beklenti ve inanç içinde olması şeklinde tanımlamaktadır. Doney, Canon ve Mulley (1998), güven literatürü üzerine yapmış oldukları araştırmada, güven ilişkisini belirleyen 4 temel unsur üzerinde durmaktadırlar. Bunlar "yetenekli olmak", "ilgili olmak", "açık ve dürüst olmak" ve "tahmin edilebilir olmak" boyutlarıdır. Başka bir deyişle bir kişiye güven duyabilmek için güvenilen tarafın bu özellikleri taşıması gerekmektedir. Başka bir çalışmada da, Butler ve Cantel (1984), üstler ve astlar arasında güvenin oluşması ve astların üstlerine güven duyabilmesi için, üstlerin kişisel bütünlüğe sahip olması (kişilikli ve şahsiyetli olmak); işin gerektirdiği teknik beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olması; tutarlı olması (verilen sözler ve davranışlar ile düşünülen ve yapılanlar arasında tutarlılık olması); ilgili ve yardımsever olması, ast'a bağlılık göstermesi; açık olması (sahip olunan

bilginin gizlenmeden paylaşılması) gibi unsurların temel belirleyiciler olduğunun altını çizmektedir. Börü (2000)'nün yapmış olduğu Türkiye'de güvenilir insan olmanın unsurlarını belirleyen araştırmada da güvenilir insanı tanımlayan 9 faktör bulmuştur. Bu çalışmaya göre, bireyin özgüvenli olması (kendisine duyduğu güven), bireyin destekleyici ve yardımcı olması- diğerkamlık, bireyin uyumlu olması (toplumsal normlar ile fikir birliği içinde olması, ortak kültürel değerlere sahip olması), dürüst, sevecen, hoşgörülü, açık sözlü olması, söz ve davranışlarının tutarlı olması, bilgili ve entelektüel olması, dedikodu yapmaması gibi özellikler bireyi diğer bireylerce güvenilir kılan faktörler olarak tespit edilmiştir.

Bu genel güven tanımlarından hareketle, literatürde "yöneticiye duyulan güven", takipçilerin yöneticinin kendisi ile ilgili doğrudan kontrol altında tutamadığı ve kendisini etkileyecek kararlarında, yöneticinin davranış ve kararlarının kendisine zarar vermeyeceği ve kendisini gözeteceği şeklindeki pozitif beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Yöneticiye güven, yöneticinin işinin gerektirdiği teknik bilgi, beceri ve yeteneğe üst seviyede sahip olması, söyledikleri ve yaptıklarının birbiri ile tutarlı olması, astlarına bilgi vermesi, onlara destek ve yardımcı olması, astlarını gözetmesi ve koruması gibi anlamlar içermektedir. Üst yönetime güven ise, genel olarak çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Buna göre çalışanlar, Gambetta'nın (1988) altını çizdiği gibi, çalıştıkları şirket yönetiminin kendi lehlerine ya da en azından kendilerine zarar vermeyecek şekilde kararlar alacakları konusunda inanç duyuyorlar ise o örgüt yönetimine güvenmektedirler diyebiliriz. Çalışma ve takım arkadaşlarına duyulan güven ise, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerine açık ve dürüst olmalarını içeren karşılıklı pozitif beklenti içerisinde olma durumu şeklinde tanımlanabilir.

Takipçilerin lidere güven duymasında liderlik tarzının ve lider davranışlarının önemi büyüktür. Liderlerin davranışları takipçilerin güven düzeyini belirler (Joseph ve Winston, 2005). Yukarıda hizmetkâr liderlik ile ilgili tanımlarda da belirtildiği gibi "güven" hizmetkâr liderliğin merkezinde yer alan bir kavramdır. Hizmetkâr lider, meşruluğunu takipçilerin kendisine duyduğu güven ile kazanır. Hizmetkar liderlik, liderin çalışanları ile bire bir ilişkiler geliştirdiği, onların yetenekleri, ihtiyaçları, kişisel hedefleri, istekleri ve potansiyellerini tanıdığı ve çalışanları için en iyi olanı yapmaya odaklanan bir liderlik tarzıdır (Liden ve ark., 2008). Her bir çalışanın kendisine has (özgü) karakteristikleri ve ihtiyaçlarını anlayan hizmetkâr liderler, daha sonra çalışanlarına kendi potansiyellerini açığa çıkarmaları ve geliştirmeleri için destek verirler (Lord, Brown ve Freiberg, 1999). Kişisel potansiyelin ortaya çıkarılması, çalışanların kendine olan güvenlerinin ve benlik değerlerinin inşa edilmesi ile gerçekleşir. Hizmetkâr liderler, kendileri de bir rol model olarak, kendileri ve çalışanları arasında bilgi, kaynak ve geribildirim akışını hızlandırarak karşılıklı güveni pekiştirirler. Yardımseverlik, destek ve kişisel ilgi hizmetkâr liderliğin en önemli unsurlarındandır ve liderin bu yardımsever davranışları lidere duyulan güveni pekiştirir. Ayrıca hizmetkar liderler, takipçilerini önceden bilgilendiren, onları kararlara katan ve inisiyatif veren, başka bir deyişle takipçilerini güçlendiren liderlerdir. Hizmetkâr liderlerin kişisel düzeyde astları ile ilgilenmeleri ve onların mesleki ve kişisel anlamda gelişimlerini takip etmeleri, etik değerlere uygun davranmaları ve dürüst olmaları da bire bir güven ile ilişkili unsurlardır.

Örgütsel davranış yazınından yer alan bütün bu bulgular, üniversiteler ve öğretim üyesi- öğrenci ilişkilerine uyarlandığında, öğretim üyelerinin işlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve donanıma sahip olması, tüm görevleri eksiksiz ve zamanında sonuçlandırması, öğrencilerine sevgi ve hoşgörü ile davranması, söyledikleri ve yaptıklarının çelişkili olmaması, yardıma ihtiyaç duyulduğunda öğrencilerine yardım etmesi, dürüst ve kişisel bütünlük gösteren biri olması gibi özellikler, öğrencilerin öğretim üyelerine güven duymasına neden olmaktadır. Başka bir deyişle, öğretim üyesi-öğrenci etkileşiminde güven bu spesifik davranış ve özellikleri içerebilmektedir. Bu bağlamda yukarıda detayları ile açıklanan hizmetkâr liderlik tarzının öğretim üyelerine güven geliştirilmesinde önemli bir rol sahibi olabileceği iddia edilebilir. Nasıl ki işletmelerde çalışanlar, üst yönetimden çok yöneticileri ile daha yakın ilişkiler geliştiriyorlar, yöneticilerini üst yönetimin kararlarını uygulayan kişi olarak algılıyorlar ve yöneticilere duyulan güven aynı zamanda üst yönetime duyulan güveni şekillendiriyor ise, akademik yaşamda da öğretim üyeleri üst yönetim ile ilgili algıların oluşmasında önemli bir yere sahiptir diyebiliriz. Bu nedenle hizmetkâr liderlik tarzı aynı zamanda öğrencilerin bulundukları kurumun (üniversitenin) üst yönetimine duyduğu güveni de etkileyebilir. Aynı şekilde çalışma arkadaşlarına güven de, hizmetkâr liderin topluluğu düşünen ve birlik kurucu özelliklerinden etkilenerek gelişebilir. Bu bağlamda, araştırmanın ilk hipotezi olarak, hizmetkâr liderlik ve güven arasındaki ilişkiye yer veren şu hipotez geliştirilmiştir:

H_1: Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları; öğrencilerin öğretim üyelerine, üst yönetime ve üniversite arkadaşlarına duydukları güveni olumlu yönde etkiler.

1.3. Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi (LMX)

Lider üye etkileşimi teorisi, liderlik sürecini lider ve ast arasında kurulan ikili iletişimlere bağlı olarak açıklamaktadır. Lider ve üye arasındaki ilişki iki kategoride ele alınmaktadır. İç grup (in group) ve dış grup (out group) (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Cahsman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Zaman baskıları nedeniyle, liderler bazı kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkiler geliştirirler. Bu astlar, iç grup olarak tanımlanır. İç gruptan olanlar, liderlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek, güven alırlar; liderleri onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirir. İç grupların üstleri ile ilişkileri sadece resmi sözleşmelere ve bir sözleşmedeki borç yükümlülüklerine dayalı değildir. Bu da iç grubun lider ya da amir ile ilişkilerini daha kaliteli kılar. İlişkinin kaliteli olması demek, lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı ve daha verimli, faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Bu nedenle iç gruplar lider üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar (Dienesh & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987). Diğer kategoride yer alan dış grup ise üstlerinden daha az düzeyde etkileşim, destek, güven alır ve daha az ödüllendirilir. Bu grupla çalışırken üstler, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkileri ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle dış gruplar, ilişkilerinin kalitesi açısından düşük kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar (Liden, Sparrow & Wayne, 1997).

Özellikle 1990'lardan sonra yapılan çalışmalarda, liderlik ile ilgili literatüre bakıldığında, lider üye etkileşiminin kalitesinin değişik araştırmalarda sıkça ele alınan, üzerinde tartışılan ve eleştirilen bir konu olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan pek çok çalışma, lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesinin birey, grup ve kurum düzeyindeki değişkenler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, yüksek performans (Liden, Wayne& Stidwell, 1993), genel olarak iş tatmininin ve lidere karşı duyulan tatminin artması (Duchon, Green& Taber, 1986), kuruma bağlığın artması (Nystrom, 1990), kariyer gelişimi (Graen & Scandura, 1987), işgücü devir hızında azalma (Vecchio, 1987), işten ayrılma niyetlerinde azalma (Schiriesheim, Castro, Cogliser, 1999), örgüt vatandaşlığı davranışı, izlenim yönetimi ve politik davranış algısı, kişinin kariyerinden tatmin duyması (Gestner ve Day, 1997) gibi değişkenlerin açıklanmasında lider üye etkileşimi kalitesinin gerek tek başına gerek diğer durumsal değişkenlerle birlikte açıklayıcı etkisi olduğu bulunmuştur.

Lider-üye etkileşiminin kalitesinin (LMX) öncellerini belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalarda da özellikle dönüştürücü liderlik tarzının lider ve takipçisi arasında gelişen ilişkinin kalitesini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Gestner & Day (1997) lider üye etkileşiminin kalitesi ile ilgili meta analizlerinde, iş gördürücü (transactional) ve dönüştürücü (transformational) liderlik tarzları ile LMX' in etkileşimini incelemişlerdir. İş gördürücü liderlik tarzında lider, çalışanlarının değişimi ve gelişimini sağlamaktan çok işle ilgili hedeflere ulaşmayı göz önünde bulundurur. Buna karşılık, dönüştürücü liderler takipçilerinin gelişimini sağlamak için onları değişime sevk eden daha yüksek düzeyli değerler ve inançlara sahiptirler. Liderlik tarzları ile LMX'in etkileşimi ile ilgili olarak, Deluga (1992) ve Basu (1992) da, dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan karizma ve kişiselleştirilmiş ilgi ile lider üye etkileşimin kalitesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuştur.

Tanımı ve kapsamı açısından bu araştırmanın bağımsız değişkeni olan hizmetkâr liderlik tarzının da kaliteli bir lider-üye etkileşimin gelişmesinde önemli bir etken olduğunu iddia edebiliriz. Çünkü LMX ast ve üst arasında karşılıklı güven, saygı ve görev bilinci (sorumluluğu) olarak tanımlanmaktadır. Yüksek kalitede bir ilişkide olması gereken bu özellikler hizmetkâr liderlik modelindeki liderin takipçisinin mesleki ve kişisel gelişimi ile yakından ilgilenmesi, kendisinin onun gelişimi ve kariyer başarılarına adaması ve zaman zaman kendi çıkarlarından fedakârlıkta bulunup, takipçilerini önde tutması gibi davranış tarzları ile bire bir örtüşmektedir. Başka bir deyişle yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi zaten hizmetkâr liderlik tarzında kendini göstermektedir.

Literatürde yer alan kaliteli lider-üye etkileşimi kavramı, akademik hayatta öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesine uyarlandığında, öğretim üyesi ile öğrenci arasındaki ilişkinin etkin olması, hocanın öğrencilerinin problem ve ihtiyaçlarını anlaması, hocanın öğrencilerinin potansiyellerini bilmesi ve takdir etmesi, hocanın pozisyonunun gücünden bağımsız olarak öğrencinin derslerle ilgili problemlerimi çözmesine kişisel olarak yardımcı olma eğiliminde olması şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlamda aşağıda, hizmetkâr liderlik ve LMX arasındaki ilişkiyi içeren araştırmanın ikinci hipotezi geliştirilmiştir:

H_2: Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesini olumlu yönde etkiler.

1.4. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ve Akademik Performans Etkileşiminde LMX ve Güven'in Aracılık Rolü

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), çalışanın örgütün resmi ödüllendirme sistemi tarafından değerlendirilmeye alınmayan, çalışanın kendi isteği doğrultusunda yaptığı ve sonunda örgütün daha etkin çalışmasına neden olan davranışlar" olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Başlangıçta sosyal içerikli bir davranış olarak nitelendirilen ÖVD, örgüte bağlılık, sorumlu davranış ve iş arkadaşlarına yardım etmek gibi kişilerarası ilişkileri ve kişi örgüt etkileşimini iyileştirme amaçlı davranışlar olarak tanımlanmıştır. Organ'ın 1988 yılında ortaya attığı ÖVD kavramı daha sonra Podsakoff ve ark.(1990, 1995) tarafından yapılan çok geniş çaplı bir literatür taraması neticesinde daha da netleştirilmiş ve "yardımseverlik (diğerkamlık) ", "centilmenlik", "örgüte bağlılık ve sadakat", "örgütsel uyum", "bireysel inisiyatif", "sivil sorumluluk" ve "kendini geliştirme" boyutlarıyla tanımlanmıştır. Yardımseverlik (diğerkâmlık), belli bir hedefe ulaşmak ve bir görevi hakkıyla tamamlamak için bir çalışanın diğer çalışanlara ve yöneticilerine gönüllü olarak yardım etmesidir. Yardımseverlik, çalışma arkadaşının yükünü hafifletmek, dikkatini bir hataya çekmek ya da uyarmak, iş arkadaşının yapmakta güçlük çektiği bir konuya destek vermek, işe yeni gelen birinin oryantasyon sürecine destek vermek gibi doğrudan kendisinden talep edilmeyen davranışları içerir (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997). Centilmenlik, şikayet etmeden, olumsuzlukları hoşgörme ve dayanma, kendi menfaatlerini örgütün iyilliği için feda edebilme davranışları ile tanımlanır (Podsakoff ve ark. , 1990). Örgüte bağlılık ve sadakat, örgütün içinde ve dışında koruyucu davranışlar içinde bulunmayı, en olumsuz şartlarda bile örgütü destekleyici ve imajını koruyucu tutum içerisinde bulunmayı öngörürken; örgütsel uyum ise her alanda olumlu yaklaşım, iyi ilişkiler kurma ve koruma, sorumlu davranma, çok çalışma ve işe zamanında gelme, gerektiğinde fazla mesai yapma gibi davranışları içerir (Ertenü, 2007). Sivil sorumluluk, ideal ve faziletli bir vatandaştan beklenecek şekilde, örgüt yönetimine ilişkin bilgi edinme, katılım gösterme davranışlarıdır. Graham (1991)'a göre, zorunlu olmadığı halde toplantılara katılma, not alma, aktif olma, yapıcı nitelikteki fikirlerini söyleme gibi davranışları içerir. Kendini geliştirme, bir çalışanın kendisinden istenmediği halde örgüte yararlı olacak şekilde, bilgi, beceri ve yeteneklerini arttıracak davranışlarda bulunması olarak tanımlanmaktadır (kendini geliştirecek kurslar bulması, kendi alanındaki son gelişmelerden haberdar olması, bazen hiç bilmediği bir alanda dahi eksikliğini görmesi durumunda kendini yetiştirmesi gibi davranışlar ile tanımlanmaktadır. Son olarak bireysel sorumluluk boyutu ise, görev tanımının dışına çıkmak ve ekstra çaba sarf etmektir ki, disiplinli sıkı çalışma, problem ve sorunun üstüne gitme, sebat ve zorluklar karşısında yılmama, işe sarılma, sevme, sorumluluk duygusu alabilme, düşündüğünü ifade etmekten çekinmeme gibi davranışları içermektedir.

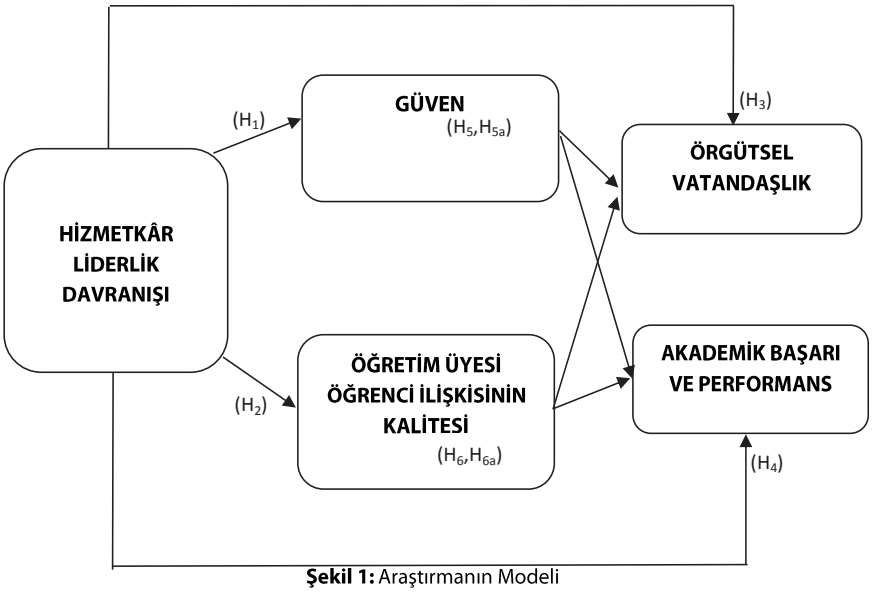
Yukarıda detaylı olarak tanımlanan vatandaşlık/yurttaşlık davranışları akademik hayata uyarlandığında öğrencilerin yardımsever, sorumlu, kendini geliştiren, işlerine adanan, kendilerini geliştirmek ve bulundukları kuruma yararlı olmak için çeşitli faaliyetlere katılan ve öncülük eden, üstünlük alan bireyler olmaları ve bu davranışları sergilemeleri (başka bir deyişle ÖVD düzeylerinin yüksek olması) çağdaş bir eğitim sisteminin belki de en önemli öğrenim çıktıları içerisinde yer almaktadır denilebilir. Keza bilindiği gibi, ülkemizin de içinde yer aldığı Bologna Deklarasyonu (Avrupa Yüksek Öğretim Alanı Deklarasyonu, 1999)'nun en önemli hedefi de, öğrenci odaklı bir eğitim sistemini temel alarak, yaşam boyu öğrenimin teşvik edilmesi ve öğrencilerin eğitim sürecine aktif katılımlarının sağlanmasıdır (http://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&i=3). Hizmetkâr liderlik örgütten önce çalışanların istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutan ve çalışanların potansiyellerini geliştirmeyi hedefleyen bir liderlik tarzı olduğundan öğretim üyelerinin aynı zamanda hizmetkâr liderler olmaları, "öğrenci odaklı" bir eğitim sisteminin hayata geçirilmesi ve öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkarması açısından da önem arz etmektedir. Hizmetkâr liderlik tarzı ve ÖVD arasındaki etkileşim "sosyal değiş tokuş" ve Gouldner (1960)'in "karşılıklılık kuram"ları ile de açıklanabilinir. Bu kuramlara göre çalışanlar kendilerine iyi davranan, güvenen, kendileri ile ilgilenen liderlerine karşı ellerinden geldiğince yardımcı olmak, destek vermek ve fazladan bazı rol davranışlarında bulunmak isteyeceklerdir. Öğretim üyelerinin de yardımsever, ilgili, öğrencinin gelişimine odaklı bir tarz yani hizmetkâr liderlik tarzı sergilemeleri öğrencilerin fazladan sorumlu, vicdanlı, centilmen davranmalarına zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle uygulanan hizmetkâr liderlik tarzı ile ÖVD davranışları arasında doğrudan bir ilişkinin beklenmesi söz konusudur ve araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H_3: Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğrencilerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler.

Öğrencilerin ÖVD davranışları aslında öğrenci başarısını ve performansını gösteren önemli bir kriterdir. Nitekim, literatürde ÖVD bir durumsal performans (contextual performance) kriteri olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte, öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğrencilerin akademik başarı ve not ortalamaları (doğrudan rol performansları veya iş performansları) üzerinde de olumlu bir katkı sağlamasını beklemek yanlış olmaz. Hizmetkar liderlik davranışları gösteren öğretim üyelerinin, öğrencilerinin öz yeterlilikleri, içsel motivasyonları ve kendilerine olan güvenlerini beslemesi onların bulundukları kurumun değerlerine daha çok bağlanmasına, örgütsel düzeyde de güven geliştirmelerine ve daha yüksek düzeyde performans gösterme isteklerine zemin hazırlar (Shamir, House ve Arthur, 1993; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Bu nedenle araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H_4: Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğrencilerin akademik başarılarını ve performansları olumlu yönde etkiler.

Öğretim üyelerinin "hizmetkâr liderlik davranışları"nın araştırmanın bağımlı değişkenleri olan öğrencilerin "rol ve rol dışı performansları" üzerindeki etkisini ilgilendiren bu doğrudan hipotezlerin yanı sıra, araştırma modelinde, "güven" ve "öğretim üyesi -öğrenci ilişkisinin kalitesi" değişkenlerinin hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişkenler etkileşiminde bir aracılık rolü üstlenmesi durumu da test edilmektedir. Çünkü hizmetkâr liderlik, doğrudan içerisinde güven ve kaliteli bir ilişkiyi barındıran ve bu değişkenler üzerinde ÖVD ve performansa göre daha yüksek katkı sağlaması beklenilen bir liderlik modelidir. Ayrıca, daha önce literatürde yapılan araştırmalarda, güven – ÖVD ve LMX - ÖVD arasında doğrudan ve güçlü düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır (Çalışkan, 2001; Joseph ve Winston, 2005). Bu nedenle, hizmetkâr liderliğin öncelikle "güven" ve "kaliteli bir LMX" yarattığı ve bu değişkenlerin de ÖVD ve performansı etkilediğini öne süren şu hipotezler geliştirilmiştir:



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H_5: Güven, hizmetkâr liderlik ve ÖVD ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{5a}: Güven, hizmetkâr liderlik ve akademik performans ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_6: LMX, hizmetkâr liderlik ve ÖVD ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

H_{6a}: LMX, hizmetkâr liderlik ve akademik performans ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

Teorik çerçeveye ilişkin yapılan bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1' de özetlenmektedir.

2. METOD

2.1. Örneklem, Prosedür ve Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmanın anakütlesi İstanbul'da bulunan 5 devlet ve 17 vakıf üniversitelerinin işletme bölümü 3. ve 4. sınıflarda öğrenim gören öğrencileridir. Araştırmada tam sayım yapılarak, gerekli olan veriler yapılandırılmış anket uygulaması yöntemi ile toplanmıştır. Bu çerçevede söz konusu üniversitelerdeki işletme bölümü öğrencilerinin düşünce ve algıları temel alınmıştır. Anket uygulaması için her üniversitenin dekanlık ve bölüm başkanlarından izin isten-

miştir. Sonuçta, İstanbul'da bulunan 2 devlet ve 8 vakıf üniversitesinin işletme bölümü 3. ve 4. sınıflarda öğrenim gören 818 öğrenciden geçerli veriler elde edilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen modelin bağımsız değişkeni olan hizmetkâr liderliği ölçmek üzere, Liden ve ark. (2008) tarafından geliştirilen "hizmetkâr liderlik ölçeği" akademik hayata ve öğretim üyesi-öğrenci ilişkilerine uyarlanılarak kullanılmıştır. Orijinal ölçek 28 ifade ve 7 faktörden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk ara değişkeni olan "öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi"ni ölçmek için, Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan "lider-üye etkileşimi kalitesi ölçeği"; araştırmanın ikinci ara değişkeni olan kişilerarası güven'i ölçmek üzere ilk olarak Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından ortaya konulan daha sonra Günaydın (2001) tarafından geliştirilen, 20 ifadeden oluşan "örgütsel güven envanteri" kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan öğrencilerin vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere Organ, Podsakoff ve Mackenzie (2006) tarafından ortaya konulan daha sonra Ertenü (2008) tarafından geliştirilen 19 ifadeden oluşan "örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği" kullanılmıştır. Öğrencilerin akademik performanslarının ölçümünde ise akademik başarı notları temel alınmıştır. Bununla birlikte, "Hizmetkar Liderlik Davranışı"na etki edebileceği düşünülen öğrencilerin öğretim üyesinden aldıkları ders sayısı ve öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri; öğrencilerin akademik performanslarına etki edebileceği düşünülen şayet var ise alttan aldıkları ders sayısı araştırmada kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır.

2.2. Verilerin Analizi

Örnekleme ait verilerin analizi SPSS 19.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Öncelikle deneklere ait demografik özellikler frekans analizi yapılarak tespit edilmiştir. Daha sonra araştırma modelinde yer alan değişkenlerin güvenilirliklerinin test edilmesine ve alt boyutlarının tespitine yönelik faktör analizi yapılmıştır. Bundan sonra, faktör analiziyle ortaya çıkan değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 1: Deneklerin Demografik Özellikleri

Deneklerin Demografik Özellikleri	Değişkenlerin Kategorileri	Sıklık Dağılımı	Yüzde Dağılımı (%)
Cinsiyet	Kadın	459	56,2
	Erkek	359	43,8
Yaş	0-21 Yaş	280	34,2
	21 Yaş Üstü-23 Yaş	380	46,5
	23 Yaş Üstü-25 Yaş	118	14,4
	25 Yaş Üstü	40	4,9
Sınıf	3. Sınıf	491	60
	4. Sınıf	327	40
Öğretim Üyesi İle Tanışıklık Süresi*	0-1 Yıl	236	29,6
	1 Yıl Üstü-2 Yıl	284	35,6
	2 Yıl Üstü-3 Yıl	223	27,9
	3 yıl üstü	55	6,9

* 20 denek öğretim üyesi ile tanışıklık süresi sorusunu boş bırakmışlardır. Verilmiş yüzdeler soruyu cevaplayan deneklerin dağılımıdır.

2.3. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri kapsamında Açıklayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis, EFA) ve güvenilirlik analizi çalışmalarına yer verilmiştir. Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi kapsamında yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda hiçbir soru ifadesi değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları görülmüştür. Bu faktör analizi sonucunda 33 ifadeden oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan 5 faktör elde edilmiştir (KMO=0,966, X2Bartlett test (528)=21446,515 p=0,000). Toplam açıklanan varyans %69,236 olarak bulunmuştur. "Hizmetkar Liderlik" davranışını ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları orijinal ölçekten daha farklı bir dağılım göstermiştir. Bu nedenle faktörler sırasıyla, "Duygusal İyileştirme ve Diğerkamlık (Açıklayıcılığı %=19,755)", "Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek (Açıklayıcılığı %=18,558)", "Kavramsal Yetenek (Açıklayıcılığı %=15,018)", "Etik Davranma (Açıklayıcı-

lığı %=8,806)", "Topluma Değer Katma (Açıklayıcılığı %=7,099)" olarak adlandırılmıştır. Son olarak, ortaya çıkartılan bu boyutların ayrı ayrı ve toplamda güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Faktörlerin iç tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach α değerleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Duygusal İyileştirme ve Diğerkamlık: Cronbach α=0,934; Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek: Cronbach α=0,936; Kavramsal Yetenek: Cronbach α=0,911; Etik Davranma: Cronbach α=0,862; Topluma Değer Katma: Cronbach α=0,896). Boyutlar toplu olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda da sonuçlar yüksek ve kabul edilebilir çıkmıştır (r=0,966). Bu sonuçlara göre, Hizmetkar Liderlik Ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır.

Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi kapsamında yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda hiçbir soru ifadesi değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları görülmüştür. Bu faktör analizi sonucunda 7 ifadeden oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,919, X2Bartlett test (21)=3869,218 p=0,000). Öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesini ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin açıklayıcılığı %67,891 olarak bulunmuştur. Son olarak, güvenilirlik düzeyi test edilmiştir. Analize göre; sonuçlar yüksek ve kabul edilebilir çıkmıştır (r=0,919).

Örgütsel Güven Envanteri'nin Açıklayıcı Faktör Analizi kapsamında yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda hiçbir soru ifadesi değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları görülmüştür. Bu faktör analizi sonucunda 20 ifadeden oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir (KMO=0,925, X2Bartlett test (190)=14898,712 p=0,000). Toplam açıklanan varyans %74,198 olarak bulunmuştur. Kişilerarası güveni ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları orijinal ölçektekiyle aynı dağılımı göstermiştir. Bu sonuçla, faktörler sırasıyla, "Öğretim Üyesine Güven (Açıklayıcılığı %=33,157)", "Üst Yönetime Güven (Açıklayıcılığı %=24,411)", "Üniversite Arkadaşlarına Güven (Açıklayıcılığı %=16,630)" olarak adlandırılmıştır. Son olarak, ortaya çıkartılan bu boyutların ayrı ayrı ve toplamda güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Analiz sonucunda tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Öğretim Üyesine Güven: Cronbach α=0,956; Üst Yönetime Güven: Cronbach α=0,919; Üniversite Arkadaşlarına Güven: Cronbach α=0,925). Boyutlar toplu olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda da sonuçlar yüksek ve kabul edilebilir çıkmıştır (r=0,921). Bu sonuçlara göre, Örgütsel Güven Envanteri yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi kapsamında yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 15 numaralı ifadenin tek bir faktör altında yer aldığı görülmüş ve bu ifade analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 18 ifadeden oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi 3 faktör elde edilmiştir. (KMO=0,912, X2Bartlett test (153)=7179,633 p=0,000). Toplam açıklanan varyans %59,225 olarak bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları orijinal ölçektekiyle aynı dağılımı göstermiştir. Bu sonuçla, faktörler sırasıyla, "Pozitif Atılımcılık (Açıklayıcılığı %=24,024)", "Koruyucu Yurttaşlık (Açıklayıcılığı %=21,321)", "Centilmenlik (Açıklayıcılığı %=13,880)" olarak adlandırılmıştır. Son olarak, ortaya çıkartılan bu boyutların ayrı ayrı ve toplamda güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Analiz sonucunda tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Pozitif Atılımcılık: Cronbach α=0,883; Koruyucu Yurttaşlık: Cronbach α=0,861; Centilmenlik: Cronbach α=0,789). Boyutlar toplu olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda da sonuçlar yüksek ve kabul edilebilir çıkmıştır (r=0,818). Bu sonuçlara göre, Örgütsel Güven Envanteri güvenilir bir ölçüm aracıdır.

Araştırma modelindeki "Hizmetkar Liderlik Davranışı", "Güven", "Örgütsel Vatandaşlık" değişkenlerine ait Tukey Toplanabilirlik Testi (Tukey's Test of Addivity) sonucunda bu değişkenler alt boyutlarıyla birlikte; "Öğretim Üyesi-Öğrenci İlişkisinin Kalitesi" değişkeni ise tek bir boyut altında analizlere alınmıştır. Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmış sonuçta değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğunu görülmüştür. Ancak, hizmetkar liderlik davranışı ile öğrencilerin öğretim üyesinden aldıkları ders sayısının ilişkili olmadığı; buna karşın öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık sürelerinin hizmetkar liderlik davranışı ile ilişkili olduğu; öğrencilerin akademik performanslarıyla alttan aldıkları ders sayısının ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçla, analizlerde öğretim üyesi ile tanışıklık süresi ve alttan alınan ders sayısı kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır.

2.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın 1. Hipotezinde (H_1) öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının; öğrencilerin öğretim üyelerine, üst yönetime ve üniversite arkadaşlarına duydukları güveni olumlu yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri kontrol edildiğinde, hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından kavramsal yetenek (β=.410), etik davranma (β=.379) ve duygusal iyileştirme ve diğerkamlığın (β =.082) öğretim üyesine güven üzerinde etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik davranışına ait 3 bağımsız değişkenli modelin öğretim üyesine güveni (0,007 anlamlılık seviyesinde) %57,7 oranında açıkladığını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından duygusal iyileştirme ve diğerkamlık (β=.173), kavramsal yetenek (β=.133) ve kişisel gelişim ve kariyer için desteğin (β =.141) üst yönetime güven üzerinde etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik davranışına ait 3 bağımsız değişkenli modelin üst yönetime güveni (0,004 anlamlılık seviyesinde) %15,2 oranında açıkladığını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından etik davranma (β =.180), kavramsal yeteneğin (β =.142) üniversite arkadaşlarına güven üzerinde etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik davranışına ait 2 bağımsız değişkenli modelin üniversite arkadaşlarına güveni (0,001 anlamlılık seviyesinde) %8,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizinin sonuçlarına gore öğretim üyelerinin gösterdikleri hizmetkar liderlik davranışlarının öğrencilerin öğretim üyelerine, üniversite üst yönetimine ve üniversite arkadaşlarına olan güvenlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumda, 1. Hipotez (H_1) doğrulanmıştır. Hipotez testine yönelik detaylı bulgular, Tablo2, 3 ve 4'te gösterilmektedir.

Tablo 2: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının, Öğrencilerin Öğretim Üyelerine Duydukları Güven Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,577	361	,000			
Kavramsal Yetenek				,410	11,685	,000
Etik Davranma				,379	12,937	,000
Duygusal İyileştirme ve Diğerkamlık				,082	2,701	,007

Tablo 3: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının, Öğrencilerin Üst Yönetime Duydukları Güven Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,153	48	,000			
Duygusal İyileştirme ve Diğerkamlık				,173	3,288	,001
Kavramsal Yetenek				,133	3,010	,003
Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek				,141	2,864	,004

Tablo 4: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının, Öğrencilerin Üniversite Arkadaşlarına Duydukları Güven Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,081	36	,000			
Etik Davranma				,180	4,164	,000
Kavramsal Yetenek				,142	3,284	,001

Araştırmanın 2. Hipotezinde (H_2) öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri kontrol edildiğinde (β=.045), hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından duygusal iyileştirme ve diğerkamlık (β =.493), kavramsal yetenek (β =.211), kişisel gelişim ve kariyer için destek (β =.130) ve etik davranmanın (β=.086) öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi üzerinde etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik davranışına ait 4 bağımsız değişkenli modelin öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesini (0,035 anlamlılık seviyesinde) %64,6 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, 2. Hipotez (H_2) doğrulanmıştır. Detaylı analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının, Öğretim Üyesi-Öğrenci İlişkisinin Kalitesi Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,646	291	,000			
Duygusal İyileştirme ve Diğerkamlık				,493	14,438	,000
Kavramsal Yetenek				,211	6,464	,000
Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek				,130	4,071	,000
Etik Davranma				,086	3,203	,001
Tanışıklık Süresi				,045	2,109	,035

Araştırmanın 3. Hipotezinde (H_3) öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğrencilerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri kontrol edildiğinde, hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından kavramsal yetenek (β =.238) ve duygusal iyileştirme ve diğerkamlığın (β =.151) örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif atılımcılık boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik davranışına ait 2 bağımsız değişkenli modelin pozitif atılımcılığı (0,001 anlamlılık seviyesinde) %12,4 oranında açıkladığını göstermektedir. Öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri kontrol edildiğinde (β=.037), hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından kavramsal yetenek (β=.234) ve etik davranmanın (β=.147) örgütsel vatandaşlık davranışının koruyucu yurttaşlık boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik davranışına ait 2 bağımsız değişkenli modelin koruyucu yurttaşlığı (0,004 anlamlılık seviyesinde) %13,2 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, 3. Hipotez (H_3) doğrulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 6 ve Tablo 7'de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 6: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının, Öğrencilerin Gösterdikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Pozitif Atılımcılık) Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,124	57	,000			
Kavramsal Yetenek				,238	5,445	,000
Duygusal İyileştirme ve Diğerkamlık				,151	3,442	,001

Tablo 7: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının, Öğrencilerin Gösterdikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Koruyucu Yurttaşlık) Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,132	41	,000			
Kavramsal Yetenek				,234	5,586	,000
Etik Davranma				,147	3,514	,000
Tanışıklık Süresi				,097	2,906	,004

Tablo 8: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının, Öğrencilerin Akademik Başarıları ve Performansları Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,238	121	,000			
Alttan Ders Sayısı				-,467	-14,805	,000
Kavramsal Yetenek				,112	3,535	,000

Araştırmanın 4. Hipotezinde (H_4) öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğrencilerin akademik başarılarını ve performansları olumlu yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri ve öğrencilerin alttan aldıkları ders sayısı kontrol edildiğinde (β=-.467), hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından kavramsal yeteneğin (β=.112) öğrencilerin akademik başarılarını ve performansları üzerinde etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik davranışına ait tek bağımsız değişkenli modelin öğrencilerin akademik başarılarını ve performanslarını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %23,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, 4. Hipotez (H_4) doğrulanmıştır. Detaylı analiz sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Araştırmanın H_5 ,H_{5a}, H_6 ve H_{6a} Hipotezlerinde hizmetkar liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik başarı ve performans ilişkisinde; ara değişkenler önerilmekteydi. Bu hipotezlerin test edilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ara değişken regresyon analizleri (mediated regression analysis) uygulanmıştır. Araştırmanın H_5 Hipotezinde güvenin, hizmetkâr liderlik ve ÖVD ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri kontrol edildiğinde, güvenin "üniversite arkadaşlarına güven (β=.377)", ve "öğretim üyesine güven (β =.140)" boyutlarının ve hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından "kişisel gelişim ve kariyer desteğinin (β=.182)" örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif atılımcılık boyutu üzerinde etkisi

olduğunu ve 3 bağımsız değişkenli modelin pozitif atılımcılığı (0,000 anlamlılık seviyesinde) %26,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre güvenin 2 alt boyutunun, hizmetkar liderlik davranışı ve pozitif atılımcılık arasında kısmi ara değişken vazifesi gördüğünü göstermektedir. Öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri kontrol edildiğinde (β=.061), güvenin "üniversite arkadaşlarına güven (β=.574)", ve "öğretim üyesine güven (β=.200)" boyutlarının ve hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından "kişisel gelişim ve kariyer desteğinin (β =.068)" örgütsel vatandaşlık davranışının koruyucu yurttaşlık boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve 4 bağımsız değişkenli modelin koruyucu yurttaşlığı (0,017 anlamlılık seviyesinde) %48,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre güvenin 2 alt boyutunun, hizmetkâr liderlik davranışı ve koruyucu yurttaşlık arasında kısmi ara değişken vazifesi gördüğünü göstermektedir. Öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri kontrol edildiğinde, güvenin "üst yönetime güven (β=.178)" boyutunun ve hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından "kişisel gelişim ve kariyer desteğinin (β=.096)" örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve 2 bağımsız değişkenli modelin centilmenliği (0,009 anlamlılık seviyesinde) %7,2 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre güvenin 1 alt boyutunun, hizmetkar liderlik davranışı ve centilmenlik arasında kısmi ara değişken vazifesi gördüğünü göstermektedir. Bu durumda H_5 Hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Ara değişken analizlerine yönelik regresyon analizi detayları Tablo 9, 10 ve 11'de gösterilmektedir.

Araştırmanın H_{5a} Hipotezinde güvenin, hizmetkâr liderlik ve akademik performans ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri ve öğrencilerin alttan aldıkları ders sayısı kontrol edildiğinde (β=-.465), güvenin "öğretim üyesine gü-

Tablo 9: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve ÖVD'nin "Pozitif Atılımcılık" Boyutu İlişkisinde, "Güvenin" Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,268	98	,000			
Üniversite Arkadaşlarına Güven				,377	11,531	,000
Kişisel Gelişim ve Kariyer Desteği				,182	5,439	,000
Öğretim Üyesine Güven				,140	3,412	,000

Tablo 10: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve ÖVD'nin "Koruyucu Yurttaşlık" Boyutu İlişkisinde, "Güvenin" Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,489	120	,000			
Üniversite Arkadaşlarına Güven				,574	20,973	,000
Öğretim Üyesine Güven				,200	6,673	,000
Kişisel Gelişim ve Kariyer Desteği				,068	2,427	,015
Tanışıklık Süresi				,061	2,391	,017

Tablo 11:Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve ÖVD'nin "Centilmenlik" Boyutu İlişkisinde "Güvenin" Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,072	28	,000			
Üst Yönetime Güven				,178	4,830	,000
Kişisel Gelişim ve Kariyer Desteği				,096	2,629	,009

Tablo 12: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Öğrencilerin Akademik Performansları İlişkisinde "Güvenin" Ara Değişken Etkisini Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,242	122	,000			
Alttan Ders Sayısı				-,465	-14,732	,000
Öğretim Üyesine Güven				,123	3,900	,000

ven (β=.123)" boyutunun öğrencilerin akademik başarı ve performansları üzerinde etkisi olduğunu ve 3 bağımsız değişkenli modelin öğrencilerin akademik başarı ve performanslarını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %24 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre öğretim üyesine güvenin (güvenin 1 alt boyutunun), hizmetkar liderlik davranışı ve akademik başarı ve performanslarını arasında tam ara değişken vazifesi gördüğünü göstermektedir. Bu durumda H_{5a} Hipotezi doğrulanmıştır. Ara değişken testinin detaylı sonuçları Tablo 12'de gösterilmektedir.

Araştırmanın H_6 Hipotezinde öğretim-üyesi öğrenci etkileşiminin kalitesinin, hizmetkâr liderlik ve ÖVD ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri kontrol edildiğinde, "öğretim üyesi öğrenci ilişkisinin kalitesinin (β=.291)" ve hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından "kavramsal yeteneğin (β =.143)" , örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif atılımcılık boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve 2 bağımsız değişkenli modelin pozitif atılımcılığı (0,001 anlamlılık seviyesinde) %15,8

Tablo 13: Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve ÖVD'nin Pozitif Atılımcılık Boyutu İlişkisinde, "Öğretim Üyesi-Öğrenci İlişkisinin Kalitesinin" Ara Değişken Etkisini Test Etmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,158	75	,000			
Öğretim Üyesi-Öğrenci İlişkisinin Kalitesi				,291	6,662	,000
Kavramsal Yetenek				,143	3,275	,001

oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesinin, hizmetkar liderlik davranışı ve pozitif atılımcılık arasında kısmi ara değişken vazifesi gördüğünü göstermektedir. Öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri kontrol edildiğinde (β=.087), öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesinin (β =.181)" ve hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından "etik davranma" (β =.130)" ile "kavramsal yeteneğin (β =126)", örgütsel vatandaşlık davranışının koruyucu yurttaşlık boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve 4 bağımsız değişkenli modelin koruyucu yurttaşlığı (0,011 anlamlılık seviyesinde) %14,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesinin, hizmetkâr

Tablo 14: Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve ÖVD'nin Koruyucu Yurttaşlık Boyutu İlişkisinde, "Öğretim Üyesi-Öğrenci İlişkisinin Kalitesinin" Ara Değişken Etkisini Test Etmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,149	38	,000			
Öğretim Üyesi-Öğrenci İlişkisinin Kalitesi				,181	4,086	,000
Etik Davranma				,130	3,108	,002
Tanışıklık Süresi				,087	2,267	,009
Kavramsal Yetenek				,126	2,549	,011

Tablo 15: Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Öğrencilerin Akademik Performansları İlişkisinde, "Öğretim Üyesi-Öğrenci İlişkisinin Kalitesinin" Ara Değişken Etkisini Test Eden Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t Değeri	p Değeri
	,238	121	,000			
Alttan Ders Sayısı				-,465	-14,715	,000
Öğretim Üyesi-Öğrenci İlişkisinin Kalitesi				,114	3,591	,000

liderlik davranışı ve koruyucu yurttaşlık arasında kısmi ara değişken vazifesi gördüğünü göstermektedir. Öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin kalitesinin, hizmetkar liderlik davranışı boyutları ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasındaki ara değişken rolü analizinde ise, öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin kalitesinin anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H_6 Hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Ara değişken analizine yönelik detaylı bulgular Tablo 13 ve Tablo 14'te gösterilmektedir.

Araştırmanın H_{6a} Hipotezinde öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin kalitesinin, hizmetkâr liderlik ve akademik performans ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, öğrencilerin öğretim üyesi ile tanışıklık süreleri ve öğrencilerin alttan aldıkları ders sayısı kontrol edildiğinde (β=-.465), öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesinin (β=.114)" boyutunun öğrencilerin akademik başarı ve performansları üzerinde etkisi olduğunu ve 2 bağımsız değişkenli modelin öğrencilerin akademik başarı ve performanslarını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %23,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesinin hizmetkar liderlik davranışı ve akademik başarı ve performanslarını arasında tam ara değişken vazifesi gördüğünü göstermektedir. Bu durumda H_{6a} Hipotezi doğrulanmıştır. Bulguların detayı Tablo 15'te gösterilmektedir.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada elde edilen bulgular, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, örgütsel güvenin alt boyutları olan "öğretim üyesine güven", "üst yönetime güven" ve " üniversite arkadaşlarına güven" boyutlarına anlamlı bir şekilde katkı sağladığını ispatlamaktadır. Öğretim üyelerinin gösterdikleri hizmetkar liderlik davranışları, öğrencilerin hocalarına ve bulundukları üniversiteye yönelik güvenlerini arttırmaktadır. Güven, örgütler açısından en önemli sosyal sermayedir ve öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları göstermeleri, bu sermayenin gelişimine zemin hazırlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, hizmetkar liderlik davranışları, en çok öğretim üyesine duyulan güveni etkilese de (%57,7), öğretim üyesinin hizmetkar liderlik davranışları göstermesi genel anlamda üniversitenin üst yönetimine (%15,1) ve üniversitedeki arkadaşlara duyulan güvene (%8,1) de katkı sağlamakta ve bir işbirliği ortamı yaratmaktadır. Yapılan analizler aynı zamanda hizmetkar liderliğin kaliteli bir öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin gelişmesinde önemli katkılar sağladığını da ispatlamaktadır. Hizmetkar liderlik davranışları (kavramsal yetenek, kariyer gelişimi için destek olma, etik davranma, öğrencileri duygusal anlamda destekleme ve

yardım etme), öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesinin %64,6'sı gibi önemli bir kısmını anlamlı bir şekilde açıklayabilmektedir. Bu sonuç da, hizmetkar liderliğin kaliteli hoca öğrenci ilişkisinin gelişmesindeki önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularına göre, hizmetkar liderliğin alt boyutlarından "kavramsal yetenek" ve "duygusal iyileştirme ve diğerkamlığın", öğrencilerin pozitif atılımcı vatandaşlık davranışları üzerinde; hizmetkar liderliğin "kavramsal yetenek" ve "etik davranma" boyutlarının da, öğrencilerin koruyucu yurttaşlık davranışları üzerindeki etkileri olduğu görülmektedir. Bu nedenle öğrencilerinin akademik başarıları ile birlikte bazı fazladan rol davranışlarında bulunmalarında, öğretim üyesinin sergilediği hizmetkar liderlik davranışlarının etkisi ispatlanmaktadır. Öğrencilerinin akademik performanslarının artmasında, hizmetkar liderlerin daha çok kavramsal becerilerinin, ÖVD gibi fazladan rol davranışları sergilemelerinde de öğrenciyi destekleyici ve yardımsever davranışların daha etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca ÖVD davranışları üzerindeki bu doğrudan etkinin yanı sıra, hizmetkar liderlik davranışlarının güven ve öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin kalitesi aracılığı ile de, öğrencilerin vatandaşlık davranışları geliştirmelerinde ve akademik başarılarının artmasında da etkili olduğu kanıtlanmıştır. Tek başına hizmetkar liderlik davranışlarının ÖVD'nin pozitif atılımcılık üzerindeki etkisi %12, 4 ve koruyucu yurttaşlık üzerindeki etkisi de %13,2 iken, araya güven değişkenleri girdiğinde, açıklayıcı gücün pozitif atılımcılık için %26,8 ve koruyucu yurttaşlık için % 48,9'a yükselmesi, güvenin hizmetkar liderliğin ÖVD ile etkileşiminde önemli bir kısmi ara değişken olduğunu göstermektedir. Güven, hizmetkar liderlik ve ÖVD ilişkisinde önemli bir ara değişken vazifesi görürken, araştırma bulgularına göre öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi de, öğrencinin aldığı alttan ders sayısı kontrol edildiğinde, hizmetkar liderlik davranışları ve öğrencinin akademik başarı ve performansı üzerinde tam bir aracı değişken rolünü üstlenmektedir (bkz. H_{6a}). Başka bir deyişle, hizmetkar liderlik kaliteli bir öğretim üyesi-öğrenci ilişkisini öngörmekte ve ilişkinin kalitesi de öğrencinin akademik başarı ve performansını beraberinde getirmektedir.

Son olarak, bu çalışmanın kuramsal katkısı, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireylerin başarısı üzerindeki etkilerinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkilerde yeni aracı değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, öğretim üyelerinin "Hizmetkâr Liderlik" davranışlarının öğrenciler üzerindeki etkileri bağlamında Türkiye'de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

KAYNAKLAR

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2010) "Sağlık Çalışanlarında Hizmete Yönelik Liderlik (Hizmetkâr Liderlik) ve Page-Wong ile Patterson Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması" Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı:586-596.

Barbuto, J.E.Jr. ve Wheeler, D.W. (2002) *Becoming a Servant Leader: Do You Have What It Takes?* Lincoln, Cooperative Extension.

Barbuto, J.E.,Jr. ve Wheeler, D.W. (2006) "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership" *Group & Organization Management,* 31(3):1-27.

Bass, M.B. (2000) "The Future of Leadership in Learning Organizations" *Journal of Leadership & Organization Studies,* 7(3):18-40.

Basu, R. (1992) "An Emprical Examination of LMX and Transformational Leadership as Predictors of Innovative Behavior" Uluslararası Bildiri Özetleri, No:52-2890.

Börü, D. (2001) "Örgütlerde Güvenilir İnsanın Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsan Kim?" Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı:189-204.

Burns, J.M. (1978) *Leadership.* New York, Harper & Low.

Butler, J.K. ve Cantrell, R.S. (1984) "A Behavioral Desicion Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Supervisors and Subordinates" *Psychological Reports,* 55:19-28.

Cerit, Yusuf. (2009) "The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction" *Educational Management Administration & Leadership,* 37(5):600-623.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003) "Dönüştürücü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma" *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdair Bilimler Fakültesi Dergisi,* 18(2):83-98.

Çalışkan, S.G. (2008) "Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü" Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007) "Lider Kişilik: Gandhi" *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 18(3):83-98.

Çevik, S. ve Kozak, M.A. (2010) "Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik" Adnan Menderes Üniversitesi, XI. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, 80-87.

Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W.J. (1975) "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role of Making Process" *Organizational Behavior and Human Performance,* 30:109-131.

Deluga, R.J. (1992) "The Relationship of Leader-member Exchange with Laissez-faire, Transactional, and Transformational Leadership in Naval Environments" Clark et al. (eds.) *Impact of leadership,* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dennis, R.S. ve Bocarnea, M. (2005) "Development of the Servant Leadership Assessment Instrument" *Leadership & Organization Development Journal,* 26(7/8):600-615.

Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986) "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development" *Academy of Manegement Review,* 11:618-634.

Doney, P.M., Canon, J.P. ve Mulley, M.R. (1998) "Understanding the Influence of National Culture on Development of Trust" *Academy of Management Review,* 23(3):601-620.

Duchon, N.T., Green, S.G. ve Taber, T.D. (1986) "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures and Consequences" *Journal of Applied Psychology,* 71:56-60.

Ehrhart, M.G. (2004) "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level of Organizational Citizenship Behavior" *Personnel Psychology,* 57(1):61-94.

Ertenü, B. (2008) "Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirilme Algısının Rolü" Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Farling, L.M., Stone, G.A. ve Winston, E.B. (1999) "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research" *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 6(1/2):49-72.

Gambetta, D. (1988) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations,* Oxford,Basis Blackwell.

George, J.M. ve Brief, A.P. (1992) "Feeling Good, Doing Good: A conceptual Analysis of Mood at Work-Organizational Spontenity Relationship" *Psychological Bulletin,* 112(2):310-329.

George, J.M. ve Jones, G.R. (1997) "Organizational Spontenity in Context" *Human Performance,* 10:153-170.

Gestner, C.R. ve Day, D.V. (1997) "Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues" *Journal of Applied Psychology,* 82:827-844.

Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory over 25 years: Applying a Multi-level, Multi-domain Perspective" *Leadership Quarterly,* 6:219-247.

Graen, G.B. ve Cahsman, J. (1975) "A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach" Hunt et al (eds.) *Leadership Frontiers,* Kent, OH: Kent State University.

Graen, G.B. ve Scandura, T.A. (1987) "Toward A Psychology of Dyadic Organizing" *Research in Organizational Behavior,* 9:175-208.

Graen, G.B. (1976) Role-making Processes Within Complex Organizations, Dunnette, (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* Chicago, Rand McNally.

Graham, J.W. (1991) "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior" *Business Ethics Quarterly,* 5(1):43-54.

Graham, J.W. (1991) "Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral" *Leadership Quarterly,* 2:105-119.

Graham, J.W. (1991) "An Essay on Organizational Citizenship Behavior" *Employee Rights and Responsibilities Journal,* 4:249-270.

Greenleaf, R.K. (1970) "What is Servant Leadership?" http://www.greenleaf.org/whatissl/ (25.10.2010).

Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness,* New York, Paulist Press.

Greenleaf, R.K. (2002) *Servant Leadership: A Journay into the Legitimate Power and Greatness,* 25th Aniversary Edition, New York, Paulist Press.

Günaydın, S.G. (2001) "İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Humphreys, H.J. (2005) "Contextual Implications For Transformational And Servant Leadership: A Historical Investigation" *Management Decisions,* 43(10):1410-1431.

Joseph, E.E. ve Winston, E.B. (2005) "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust" *Leadership & Organizational Development Journal,* 26(1):6-22.

Kesken, J ve Ayyıldız, A. (2008) "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik" *Ege Akademik Bakış,* 8(2):729-754.

Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği,* Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Kotter, J.P. (1999) "What Effective General Managers Really Do?" *Harvard Business Review,* 145-159.

Liden, C.R., Wayne, J.S., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008) "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment" *The Leadership Quarterly,* 19:161-177.

Liden, R., Wayne, S.J. ve Stidwell, D. (1993) "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-member Exchanges" *Journal of Applied Psychology,* 78:662- 674.

Liden, R.C., Sparrow, R.T. ve Wayne, S.J. (1997) "Leader-member Exchange Theory: the Past and Potential Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes" *Journal of Applied Psychology,* 85(3):407-416.

Liden, R.C., Wayne, S.J. ve Sparrowe, R.T. (2000) "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerement on the Relations Between the Job: Interpersonal Relationships and Work Outcomes" *Journal of Applied Psychology,* 85(3):407-416.

Lord, R.G., Brown, D.J. ve Freiberg, S.J. (1999) "Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self Concepts in the Leader/ Follower Relationship" *Organizational Behavior and Human Desicion Processes,* 78:167-203.

Munroe, M. (1993) B*ecoming a Leader: Everyone Can Do It,* Bakersfield, CA Pneuma Life Publishing.

Nyhan, R.C. ve Marlowe, H.A. (1997) "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory" *Evaluation Review,* 21(5):614-635.

Nystrom, P.C. (1990) "Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers" *Group and Organization Studies,* 15:296-312.

Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior,* MA, Lexington Books.

Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.* Lexington, MA Lexington Books.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences,* Thousand Oaks, CA Sage Publications.

Page, D. ve Wong, T.P. (2000) *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership,* Adjibolossoo, (eds.) *The Human Factor In Shaping the Course of History and Development,* Lanham, University

Press of America.

Parolini, J., Patterson, K. ve Winston, B. (2009) "Distinguishing Between Transformational and Servant Leadership" *Leadership & Organizational Development Journal,* 30(3):274-291.

Patterson, K.A. (2003) *Servant Leadership: A Theoratical Model, Unpublished Doctoral Dissertation,* Regent University.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990) *"Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors"* Leadership Quarterly, 1:107-142.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bacharach, D.G. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoratical and Emprical Literature and Suggestions for Future Research" *Journal of Management,* 26:513-563.

Pollard, C.W. (1996) "The Leader Who Serves" Hesselbein, et al (eds.) *Leader of the Future, Drucker Foundation Future Series,* San Francisco Jossey- Bass Publishers.

Robins, S.P. (2001) *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications,* New Jersey, Prentice Hall International Inc.

Robins, S.P. ve Decenzo, D.A. (2001) *Fundementals of Management: Essential Concepts and Applications,* New Jersey.

Russell, F.R. ve Stone, G.A. (2002) "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model" *Leadership & Organizational Development Journal,* 23(3):145-157.

Scandura, T.A. ve Graen, G.B. (1984) "Moderating Effects of Initial LMX Status on the Effects of a Leadership Intervention" *Journal of Applied Psychology,* 69(3):428-436.

Schiriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Cogliser, C.C. (1999) "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices" Leadersip Quarterly, 10:63-113.

Sendjaya, S. ve Cooper, B. (2010) "Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model and Test of Construct Validity" *European Journal of Work and Organizational Psychology,* (In Press).

Sendjaya, S. ve Sarros, C. J. (2002) "Servant Leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations" *Journal of Leadership & Organization Studies,* 9(2):57-64.

Sendjaya, S., Sarros, J.C. ve Santora, J.C. (2008) "Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations" *Journal of Management Studies,* 45(2):402-424.

Shamir,B., House, R.J. ve Arthur, M.B. (1993) "The Motivational Affects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory" *Organization Science,* 4:577-594.

Shaw, R.B. (1997) *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern,* San Fransisco, Jossey- Bass Publishers.

Smith, N.B., Montagno, V.R. ve Kuzmenko, N.T. (2004) "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons" *Journal of Leadership & Organization Studies,* 10(4):80-92.

Spears, L.C. (2004) "Practicing Servant Leadership" *Leader to Leader,* 34:7-11.

Spears, L. (1996) "Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership" *Leadership & Organizational Development Journal,* 17(7):33-35.

Spears, L.C. ve Lawrence, M. (2002) *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century,* New York, John Wiley &Sons.

Stodgill, R.M. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach,* New York, The Free Press.

Stone, G. A., Russell, F. R. ve Patterson, K. (2004) "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus" *Leadership & Organizational Development Journal,* 25(4):349-361.

Tan, H.H. ve Tan, S.F. (2000) "Toward a Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization" *Genetic, Social & General Psychology Monograph,* 126(2):241-261.

Vecchio, R.P. (1987) "Situational Leadership Theory: an Examination of a Prescriptive Theory" *Journal of Applied Psychology,* 72:4451.

Vondey, M. (2010) "The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit and Organizational Identification" *International Journal of Leadership Studies,* 6(1):3-27.

Washington, R. R. Sutton, D. C. ve Feild, S. H. (2006) "Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality" *Leadership & Organizational Development Journal,* 27(8):700-716.

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997) "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective" *Academy of Management Journal,* 40:82-111.

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU (2010) "Bologna Süreci" http://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&i=3, (19.09.2010).

MAKALELER / ARTICLES

Effect of Packing Cost on The Sales Price and Contribution Margin 1
Gülşah ATAĞAN, Süleyman YÜKÇÜ

Örgütsel Vatandaşlik Davranışının İş Performansi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü 11
Mazlum ÇELİK, Ahmet ÇIRA

Analysis of the Efficiency Determinants of Turkey's Agriculture Sector by Two-Stage Data Envelopment Analysis (DEA) 21
Hande DOĞAN AKTAN, Pınar KAYA SAMUT

Sosyal Pazarlama Kampanyalarına Yönelik Tutumun Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığına Etkisi 29
Nihan ÖZGÜVEN

Muhasebe Manipülasyonu ve Firma Performansı İlişkisi: İMKB Uygulaması 43
İdiris VARICI, Bünyamin ER

Milletvekili Adaylarının Seçim Kampanyalarının Finansmanı: 2011 Genel Seçimlerine İlişkin Bir İnceleme 53
Çağatay ORÇUN, Mehmet Can DEMİRTAŞ

Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma 63
F.Oben ÜRÜ, Sezer Cihan ÇALIŞKAN, Özlem ATAN, Uğur YOZGAT

İstanbul'a Gelen Yabancı Turistlerin Ürün Tercihlerinde Satış Geliştirme Faaliyetlerinin Etkisi 83
Yasin ÖZASLAN, Ramazan Pars ŞAHBAZ

Tüketicilerin Yeşil Ürünlere İlişkin Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma 99
Şükran KARACA

Finansal Krizlerin Belirleyenleri ve Öngörülebilirliği: Türkiye Üzerine Bir Uygulama 113
Muhammet Ali AVCI, N.Oğuzhan ALTAY

Geçiş Ekonomileri Örneğinde Finansal Gelişmenin Gelir Düzeyine Etkisi 125
Seymur AĞAYEV

Ege Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü

ISSN: 1303-099X
1303099X