

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞYERİ TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE OLAN
İLİŞKİNDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sema KOÇ

AĞUSTOS - 2021

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞYERİ TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE OLAN
İLİŞKİNDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sema KOÇ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

AĞUSTOS - 2021

TRABZON

ONAY

Sema KOÇ tarafından hazırlanan “Hizmetkâr Liderliğin İşyeri Tutum ve Davranışları ile Olan İlişkisinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi” adlı bu Çalışma 10.09.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı- Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Halis DEMİR	Başkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒ

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ – Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Sema KOÇ

11/08/2021

ÖNSÖZ

Hizmetkâr liderlik, liderlik literatüründe 1970’li yıllardan itibaren yer almaya başlayan, liderin çalışanlara hizmet etmesiyle çalışanların daha istekli ve ilgili bir şekilde hizmet verecekleri görüşüne dayanan insan odaklı bir liderlik teorisidir. Bugünün pazar koşulları, çalışan istekleri ve davranışları göz önüne alındığında, hizmetkâr liderliğin örgütlerin başarısına önemli ölçüde katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle de son yıllarda hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi çok sayıda çalışmaya konu olmaktadır. Fakat bu ilişkilerdeki sınır koşulları halen tam anlamıyla ortaya konulamamıştır.

Örgütlerin etkinliği, etkililiği, verimliliği kısacası örgütlerin faaliyette buldukları çalışma alanlarındaki başarısı üzerinde oldukça etkili olduğu bilinen işyeri tutum ve davranışları işyerinde uygulanan yönetim şekline ve liderlik tarzından oldukça etkilenmektedir. Bu bağlamda liderlerin çalışanlara hizmet etmesiyle çalışanların da işlerini daha iyi bir şekilde yapacakları görüşüne dayanan hizmetkâr liderliğin bu işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin anlaşılması ile daha başarılı örgütler oluşturulabilecektir.

Bu Çalışma’da, liderin astlarına hizmet etmesi gerektiği temeline dayanan liderlik teorisi olan hizmetkâr liderliğin çalışanların işyeri tutum ve davranışları (görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma, yaratıcılık) üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bundan da öte, bu Çalışma’nın amacı, hizmetkâr liderlik ve işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda bu Çalışma’da hizmetkâr liderliğin hangi çalışan davranışlarını olumlu yönde hangilerini olumsuz yönde etkilediği açıklanmaya çalışılacaktır. Buna ek olarak, temel benlik değerlendirmelerinin bu ilişkilerin gücünü nasıl etkileyeceği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu Çalışma’nın her aşamasında kıymetli bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım danışmanım Sayın Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ’a, Sayın Prof. Dr. Kader TAN ŞAHİN’e, Sayın Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS’a ve Sayın Prof. Dr. Taner ACUNER’e teşekkür ederim.

Ağustos, 2021

Sema KOÇ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
TABLOLAR LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HİZMETKÂR LİDERLİK.....	4-24
1.1. Hizmetkâr Liderlik Tanımı ve Açıklaması.....	5
1.2. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri.....	8
1.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri.....	10
1.3.1. Farling vd.'nin Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	10
1.3.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderliğin Genişleyen Daireler Modeli.....	11
1.3.3. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	12
1.3.4. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	14
1.3.5. Dirk van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	15
1.4. Hizmetkâr Liderlik İçin Geliştirilen Ölçekler.....	16
1.5. Hizmetkâr Liderlik ile Diğer Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması.....	18
1.5.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik.....	19
1.5.2. Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik.....	20
1.5.3. Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlik.....	21
1.5.4. Hizmetkâr Liderlik ve Manevi Liderlik.....	22
1.5.5. Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange).....	23

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞYERİ TUTUM VE DAVRANIŞLARI VE TEMEL BENLİK

DEĞERLENDİRMELERİ.....	25-54
2.1. İşyeri Tutum ve Davranışları.....	25
2.1.1. Görev Performansı.....	26
2.1.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	27
2.1.3. Hasta Hasta Çalışma.....	29
2.1.4. Yaratıcılık.....	33
2.2. Temel Benlik Değerlendirmeleri.....	36
2.3. Hizmetkâr Liderlik ile İşyeri Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi.....	38
2.3.1. Hizmetkâr Liderlik ile Görev Performansı.....	39
2.3.2. Hizmetkâr Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti.....	41
2.3.3. Hizmetkâr Liderlik ile Hasta Hasta Çalışma.....	42
2.3.4. Hizmetkâr Liderlik ile Yaratıcılık.....	43
2.3.5. Hizmetkâr Liderlik ile Görev Performansı Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi.....	45
2.3.6. Hizmetkâr Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi.....	47
2.3.7. Hizmetkâr Liderlik ile Hasta Hasta Çalışma Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi.....	48
2.3.8. Hizmetkâr Liderlik ile Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi.....	50
2.3.9. İşten Ayrılma Niyeti ile Görev Performansı.....	51
2.3.10. İşten Ayrılma Niyetinin, Hizmetkâr Liderlik ve Temel Benlik Değerlendirmeleri Etkileşiminin, Görev Performansı Üzerindeki Aracı Etkisi.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	55-80
3.1. Araştırmanın Amacı.....	55
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	56
3.3. Araştırma Yöntemi.....	56
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	57
3.5. Analitik Prosedürler ve Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik Testleri.....	59
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	62
3.7. Araştırmanın Sonuçları.....	63

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	89
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	110



ÖZET

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları (görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma, yaratıcılık) arasındaki ilişkilerin araştırılması ve temel benlik değerlendirmelerinin bu ilişkilerdeki düzenleyici etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda bu ilişkilerin incelenebilmesi için Trabzon ilinde yer alan, farklı faaliyet alanlarında çalışan 32 işletmenin 210 çalışanından ve 49 amir/bir üst yöneticisinden anket yoluyla toplanan veriler kullanılmıştır. Bu verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular hizmetkâr liderliğin görev performansı ve yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu, ancak işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışma üzerinde bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışma arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülürken, hizmetkâr liderlik ile görev performansı ve yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Buna ek olarak araştırma sonuçları işten ayrılma niyetinin görev performansını olumsuz yönde etkilediğini göstermekte ve işten ayrılma niyetinin, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmelerinin etkileşiminin görev performansı ile ilişkisine kısmen aracı etki ettiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara dayanarak bu çalışma hizmetkâr liderliğin çalışanların işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisini inceleyerek bu alanda yapılan araştırmalara katkıda bulunurken, temel benlik değerlendirmelerinin bu ilişkilerdeki düzenleyici etkisini inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Görev Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, Hasta Hasta Çalışma, Yaratıcılık.

ABSTRACT

In this study, it is aimed to investigate the relationships between servant leadership and workplace attitudes and behaviors (task performance, turnover intentions, sickness presenteeism, creativity) and to examine the moderating effect of core-self evaluations on these relationships. For this purpose, in order to examine these relations, data collected through questionnaires from 210 employees and 49 managers of 32 enterprises working in different fields of activity in the province of Trabzon were used. The findings obtained as a result of the analysis of these data show that servant leadership has a positive effect on task performance and creativity, but has no effect on turnover intentions and sickness presenteeism. However, it was observed that core-self evaluations had a moderating effect on the relationship between servant leadership, turnover intentions and sickness presenteeism, while no moderating effect was found on the relationship between servant leadership and task performance and creativity. In addition the results of the research show that turnover intentions negatively affects task performance and reveals that the interaction of turnover intentions, servant leadership and core-self evaluations partially mediates the relationship between task performance. Based on the results, this study contributes to research in this field by examining the effect of servant leadership on employees' workplace attitudes and behaviors, while filling an important gap in the literature by examining the moderating effect of core-self evaluations on these relationships.

Keywords: Servant Leadership, Task Performance, Turnover Intentions, Sickness Presenteeism, Creativity.

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Russell ve Stone (2002) Tarafından Belirlenen Hizmetkâr Liderlik Özellikleri.....	9
2	Dönüşümcü Liderlik ile Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	19
3	Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Karşılaştırılması.....	24
4	Doğrulayıcı Faktör Analizi (6-Faktör Modeli).....	61
5	Araştırmanın Hipotezleri.....	62
6	Korelasyonlar, Ortalamalar, Standart Sapmalar, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	65
7	Direkt Etki Hipotezlerinin Sonuçları (H1).....	67
8	Direkt Etki Hipotezlerinin Sonuçları (H2).....	68
9	Direkt Etki Hipotezlerinin Sonuçları (H3).....	69
10	Direkt Etki Hipotezlerinin Sonuçları (H4).....	70
11	Moderator Etki/Etkileşim Hipotezlerinin Sonuçları (H5).....	71
12	Moderator Etki/Etkileşim Hipotezlerinin Sonuçları (H6).....	72
13	Moderator Etki/Etkileşim Hipotezlerinin Sonuçları (H7).....	73
14	Moderator Etki/Etkileşim Hipotezlerinin Sonuçları (H8).....	75
15	İşten Ayrılma Niyeti ile Görev Performansı Arasında Negatif İlişki Hipotezi Test Sonuçları (H9).....	77
16	Etkileşmiş Aracı Etki (Moderated-Mediation Effect) Hipotezinin Test Sonuçları.....	78
17	Hipotezler ve Desteklenip Desteklenmedikleri.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Farling vd.'nin (1999) Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	11
2	Page ve Wong'un (2000) Hizmetkâr Liderliğin Genişleyen Daireler Modeli.....	12
3	Patterson'un (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	14
4	Winston'un (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	15
5	Dirk van Dierendonck'un (2011) Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	16
6	Yaratıcılığın Üç Bileşeni.....	34
7	Temel Benlik Değerlendirmelerini Oluşturan Yapılar.....	38
8	Araştırma Modeli.....	39
9	Hizmetkâr Liderlik ve Temel Benlik Değerlendirmelerinin İşten Ayrılma Niyetini Tahmin Etmek İçin Etkileşmesi.....	72
10	Hizmetkâr Liderlik ve Temel Benlik Değerlendirmelerinin Hasta Hasta Çalışmayı Tahmin Etmek İçin Etkileşmesi.....	74
11	Anlamli Etkileşmiş Aracı Etkinin Grafikselsel Gösterimi (Hipotez 10) – Temel Benlik Değerlendirmeleri Yüksek.....	78
12	Anlamli Olmayan Etkileşmiş Aracı Etkinin Grafikselsel Gösterimi (Hipotez 10) – Temel Benlik Değerlendirmeleri Düşük.....	79

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	Hasta Hasta Çalışma Nedenleri.....	31



KISALTMALAR LİSTESİ

BIC	: Bayesian Information Criterion – Bayes Enformasyon Kriteri
CFI	: Comparative Fit Index – Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
Ç	: Çalışan
df	: Degree of Freedom – Serbestlik Derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GP	: Görev Performansı
HL	: Hizmetkâr Liderlik
ICC	: The Intraclass Correlation Coefficients – Sınıfıçi Korelasyon Katsayısı
IFI	: Incremental Fit Index – Artan Uyum İndeksi
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation – Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
SDT	: Sosyal Değişim Teorisi
SH	: Standart Hata
SÖT	: Sosyal Öğrenme Teorisi
SRMR	: Standardized Root Mean Squared Residual – Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü
TBD	: Temel Benlik Değerlendirmeleri
TLI	: Tucker Lewis Index – Tucker Lewis İndeksi
vd.	: Ve Diğerleri
Y	: Yönetici
Z	: Zaman

GİRİŞ

Son yılların güncel araştırma konularından biri olan hizmetkâr liderlik Robert K. Greenleaf'ın (1970) çalışmaları sonucu liderlik literatürüne girmiş bir liderlik teorisidir. Hizmet etme ihtiyacı ve liderlik etme motivasyonunun bir araya gelmesiyle oluşan hizmetkâr liderlik teorisinde (Van Dierendonck, 2011) liderin asıl amacı astlarına hizmet etmektir (Gandolfi ve Stone, 2018). Bu nedenle önce lider yaklaşımını benimseyen, liderin örgütlerin esas aktörü olarak görüldüğü ve astların sadece lideri takip ettiklerini öne süren liderlik teorilerinden ayrılan (Özyılmaz ve Çiçek, 2015) hizmetkâr liderlik teorisine artan bir ilgi vardır. Çünkü hizmetkâr liderlik teorisi diğer liderlik teorilerinin aksine önce çalışanlara hizmet ederek onların ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmakta, liderlik etmeyi ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmeyi ise ikinci sıraya koymaktadır (Gandolfi ve Stone, 2018). Bunu yaparken de çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması için empati, yönetim ve farkındalık kavramları üzerinde durarak pek çok boyutu dikkate almaktadır (Walumbwa vd., 2010). Bugünün şartlarında çalışanlara karşı ilgili, onların başarısı için çaba harcayan insan odaklı liderlerin, örgütlerinin başarılı olmasına sağladıkları katkı sebebiyle bu özellikleri karşılayan bir liderlik yaklaşımı olarak hizmetkâr liderlik oldukça ilgi görmektedir (Özyılmaz ve Çiçek, 2015).

Hizmetkâr liderlik teorisinde liderler başkalarına odaklı olan, çalışanların kişisel çıkarlarına ve ihtiyaçlarına öncelik veren, kendisinden çok başkalarının endişelerini, mutluluklarını ve refahlarını düşünen kişiler olarak belirtilmektedir (Eva vd., 2019). Yani hizmetkâr liderler, lider kibrini kontrol edebilen, başkalarına özellikle de astlarına hizmet eden, sorumlu ve hesap verebilir liderlerdir. Bu özellikleri ile de çevrelerinde bulunan kişilerin entelektüel ve ahlaki gelişimini teşvik etmektedirler (Graham, 1991). Buradan yola çıkılarak hizmetkâr liderliğin çalışanların işyeri tutum ve davranışları üzerinde etkili olacağı düşünülerek konuyla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır (örneğin; Amah, 2018; Bavik vd., 2017; Chiniara ve Bentein, 2016; Chiniara ve Bentein, 2017; Hunter vd., 2013; Jaiswal ve Dhar, 2015; Liden vd., 2014; Özyılmaz ve Çiçek, 2015; Walumbwa vd., 2010; Yoshida vd., 2013). Yine bu yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderliğin çalışanları işyeri tutum ve davranışlarını etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, bu çalışmada liderlerin çalışanlara hizmet ederek onların gelişimini sağlama temeline dayanan hizmetkâr liderliğin örgütlerin etkililiği, etkinliği, verimliliği kısacası başarısı üzerinde oldukça etkili olan işyeri tutum ve davranışları (görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma, yaratıcılık) üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu ilişkilerin incelenmesi sırasında işyeri tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılan en etkili teorilerden biri olan ve bir kişinin davranışının başka bir kişinin davranışına bağlı olduğu temeline dayanan (Cropanzano ve Mitchell, 2005) sosyal değişim teorisi (SDT; Blau, 1964)

ile karşılıklı bağlılığı gerektiren bir etkileşim modeli olan karşılıklılık kuralından (Gouldner, 1960) yararlanılmaktadır. Buna ek olarak hizmetkâr liderliğin işyeri tutum ve davranışları (görev performansı, hasta hasta çalışma, yaratıcılık) üzerindeki etkisini incelerken bireylerin rol model olarak gördükleri kişinin davranışlarını örnek alması ve taklit etmesi yoluyla yeni davranışlar geliştirdiğini ifade eden bir öğrenme teorisi olan sosyal öğrenme teorisinden (SÖT; Bandura, 1977) de destek alınmaktadır. Bu teorilere dayanarak hizmetkâr liderlerin çalışanlarına hizmet vermesi sonucu çalışanlar bu hizmetlere karşılık vermek isteyeceklerdir (SDT; Blau, 1964; karşılıklılık kuralı; Gouldner, 1960). Bunun yanı sıra hizmetkâr liderlerin bu olumlu davranışları onları rol model olarak gören çalışanlar tarafından örnek alınacaktır (SÖT; Bandura, 1977). Bunun sonucunda da hizmetkâr liderliğin olumlu işyeri tutum ve davranışları arasında yer alan görev performansı ve yaratıcılığı artırması beklenirken, olumsuz işyeri tutum ve davranışlarından olan işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışmayı azaltacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini dört boyutta (özsaygı, genelleştirilmiş öz-yeterlilik, nevroz, kendilik kontrolü) değerlendirmesini içeren temel benlik değerlendirmelerinin bu ilişkilerde düzenleyici etkisinin incelenmesi ise çalışmanın asıl amacını oluşturmaktadır. Yani bu çalışmada temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile çalışanların işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin gücünü etkileyeceği iddia edilmektedir. Temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğunda bu ilişkilerin daha güçlü olması beklenirken, temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda bu ilişkilerin gücünün zayıflayacağı tahmin edilmektedir. Çalışmanın bir diğer amacı ise işten ayrılma niyeti ile görev performansı arasındaki ilişkinin açıklanması ve buna dayanarak işten ayrılma niyetinin hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri etkileşiminin görev performansı üzerindeki aracı etkisinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda işten ayrılma niyetinin görev performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olması beklenirken, temel benlik değerlendirmeleri düzenleyici etkisi altındaki hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin görev performansını etkilemesi beklenmektedir.

Hizmetkâr liderliğin çalışanların işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin SDT (Blau, 1964) ile karşılıklılık kuralı (Gouldner, 1960) ve SÖT'ün (Bandura, 1977) bir arada kullanılarak incelenmesi bu ilişkilere daha geniş bir perspektiften bakma imkânı sunarak önceki çalışmaları genişletmektedir. Ayrıca bu ilişkilerde temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisinin incelenmesi bu çalışmanın en önemli katkısıdır. Konuyla ilgili yapılan önceki çalışmalarda temel benlik değerlendirmelerinin dikkate alınmamış olması bu çalışmanın alana büyük ölçüde katkı sağladığını göstermektedir. Bu çalışmanın alana sağladığı bir diğer katkı da sınırlı sayıda araştırmanın olduğu bir konu olan işten ayrılma niyeti ile görev performansı arasındaki ilişkiyi incelemesidir. Buradan yola çıkılarak da işten ayrılma niyetinin hizmetkâr liderlik ile temel benlik değerlendirmeleri etkileşiminin görev performansı üzerindeki aracılık etkisinin araştırılması daha önce değinilmemiş bir konu olması sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan hem güncel bir konu olan hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi açısından hem de daha önce konuyla ilgili yapılan araştırmalarda

kullanılmayan temel benlik değerlendirmelerinin dzenleyici etkisini araştırması açısından da bu çalışmanın oğgün değerinin oldukça ysek olduğu söylenilebilmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak hizmetkâr liderlik kavramının tanımı ve açıklaması yapılmış ve hizmetkâr liderliğin özelliklerinden bahsedilmiştir. Ardından hizmetkâr liderlik ile ilgili oluşturulan modellere ve hizmetkâr liderlik ölçeklerine yer verilmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin diğer liderlik teorileri ile karşılaştırılması da birinci bölümde yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise hizmetkâr liderlik tarafından etkilendiği düşünülen işyeri tutum ve davranışlarından olan görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma ve yaratıcılık kavramları açıklanmıştır. Sonrasında hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide dzenleyici etkiye sahip olduğu düşünülen temel benlik değerlendirmeleri kavramı üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise hizmetkâr liderlik ile bahsedilen işyeri tutum ve davranışları (görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma, yaratıcılık) arasındaki ilişkiler incelenmiş ve temel benlik değerlendirmelerinin bu ilişkilerdeki dzenleyici etkisinden bahsedilmiştir. Ardından olumsuz işyeri tutum ve davranışlarından biri olan işten ayrılma niyeti ile görev performansı arasındaki ilişki açıklanmıştır. Bunu takiben temel benlik değerlendirmeleri dzenleyici etkisindeki hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin görev performansını nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmanın nc bölümünde ise çalışmanın amacından bahsedilmiş, araştırmanın kapsamı ve yöntemi açıklanmış, araştırmada kullanılan ölçekler belirtilmiş ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Yine aynı bölümde araştırma verilerinin analizi sonucu elde edilen araştırma sonuçları değerlendirilmiştir. Son olarak sonuç ve öneriler bölümünde araştırmanın sonuçları, teorik ve uygulamaya yönelik katkıları ile araştırmanın kısıtları ortaya konulmuş ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HİZMETKÂR LİDERLİK

Hizmetkâr liderlik Robert K. Greenleaf'ın (1970) çalışmaları sonucu liderlik literatürüne girmiş bir liderlik teorisidir. Greenleaf'ın çalışmaları sonrasında hizmetkâr liderlik ile ilgili yeni çalışmalar yapılmaya başlanmış ve yeni modeller geliştirilmiştir. Graham (1991), Spears (1995), Farling vd. (1999) ve Laub (1999) tarafından yapılan çalışmalar bu alanda Greenleaf'den (1970) sonra yapılan ilk çalışmalardır ve hizmetkâr liderlik teorisinin gelişmesinde büyük bir paya sahiptirler.

Hizmetkâr liderlik hizmet etme ihtiyacı ile liderlik etme motivasyonunun bir araya gelmesiyle oluşan bir liderlik yaklaşımıdır (Van Dierendonck, 2011). Burada liderin asıl amacı astlarına hizmet etmektir. Liderlik etmek ve örgütün hedefleri ise ikinci sırada yer almaktadır (Gandolfi ve Stone, 2018). Liderler önce, astlarına işlerini daha iyi yapmalarında yardım etmektedirler. Bu sebeple hizmetkâr liderler çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanların gelişimi için empati, yönetim ve farkındalık kavramlarını bir arada kullanmaktadırlar (Walumbwa vd., 2010). Yani hizmetkâr liderlik temelinde hizmet etme ihtiyacı ile liderlik etme motivasyonunun yer aldığı, çalışanların ihtiyaçlarına ve gelişimine odaklanan, bunu yaparken de pek çok boyutu bir arada kullanan insan odaklı liderlik yaklaşımıdır.

Hizmetkâr liderlik diğer liderlik teorilerinde yer almayan çalışanlara hizmet etme arzusuyla başladığı için oldukça ilgi gören bir kavramdır. Ayrıca bu kavrama olan ilginin bir diğer sebebi de Greenleaf (1970) tarafından tam anlamıyla tanımlanmamış olmasıdır (Eva vd., 2019). Bu sebeple hizmetkâr liderliği geliştirmek ve bir tanım ortaya koyabilmek amacıyla pek çok kavramsal çalışma yapılmıştır. Bu kavramsal çalışmalar sonucunda da hizmetkâr liderlik ile ilgili birçok model geliştirilmiş ve özellik tanımlanmıştır.

Bu bölümde öncelikle hizmetkâr liderliğin tanımı ve kavramla ilgili açıklama yapılacak ardından hizmetkâr liderlik ile ilgili ortaya konulan özelliklere yer verilecektir. Özelliklerin açıklanmasından sonra hizmetkâr liderlik modelleri başlığı altında Farling vd.'nin (1999) Hizmetkâr Liderlik Modeli, Page ve Wong'un (2000) Hizmetkâr Liderliğin Genişleyen Daireler Modeli, Patterson'un (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli, Winston'un (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli ve Dirk van Dierendonck'un (2011) Hizmetkâr Liderlik Modeli açıklanacaktır. Daha sonra hizmetkâr liderlik ile ilgili ampirik çalışma imkanı sunan hizmetkâr liderlik ölçeklerinden bahsedilecektir. Son

olarak da hizmetkâr liderliğin diğer liderlik teorileri ile karşılaştırılması başlığı altında hizmetkâr liderlik-dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik-etik liderlik, hizmetkâr liderlik-otantik liderlik, hizmetkâr liderlik-manevi liderlik ve hizmetkâr liderlik-lider üye etkileşimi arasındaki benzerlik ve farklılıkları incelenecektir.

1.1. Hizmetkâr Liderlik Tanımı ve Açıklaması

Hizmetkâr liderlik, liderin kendi ihtiyaç, istek ve arzularını geri planda tutarak çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine öncelik veren, onların gelişimi ve tam potansiyellerini ortaya çıkarmak için onlara hizmet eden insan odaklı bir liderlik teorisidir (Liden vd., 2015). Felsefesi ve kökeni oldukça eskiye dayanan hizmetkâr liderlik ilk olarak Greenleaf (1970) tarafından kavramsallaştırılmış (Amah, 2018; Langhof ve Güldenber, 2019; Liden vd., 2015) ve odak noktasına çalışanları koyan, temelinde ise hizmet etme güdüsünü barındıran bir liderlik teorisi olarak kabul görmüştür (Barbuto ve Wheeler, 2006; Hunter vd., 2013; Liden vd., 2015; Özyılmaz ve Çiçek, 2015; Stone vd., 2004; Yoshida vd., 2013).

Greenleaf (1977) hizmetkâr liderliği başkalarına hizmet etmeyi öngören, takım çalışmasını teşvik eden, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında kişilere topluluk duygusu aşılamayı vurgulayan diğer odaklı bir liderlik tarzı olarak ifade etmektedir (Chiniara ve Bentein, 2017). Buradan yola çıkılarak hizmetkâr bir liderin etik davranış sergilemesi ve hem çalışanlar için endişe duyması hem de çalışanlarının kaygılarına öncelik vermesi hizmetkâr liderliğin ana yapısı olarak kabul edilmektedir (Ehrhart, 2004). Bununla birlikte hizmetkâr liderlerin kendilerini çalışanların gelişimine, refahına ve mutluluğuna adanmış beliren nitelikleri olarak gösterilmektedir (Choudhary vd., 2013). Bu belirgin niteliklerin gereği olarak hizmetkâr liderler çalışma ortamını çalışanların kendilerini rahat hissedebilecekleri ve yaptıklarının daha fazlasını yapabileceği anlamında kullanılan güçlenme duygusuna sahip olabilecekleri çalışanlar için psikolojik anlamda güvenli bir ortama dönüştürmeleri gerekmektedir (Usman vd., 2020).

Yoshida vd. (2013) hizmetkâr liderliği lider ile çalışan arasındaki ilişkinin pek çok boyutunu kapsayan ve bu şekilde de çalışanların gelişimi için çabalayan bütünsel bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlarken, Choudary vd. (2013) hizmetkâr liderliği çeşitli olumlu davranışları özendirme yoluyla ortaya çıkaran ve liderlere çalışanlarına hizmet etme fırsatı sunan bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Elche vd.'ne (2020) göre ise hizmetkâr liderlikle çalışanlara hizmet ederek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak başarılı örgütlerin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bir başka ifadeyle hizmetkâr liderlik, çalışanların kararlara dâhil edildiği ve çalışanların gelişimine önem verildiği, bunun yanı sıra insanları dinleme, takdir etme, güçlendirme ve onlara değer verme gibi özelliklerin üzerinde duran, örgütler için çok yararlı olabilecek bir liderlik yaklaşımı olarak nitelendirilmektedir (Van Dierendonck ve Patterson, 2015). Ayrıca çalışanlarla liderler arasında güçlü ve uzun vadeli ilişkiler kurulmasına dayanan hizmetkâr liderlik (Chiniara ve Bentein, 2017;

Lapointe ve Vandenberghe, 2018), bu şekilde çalışanların yapabileceklerinin farkına varmalarını sağlamada ve tam potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında etkilidir (Liao vd., 2020).

Hizmetkâr liderlikle ilgili ortak bir tanım yapılmamış olmasına rağmen tüm tanımlar ilk önce hizmet etme anlayışından yola çıkmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması esasına dayanmaktadır. Page ve Wong (2000) ortak bir tanımın olmamasının sebebini hizmetkâr liderlik kavramının din, psikoloji ve yönetim gibi farklı disiplinlerin bir araya gelmesi ile oluşmuş çok kapsamlı ve karmaşık bir kavram olmasına dayandırmaktadırlar.

Eva vd. (2019) hizmetkâr liderlik ile ilgili literatürü inceleyerek ortaya koydukları sistematik çalışmada hizmetkâr liderliğin daha önce yapılmış olan tanımlarından yola çıkarak üç özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; başkalarına odaklı bir liderlik olması, çalışanların kişisel çıkarları ve ihtiyaçlarına öncelik verilmesi ve kendi için duyduğu endişeyi örgüt içindeki ve diğer topluluklardaki bireylerin endişelerine doğru yeniden yönlendirmesi yani kendi endişeleri yerine daha geniş bir topluluğun endişeleri, mutlulukları ve refahlarından sorumlu olması şeklinde belirtilmektedir.

Hizmetkâr liderlik tanımlarındaki hizmet etme ifadesinden kaynaklanan kavram yanlışlarından dolayı bu liderler zayıf ve güçsüz olarak görülebilmektedir. Oysaki hizmetkâr liderler, diğer liderlerin sahip olduğu kararlılık, hırs ve proaktifliğe sahip olan, sadece odak noktası bakımından diğer liderlerden ayrılan liderlerdir (Gandolfi ve Stone, 2018). Hizmetkâr liderler ilk önce çalışanlara hizmet etmeye, onların ihtiyaçlarını karşılamaya ve onları teşvik etmeye odaklanırlar (Stone vd., 2004). Liderlik etme, örgüt hedeflerinin başarılması ise ikinci sırada yer almaktadır (Amah, 2018; Gandolfi ve Stone, 2018). Örgüt hedefleri ikinci sırada yer alsa da hizmetkâr liderler çalışanlarına örgüt için en doğru davranışları uygulama konusunda güven duymaktadırlar (Stone vd., 2004). Graham'a (1991) göre hizmetkâr liderler, lider kibrini kontrol edebilen, başkalarına hizmet eden, sorumlu ve hesap verebilen liderlerdir. Bu sayede de çevrelerindeki herkesin entelektüel ve ahlaki gelişimini teşvik etmektedirler. Ayrıca hizmetkâr liderler çalışanlarını geliştirmek için sürekli bir arayış içindedir yani çalışanların kendisini memnun etmesini beklemek yerine çalışanları memnun etmek için çaba harcamaktadır. Bu şekilde de onların gelişimlerini desteklemektedirler (Duyan ve Van Dierendonck, 2014).

İnsan merkezli bir yönetim biçimini benimseyen hizmetkâr liderler için dürüstlük, güven, çalışanların ihtiyaçlarına ve gelişimine odaklanma en önemli eylemler arasında yer almaktadır (Bavik vd., 2017; Liden vd., 2008). Bu açıdan bakıldığında hizmetkâr liderler çalışanlarının yararları için hareket eden (Walumbwa vd., 2010), çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutan liderler olmaları sebebiyle diğer liderlerden ayrılmaktadırlar (Liden vd., 2015). Ayrıca hizmetkâr liderler çalışanlarının kişiliklerine saygı göstererek, çalışanları ile karşılıklı güven ilişkisi içinde çalışanlarını etkileyerek örgüt başarısına katkıda bulunmaktadır (Ghalavi ve Nastiezaie, 2020).

Bunun yanı sıra hizmetkâr liderlerin davranışları, sahip oldukları değerler ve ulaşmak istedikleri hedefler çalışanların lidere yönelik saygısını ve sadakatini belirlemektedir. Şöyle ki çalışanların duygu ve davranışları liderin davranışlarından etkilenecek oluşmaktadır (Yoshida vd., 2013). Bu sebeple de hizmetkâr liderlerin amacı doğru şekilde davranıp çalışanlarına örnek olarak kendileri gibi hizmetkâr liderler yetiştirip topluma fayda sağlayabilmektir (Parolini vd., 2009).

Graham (1991) hem ilham hem de manevi boyutu olan bir liderlik modeli ortaya koymayı amaçladığı çalışmasında hizmetkâr liderliği karizmatik liderliğin dört modelinden (1. Weber'in karizmatik otoritesi, 2. Kişisel şöhret karizması, 3. Dönüşümcü liderlik ve 4. Hizmetkâr liderlik) biri olarak ifade etmektedir. Yine aynı çalışmasında hizmetkâr liderliği bir hediye olarak nitelendirmekte ve bulaşıcı olduğunu yani çalışanların da liderden aldıkları bu hediyeyi başkalarına aktarmak için motivasyona sahip olacaklarını belirtmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderlerin çalışanlara kendilerini geliştirmelerini ve bunu kendi iyilikleri için yapmalarını tavsiye ettiklerinde çalışanlar için önce hizmetkâr olmalarından ötürü güvenilir kabul edileceklerini savunmaktadır (Graham, 1991). Ehrhart (2004) ise hizmetkâr liderlerin çalışanlarının gelişimini yine çalışanlarının iyilikleri için istediklerini, yani çalışanların gelişimini sadece liderin veya örgütün hedeflerine ulaşmak için bir basamak olarak değil başlı başına bir amaç olarak gördüklerini ifade ederek buna destek olmaktadır. Walumbwa vd. (2010) ise hizmetkâr liderliğin çalışanları geliştirmeyi bir amaç olarak gördüğünü kabul ederek çalışanların bütünsel gelişimi için dinleme, empati, yönetim ve farkındalık kavramları üzerinde durmaktadır.

Russell (2001) değerlerin liderlikteki öneminden bahsettiği çalışmasında hizmetkâr liderliğin üç işlevsel özelliğindeki değerlerin rolü üzerinde durmaktadır. Bu özellikler; güven, başkalarını takdir etme ve güçlendirmedir. Bu çalışmada liderlik literatüründen yola çıkılarak iyi liderlerin temel değerlerinin doğruluk ve dürüstlük olduğu ve bu değerlerin gerek kişilerarası gerekse örgütsel güveni oluşturmada çok etkili oldukları belirtilmektedir. Bu sebeple de güvenin hizmetkâr liderlikte çok önemli bir bileşen olduğu ifade edilmektedir. Başkalarını takdir etmenin ise insanlara değer veren ve onları onurlandıran temel kişisel değerleri içerdiğini ve bunun da hizmetkâr liderin hizmet ettiği kişilere saygı duymasından ötürü olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca hizmetkâr liderlikte bir diğer önemli özelliğin ise çalışanlara yetki ve sorumluluk vermeyi içeren güçlendirme olduğu ve bu özelliğin de güven gerektirdiği belirtilmektedir. Sonuç olarak Russell'a göre değerler hizmetkâr liderliğin temel öğeleridir ve lideri ve liderin özelliklerini etkilerken aynı zamanda örgütü de etkilemektedir (Russell, 2001).

Patterson (2003) ise hizmetkâr liderliği erdemlerin oluşturduğunu ifade ettiği çalışmasında bir hizmetkâr liderin çalışanları dinleyip anlayabilmesi, gelecek için onlara yol gösterebilmesi ve en önemlisi de sürekli bir hizmet arayışı içinde olması gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte hizmetkâr liderler hizmet etmeyi kendi kişisel çıkarlarının önüne koymakta ve buldukları mevkiinin onlara vermiş olduğu gücü hizmet etmek için kullanmaktadırlar. Bu da iki zıt kavram gibi

görünen hizmet etmek ile liderlik etmek kavramları arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Van Dierendonck, 2011).

Sonuç olarak hizmet etme ihtiyacı ile liderlik etme motivasyonunun bir araya getirilmesi sonucu oluşmuş olan hizmetkâr liderlik, liderin çalışanlara hizmet etmesi ile başlayan, çalışanların da birer hizmetkâr lider olmasına kadar uzanan süreci kapsayan bir liderlik yaklaşımı olarak literatürde yerini almıştır.

1.2. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Spears (1995) Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik çalışmasını inceleyerek ve geliştirerek hizmetkâr liderliğin on özelliği olduğunu ortaya koymuştur (Barbuto ve Wheeler, 2006; Duyan ve van Dierendonck, 2014). Bu özellikler:

- **Dinleme (listening)**, iletişimin önemine vurgu yapan, başkalarının fikirlerini dinleme ve onların görüşlerine değer vermeyi ifade eden, çalışanların tüm süreçlerde söz hakkına sahip olduğunu gösteren bir özelliktir.
- **Empati (empathy)**, liderlerin kendilerini çalışanların ya da paydaşların yerine koyarak düşünmelerini ve onları anlamaları için onların penceresinden bakmaları gerektiğini gösteren özelliktir. Eğer liderler bunu başarabilirlerse dinleme özelliği de daha iyi bir şekilde işleyecektir.
- **Duygusal iyileştirme (healing)**, liderlerin çalışanlarda geçmişteki başarısızlıklardan dolayı oluşan özgüvensizlik gibi olumsuz hisleri fark etmeleri ve bunları iyileştirmek için çaba harcamaları olarak ifade edilmektedir.
- **Farkındalık (awareness)**, liderin çevredeki ipuçlarını görüp bunları çalışanlar ve örgüt için olumlu bir şekilde kullanması olarak işlevselleştirilmiş bir özelliktir.
- **İkna (persuasion)**, başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilebilen bir özelliktir. Buna göre çalışanları örgüt içinde bulunulan mevkiyle veya güç durumuyla değil ikna kabiliyetiyle etkilemek daha etkili sonuçlar vermektedir.
- **Kavramsallaştırma (conceptualization)**, çok yönlü bir düşünme biçimi olarak kabul edilmekte ve bugünden yarını düşünme ve ona göre tavır almayı ifade etmektedir.
- **Öngörü (foresight)**, geleceği tahmin etmek ve sonuçları önceden sezme olarak işlevselleştirilmiştir.
- **Sorumlu yöneticilik (stewardship)**, hizmetkâr liderlik tanımlarında çokça geçen önceliği başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak ifadesinin kavramsallaştırılmış halidir.
- **İnsanların gelişimine adanma (growth)**, çalışanların ihtiyaçlarını belirleme ve gelişim fırsatları sunarak onların kişisel ve profesyonel gelişimlerini sağlama olarak açıklanmaktadır.

- **Birlik oluşturma (community building)**, örgütte birlik hissi oluşturarak örgütsel bağlılığın ve kimliğin oluşturulması anlamına gelmektedir.

Barbuto ve Wheeler (2006) yukarıda tanımlanan on özelliğe başkaları için kendi çıkarlarından fedakârlık yapma isteği ve hizmet etme arzusu olarak tanımlanan **çağrı (calling)** özelliğini ekleyerek bu özellikleri on bir taneye yükseltmişlerdir.

Laub (1999) önceki çalışmalarda hizmetkâr liderlik için belirlenmiş özellikleri incelemiş ve bu özelliklerden yola çıkarak altı ana özellik grubu olduğunu ifade etmiştir. Bu özellik grupları; insanlara değer verme (values people), insanları geliştirme (develops people), birlik oluşturma (builds community), otantik tavır sergileme (displays authenticity), liderlik sağlama (provides leadership) ve liderliği paylaşmaktır (shares leadership) (Duyan ve van Dierendonck, 2014).

Russell ve Stone (2002) ise hizmetkâr liderlik ile ilgili yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin dokuz tane fonksiyonel özelliği olduğunu ve on bir tane de bu fonksiyonel özelliklerin tamamlayıcısı olan yan özellik belirlemişlerdir. Bu yan özellikler fonksiyonel özelliklere eşlik edici niteliktedir.

Tablo 1: Russell ve Stone (2002) Tarafından Belirlenen Hizmetkâr Liderlik Özellikleri

Fonksiyonel Özellikler	Fonksiyonel Özelliklere Eşlik Eden Özellikler
<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon (vision), • Dürüstlük (honesty), • Bütünlük (integrity), • Güven (trust), • Hizmet (service), • Model olma (modeling), • Öncü olma (pioneering), • Başkalarını takdir etme (appreciation of others), • Güçlendirme (empowerment). 	<ul style="list-style-type: none"> • İletişim (communication), • Güvenilirlik (credibility), • Yeterlilik/yetenek (competence), • Sorumlu yöneticilik (stewardship), • Görünürlük (visibility), • Etkileme (influence), • İkna (persuasion), • Dinleme (listening), • Cesaretlendirme (encouragement), • Öğretme (teaching), • Yetkilendirme (delegation).

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

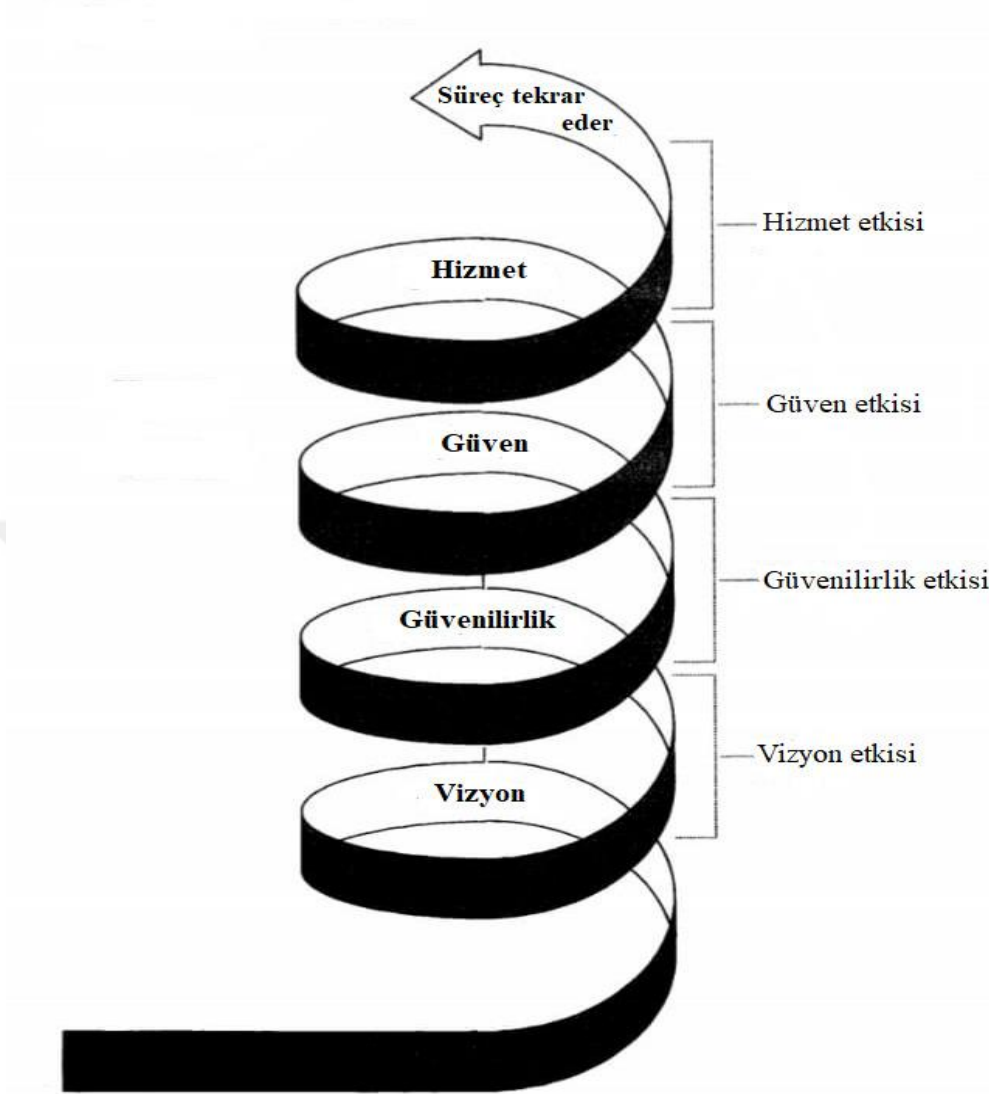
1.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Hizmetkâr liderliğin net bir tanımı ortaya koyulamadığından hizmetkâr liderlik ile ilgili çok fazla kavramsal çalışma yapılmış ve birtakım modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen bu modellerden Farling vd.'nin (1999) Hizmetkâr Liderlik Modeli, Page ve Wong'un (2000) Hizmetkâr Liderliğin Genişleyen Daireler Modeli, Patterson'un (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli, Patterson'un modelini geliştirerek yeni bir model ortaya koyan Winston'un (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli ve son olarak Dirk van Dierendonck'un (2011) Hizmetkâr Liderlik Modeli bu başlık altında açıklanacaktır.

1.3.1. Farling vd.'nin Hizmetkâr Liderlik Modeli

Farling vd. (1999) hizmetkâr liderliğin döngüsel bir süreçten oluştuğunu ve bu sürecin iki boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu boyutlardan biri davranışsal diğeri ise ilişkiye dayalı boyuttur. Davranışsal boyutta vizyon ve hizmet değişkenleri yer alırken ilişkiye dayalı boyutta ise etki, güvenilirlik ve güven yer almaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006; Duyan ve van Dierendonck, 2014). Liderlerin başkalarına yol gösterebilmeleri olarak tanımlanan vizyon sahibi olma bu açıdan hizmetkâr liderin olayları önceden sezme yeteneği ile benzer özellik gösterdiği için hizmetkâr bir liderin vizyon özelliği taşıması gerektiği belirtilmektedir (Farling vd., 1999). Etki bir başka deyişle etkileme hizmetkâr liderlik uygulamalarında görülen liderin çalışanları davranışları veya inançlarıyla etkilemesi açısından oldukça önemli bir kavramdır (Farling vd., 1999). Bu açıdan bakıldığında Farling vd.'nin (1999) etki kavramı Spears'ın (1995) ikna kavramıyla aynı anlamı taşımaktadır. Hizmetkâr liderliğin anlaşılıp uygulanması için önemli bir kavram olan güvenilirlik bir kişiye inanılmasını sağlayan bir özellik olarak ifade edilmektedir (Farling vd., 1999). Çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanan güven kavramı hizmetkâr liderlikte lider ile çalışan arasındaki karşılıklı bağımlılıkta oldukça önemli bir faktördür. Özellikle lider ile çalışanın birbirlerine yönelik hizmet seviyesinde artırıcı etki yapması bu kavramın önemini daha anlaşılır hale getirmektedir (Farling vd., 1999). Hizmetkâr liderliğin en önemli özelliği olan hizmet etme ise liderin kendi bencil ihtiyaçlarını ve kişisel çıkarlarını geri planda tutarak başkaları için hizmet etmesini ifade etmektedir (Farling vd., 1999).

Şekil 1: Farling vd.'nin (1999) Hizmetkâr Liderlik Modeli



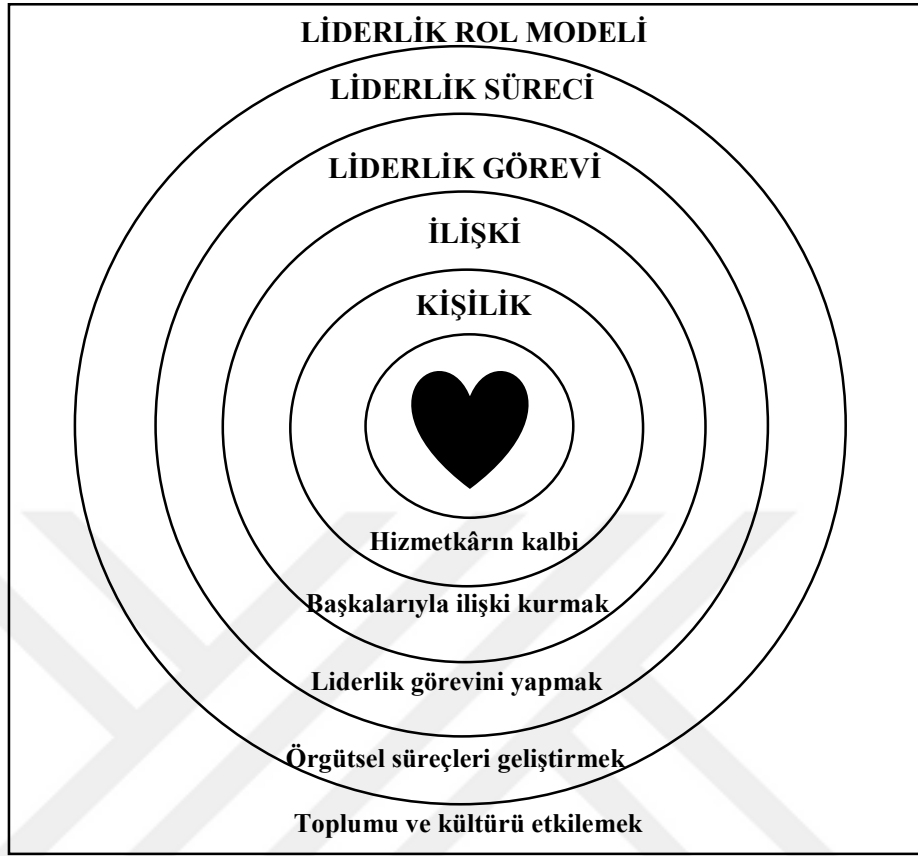
Kaynak: Farling vd., 1999: 52.

Özetle bu model vizyon, etki, güvenilirlik, güven ve hizmet değişkenlerinin yukarıya doğru sarmal bir ilişki içinde olduğunu ve hem çalışanların hem de liderlerin örgüt içinde yükselmelerinin de bu değişkenlere bağlı olduğunu göstermektedir (Farling vd., 1999).

1.3.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderliğin Genişleyen Daireler Modeli

Page ve Wong'a (2000) göre hizmetkâr bir liderin ilk amacı çalışanların gelişimine ve refahına yatırım yaparak onların amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları konusunda çalışanlara hizmet etmektir. Hizmetkâr liderliğin sadece bir liderlik tarzı olmadığını aynı zamanda da liderin sorumluluklarına yönelik bir tutum olduğunu ifade eden Page ve Wong (2000) hizmetkâr liderliği temelinde kişiliğin olduğu bir model ile açıklamaya çalışmışlardır.

Şekil 2: Page ve Wong'un (2000) Hizmetkâr Liderliğin Genişleyen Daireler Modeli



Kaynak: Page ve Wong, 2000: 3.

Hizmetkâr liderliğin temeli kişiliktir. Çünkü kişilik insanların iç gerçekliğidir ve bir liderin tüm tutum ve davranışları bu iç gerçekliğe dayanmaktadır. Bu sebeple de kişilik modelin merkezinde yer almaktadır (Page ve Wong, 2000). Bu modele göre kişilerle kurulan ilişkiler de hizmetkâr liderlikte oldukça önemlidir. Şöyle ki insanlarla ilişki kurmak liderliğin sosyal ve duygusal yönüyle ilgilidir ve hizmetkâr liderlerin çalışanları etkileyebilmek için çalışanlarla güçlü ilişkiler kurmaya ihtiyacı vardır. Bu nedenle de hizmetkâr bir lider öncelikle insan odaklı olmalıdır. Bu modelde yer alan bir diğer önemli kavram ise liderlik görevidir. Buradaki görev kavramı liderin işini yaparken kullandığı yönetimsel becerileri içermektedir. Modeldeki bir diğer kavram ise süreçtir. Burada örgütsel süreçler söz konusudur ve hizmetkâr liderin bu süreçlerdeki etkisi üzerinde durulmaktadır. Özetle bu modelde kişilik bir liderin çalışanlarla olan ilişkisi, görevleri yapma şekli ve süreçleri nasıl yöneteceğini etkileyen temel bir yapıtaşdır (Page ve Wong, 2000).

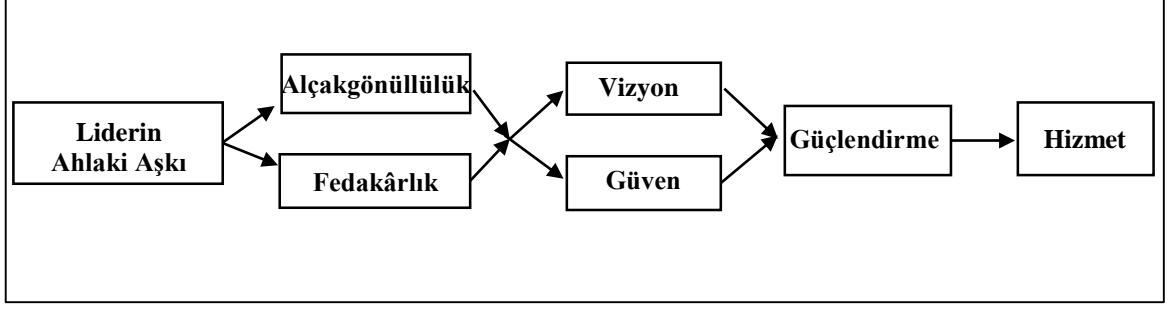
1.3.3. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson'a (2003) göre hizmetkâr liderlik teorisi kişinin karakterinin bir parçası olan ve mükemmelliğini gösteren niteliksel özellikler olarak tanımladığı erdemlerden oluşan bir teoridir.

Yine aynı çalışmasında hizmetkâr liderliği oluşturan erdemlerin yedi tane olduğunu ifade etmiştir. Patterson'un (2003) tanımladığı bu erdemler:

- **Ahlaki Aşk (Agapao Love):** Doğru şeyi doğru sebeplerle birlikte doğru yer ve zamanda yapmak anlamına gelen ahlaki aşk hizmetkâr liderlik teorisi içinde liderin çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini fark etmesi için gereken sevgiyi ifade etmektedir. Bu sevgi sayesinde liderler çalışanları ile empati yaparak çalışanlarının ihtiyaçlarına ve yeteneklerine odaklanmaktadırlar (Patterson, 2003).
- **Alçakgönüllülük (Humility):** Kişinin kendisini yüceltmesini reddeden ve kendisi yerine başkalarına odaklanmasını belirten bir erdemdir. Hizmetkâr liderler ise kendi çıkarları yerine çalışanlarının ihtiyaçlarına odaklanan, onları geliştirmek için çabalayan kişiler oldukları için alçakgönüllülük erdemine sahip oldukları söylenebilir (Patterson, 2003).
- **Fedakârlık (Altruism):** Karşılık beklemeden başkalarının yararına yönelik davranışlarda bulunan kişiler fedakâr olarak nitelendirilmektedir. Bu yönüyle de hizmetkâr bir liderde bulunması gereken bir erdem olarak ifade edilmektedir (Patterson, 2003).
- **Vizyon (Vision):** Patterson (2003) hizmetkâr liderin odak noktasının örgütün üyeleri olduğunu ve vizyonun da bu örgüt üyelerinin gelecekteki durumlarıyla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu bakımdan hizmetkâr lider örgüt üyeleri için net bir yön belirleyip onları gelecekte gördüğü bu noktaya ulaştırmak için onlara yardımcı olmaktadır.
- **Güven (Trust):** Hizmetkâr liderler için güven lider ile çalışan arasındaki ilişkinin yapıtaşıdır. Çünkü lider ile çalışan arasındaki uyum ancak güven varsa oluşabilmektedir ve sadece güvenin olduğu bir ortamda çalışan ile lider arasındaki iletişim etkili olmaktadır (Patterson, 2003). Ayrıca güven vizyonla birlikte çalışır ve bu yüzden bu modelde güven vizyonla aynı zamanda gerçekleşmektedir (Winston, 2003).
- **Güçlendirme (Empowerment):** Gücü başkalarına vermek anlamına gelen güçlendirme, liderin yetkiyi çalışana bırakmasını ve çalışanın da sorumluluk almasını ifade etmektedir. Ayrıca güçlendirme sayesinde çalışanlar daha iyi öğrenmekte ve kendilerinin neleri başarabileceklerini görme fırsatı elde etmektedirler. Bu da hizmetkâr liderin çalışanlarını geliştirmek ve onların özgüvenini yükseltmek için kullanabileceği bir erdemdir (Patterson, 2003).
- **Hizmet (Service):** Hizmetkâr liderlik teorisinin en önemli özelliği olan ve onu diğer liderlik türlerinden ayıran hizmet, kişinin başkasının çıkarlarına önem verdiğinin göstergesidir. Ayrıca hizmet vermek cömertlik, emek, zaman ve özen gerektirmektedir. Bu sebeple de hizmetkâr liderin önce bu özelliklere sahip olması gerekir ki hizmet vermeye istekli olabilsin (Patterson, 2003).

Şekil 3: Patterson'un (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Patterson, 2003: 7.

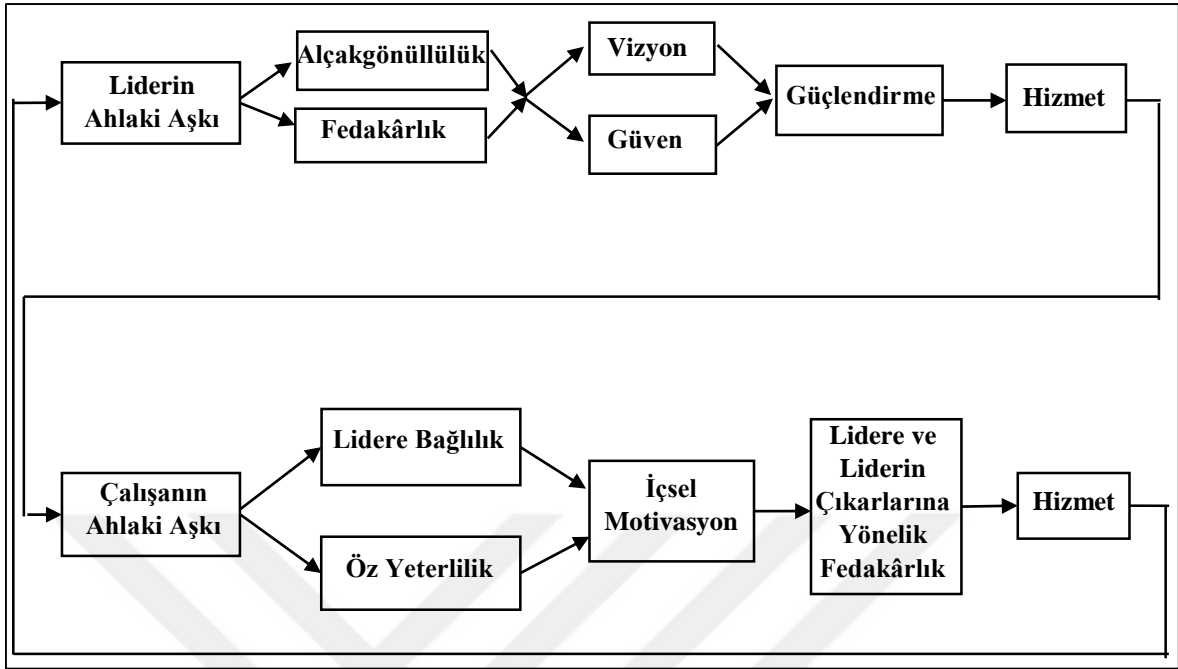
Patterson'a (2003) göre tanımlanan bu erdemler liderin davranışlarını etkileyerek onu yönlendirmekte ve hizmetkâr bir lider olmasına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple de Patterson bu erdemlerin açıklanması için çaba göstermiş ve Şekil 3'te gösterilen modeli geliştirmiştir.

1.3.4. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston (2003), Patterson'un (2003) hizmetkâr liderlik modelini geliştirerek döngüsel bir şekilde sunmuştur (Jacobs, 2006). Winston'a göre Patterson'un hizmetkâr liderlik modeli sadece liderden çalışanlara doğru bir süreçten oluşan tek yönlü bir modeldir. Bu sebeple lider ile çalışan arasındaki etkileşimi tam anlamıyla açıklayamamaktadır. Kendisi de buradan yola çıkarak Patterson'un modeline çalışanlardan lidere doğru olan bir süreç ekleyerek modeli tek yönlü olmaktan çıkarıp döngüsel bir model haline getirmiştir (Winstone, 2003).

Winston (2003), Patterson'un (2003) modeline 3 yeni kavram eklemiştir. Bunlardan ilki, çalışanın lidere yönelik olumlu inanç düzeyi olarak tanımladığı lidere bağlılıktır (Winston, 2003). Liderin ahlaki aşkı ile başlayıp hizmetle sonuçlanan sürecin sonucunda çalışanda da ahlaki aşk oluşmuşsa çalışanın lidere ve kendine güveni oluşmuştur ve bu güven hem lidere olan bağlılığı hem de Winston'un modele eklediği ikinci kavram olan öz yeterliliği beraberinde getirmektedir. Winston (2003) öz yeterliliği çalışanın kendi yeteneklerini göz önünde bulundurarak yapabileceği veya yapamayacağı şeylerin farkında olması ya da bunlara ilişkin algısı olarak tanımlamaktadır. Eğer çalışanlar liderlerinin kendilerine olan güvenini veya hizmetini görürse öz yeterlilikleri artacaktır ve bu da lidere bağlılıklarıyla birleşince içsel motivasyonda artışa sebep olacaktır. İçsel motivasyon Winston'un modeline eklediği üçüncü kavramdır ve çalışanın kendi yapabileceklerinin farkında olması, kapasitesini zorlayarak gelişme sağlaması ve zorlukların üstesinden gelmek için kendisini içsel olarak motive etmesi olarak tanımlanmaktadır. Eğer bir çalışanda içsel motivasyon oluşmuşsa o çalışan yaptığı işten zevk almaktadır. Başka bir deyişle liderine daha iyi hizmet etmektedir (Winston, 2003: 6).

Şekil 4: Winston'un (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Winston, 2003: 6.

Şekil 4'te de görüldüğü üzere Winston (2003), Patterson'un (2003) hizmetkâr liderlik modeline çalışanın ahlaki sevgisini, lidere bağlılığı, öz yeterliliği, içsel motivasyonu, lidere ve liderin çıkarlarına yönelik fedakârlığı ve hizmeti ekleyerek döngü şeklinde bir model oluşturmuştur. Modele Winston'un eklediği kısım liderin yapmış olduğu hizmet çalışanın ahlaki sevgisinde bir artış meydana getirdiğinde işlemeye başlamaktadır. Çalışanın ahlaki sevgisindeki artış ise hem lidere bağlılığı hem de öz yeterliliği artırmaktadır. Öz yeterliliğin ve lidere bağlılığın artması sonucu fedakârlık ve içsel motivasyon seviyesi yükselmektedir. Bunun sonucunda ise çalışan lidere daha yüksek seviyede hizmet vermek istemektedir yani çalışanın hizmet seviyesinde bir artış meydana gelmektedir (Winston, 2003).

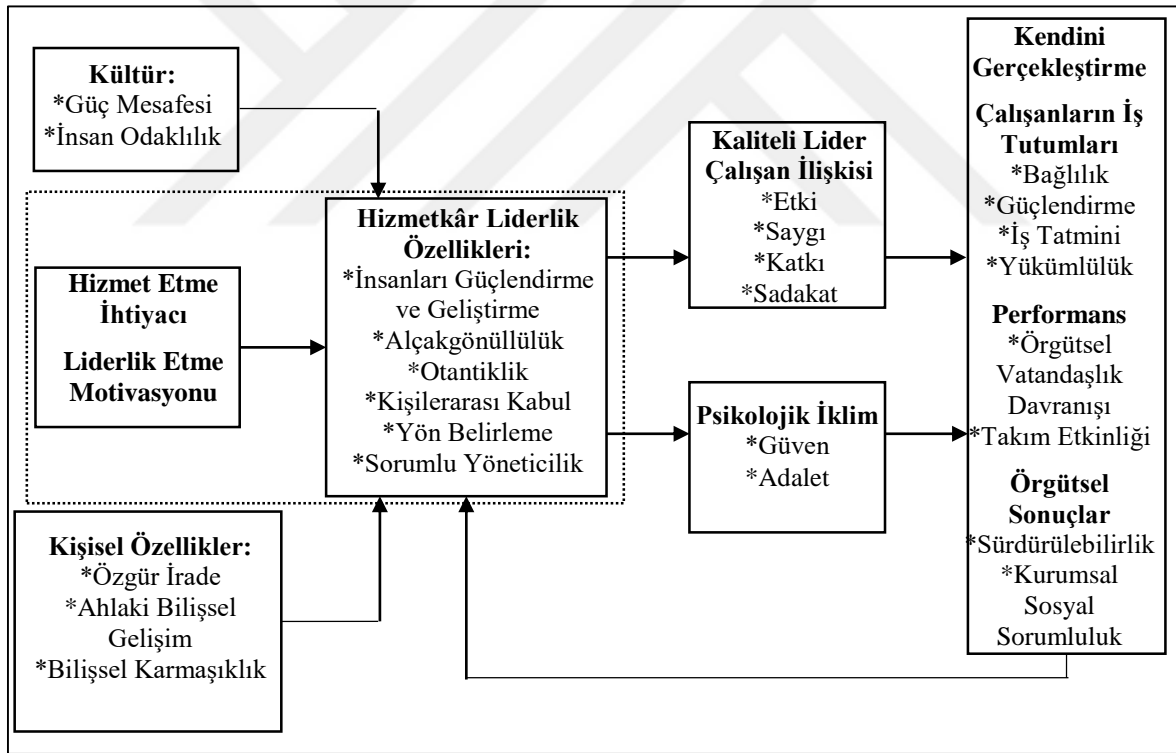
1.3.5. Dirk van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck (2011) hizmetkâr liderliğin çeşitli araştırmacılar tarafından belirlenmiş 44 özelliği olduğunu ve bu özelliklerin birçoğunun benzer özellikler olduğunu hatta bazılarının tam anlamıyla örtüştüğünü ifade etmektedir. Daha önceki çalışmalardan yola çıkarak hizmetkâr liderliğin 6 temel özelliği olduğunu ifade etmiştir (Van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonck'un (2011) belirlediği ilk özellik insanları güçlendirme ve geliştirmedir. Çalışanların kendilerine güvenmelerini ve proaktif olmalarını sağlamak amacıyla kullanılan güçlendirme, çalışanlara güvenerek onlara yetki vermeyi ifade etmektedir (Van Dierendonck, 2011).

Belirlenen ikinci özellik alçakgönüllülüktür. Hizmetkâr bir lider alçakgönüllülük özelliğine sahip olarak çalışanlarının ilgilerini ön planda tutmalı, performanslarını iyileştirmeleri için onlara yardımcı olmalı ve gerekli desteği çalışanlarına sağlamalıdır (Van Dierendonck, 2011). Üçüncü özellik ise bireyin düşünce ve duygularıyla tutarlı davranışlarda bulunmasını ve belli bir bütünlük içinde davranmasını ifade eden otantiklik (Van Dierendonck, 2011). Dördüncü özellik kişilerarası kabul olarak ifade edilmektedir. Van Dierendonck'a (2011) göre kişilerarası kabul, kişi ne yaşamış olursa olsun ona şefkatli ve sıcak davranmayı içermekte ve onunla empati kurmanın önemine odaklanmaktadır. Bir diğer özellik ise yön belirlemedir. Burada önemli olan çalışanlardan ne beklendiğinin onlara bildirilmesi ve işin çalışanın yetenekleri doğrultusunda kişiye özel hale getirilmesidir (Van Dierendonck, 2011). Van Dierendonck (2011) tarafından belirlenen son özellik ise sorumlu yöneticiliktir. Bu kavrama göre liderler davranışlarıyla çalışanlara örnek olmakta ve onları örgütün çıkarları doğrultusunda yönlendirebilmektedirler. Van Dierendonck (2011) bu özelliklerden yola çıkarak hizmetkâr liderlik için yeni bir kavramsal model önermiştir.

Şekil 5: Dirk van Dierendonck'un (2011) Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Van Dierendonck, 2011: 1233.

Bu model daha önceki modellerden farklı olarak hizmet etme isteği ve liderlik etme motivasyonu ile başlamaktadır. Bu modelin en önemli kısmı da hizmet etme isteği ile liderlik etme motivasyonunun birleşerek hizmetkâr liderliği oluşturmasıdır (Gökçen, 2019: 43). Ayrıca yine diğer modellerden farklı olarak kültür ve kişisel özelliklerin de hizmetkâr liderlik özelliklerini etkilediklerini ifade etmektedir. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin ise hem örgütteki psikolojik iklimi

hem de lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini etkilemesi beklenmektedir. Bununla birlikte çalışanların işyeri tutum ve davranışlarını, performanslarını ve örgütsel sonuçları da etkilemesinin beklendiği belirtilmektedir. Çalışandan lidere doğru geribildirim olması ise modeli tek yönlü olmaktan çıkarmakta dairesel bir süreç haline getirmektedir.

1.4. Hizmetkâr Liderlik İçin Geliştirilen Ölçekler

Hizmetkâr liderlik ile ilgili pek çok model geliştirilmiş ve bu modelleri test edebilmek için ölçek geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Hizmetkâr liderliği ölçmek için geliştirilen ilk ölçek Laub (1999) tarafından ortaya konulmuştur (Van Dierendonck, 2011). Laub (1999) tarafından geliştirilen bu ölçek Delfi tekniği ve faktör analizleri kullanılarak oluşturulmuştur. Ayrıca bu ölçekte hizmetkâr liderliğin altı boyutu (insanlara değer verme, insanları geliştirme, birlik oluşturma, otantik tavır sergileme, liderlik sağlama ve liderliği paylaşma) olduğu ifade edilmektedir (Laub, 1999). Kırk üç ifadeden oluşan bu ölçek hizmetkâr liderlik literatürüne deneysel araştırma fırsatı sunması itibarıyla oldukça önemlidir (Van Dierendonck, 2011).

Bir diğer ölçek geliştirme çalışması da Page ve Wong (2000) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Page ve Wong (2000) liderlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan doksan dokuz ifade ve on iki boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu geliştirilen boyutlar (Page ve Wong, 2000: 15); bütünlük, alçakgönüllülük, hizmetkârlık, başkalarını önemseme, başkalarını güçlendirme, başkalarını geliştirme, vizyon oluşturma, hedef belirleme, liderlik etme, model olma, takım oluşturma ve karar vermede paylaşımcı olmadır. Daha sonra modelin geliştirilmesiyle birlikte boyutlar önce yediye daha sonra da beşe düşürülmüştür (Van Dierendonck, 2011).

Ehrhart (2004), hizmetkâr liderliğin iki temel yönü olan etik davranış ve çalışanların endişelerinin önceliklendirilmesini kapsayan yedi boyut olduğunu ifade etmiştir. Bu boyutlar; çalışanlarla ilişkileri düzenleme, çalışanları güçlendirme, çalışanların gelişimi ve başarısı için yardımcı olma, etik davranma, kavramsal becerilere sahip olma, çalışanlara öncelik verme ve örgüt dışındakiler için değer yaratmadır. Bu yedi boyuta dayanarak on dört ifadeli bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirmiştir (Ehrhart, 2004).

Dennis ve Bocarnea (2005), Patterson'un (2003) geliştirdiği hizmetkâr liderlik modelindeki kavramları ölçmek için beş boyuttan ve kırk iki ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güven ve güçlendirme Dennis ve Bocarnea'nın (2005: 600) kullandığı beş boyuttur.

Barbuto ve Wheeler (2006), Spears'ın (1995) belirlediği on hizmetkâr liderlik özelliğini on bire yükselttikleri çalışmada hizmetkâr liderliği ölçmek için beş boyut ve yirmi üç ifadeden oluşan bir

hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçekte kullanılan beş boyut; fedakâr çağrı, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna edici yol gösterme ve örgütsel sorumlu yöneticiliktir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde 2008 yılına kadar olan çalışmaların çoğu kavramsal çalışmalar iken 2008 yılından sonra yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu ampirik çalışmalar olduğu görülmektedir. 2008 yılı hizmetkâr liderlik teorisi için iki önemli ölçek geliştirme çalışmasının yapıldığı önemli bir yıldır. Bu çalışmalardan ilki Liden vd.'nin (2008) yapmış olduğu ölçek geliştirme çalışması, diğeri ise Sendjaya vd.'nin (2008) yapmış olduğu ölçek geliştirme çalışmasıdır (Eva vd., 2019). Bu çalışmalar sonrası hizmetkâr liderlik ile ilgili ampirik çalışmalarda büyük bir artış görülmüştür.

Liden vd. (2008), duygusal iyileştirme, toplum için değer yaratma, kavramsal beceriler, güçlendirme, çalışanların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, çalışanlara öncelik verme ve etik davranma boyutlarını içeren yirmi sekiz maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Daha sonra Liden vd. (2014) bu yedi boyut ve yirmi sekiz maddeden oluşan ölçeğin kısa bir formunu oluşturmak için yaptıkları çalışmada yedi boyutun hepsini ölçebilecekleri yedi maddelik yeni bir ölçek ortaya koymuşlardır.

Sendjaya vd.'nin (2008) geliştirdikleri hizmetkâr liderlik ölçeği altı boyut ve otuz yedi ifadeden oluşmaktadır. Sendjaya vd.'nin (2008) çalışmasında oluşturulan boyutlar; gönüllü itaat, otantik kişilik, anlaşmaya dayalı ilişki, ahlaki sorumluluk ve aşkın maneviyattır. Bu ölçek hizmetkâr liderliğin ahlaki, manevi ve etik boyutlarını ölçmesi açısından diğer ölçeklerden ayrılmaktadır (Gökçen, 2019).

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) yaptıkları literatür taraması ve uzman görüşmeleri sonucunda hizmetkâr liderlik ile ilgili doksan dokuz tane ifadeye ulaşmışlardır. Daha sonra bu ifadelerin sayısı otuza düşürülmüş ve sonuçta sekiz boyut ve otuz ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Bu ölçekte yer alan boyutlar; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, alçakgönüllülük, otantiklik, cesaret, affedici olma ve sorumlu yöneticiliktir.

1.5. Hizmetkâr Liderlik ile Diğer Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması

Hizmetkâr liderlik temelde hizmet etme arzusu yönüyle tüm liderlik türlerinden farklılık göstermektedir. Ancak bunun dışında diğer liderlik teorileri ile farklılaştığı noktalar bulunmakla birlikte benzer özellikleri de bulunmaktadır. Bu sebeple bu başlık altında hizmetkâr liderliğin benzer özellikler gösterdiği dönüşümcü liderlik, etik liderlik, otantik liderlik, manevi liderlik ve lider-üye etkileşimi teorileri ile benzerlikleri ve farklılıkları açıklanacaktır.

1.5.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik birbirlerine oldukça benzeyen ancak bu benzerliklerinin yanında temel farklılıklara da sahip olan iki liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik, vizyon sahibi olma, çalışanlara güven verme, örnek olma, saygı gösterme, çalışanları güçlendirme, öğretici olma, dinleme, çalışanları etkileme ve iletişim kurma becerileri konusunda benzerlik göstermektedir (Stone vd., 2004). Ayrıca bu iki liderliğin ortak olan en önemli özelliği insanlara değer vermedir (Stone vd., 2004). Çalışanları önemseyen bu iki liderliğin ayrıldıkları temel konu ise odak noktalarıdır. Hizmetkâr liderliğin odak noktasında çalışanlara hizmet etmek yer alırken dönüşümcü liderliğin odak noktasında örgüt hedefleri vardır (Patterson, 2003; Stone vd., 2004). Yani dönüşümcü liderler örgütsel hedeflerin başarılabilmesi için çalışanları performanslarını artırmaları konusunda motive etmektedirler. Ancak hizmetkâr liderler çalışanları için endişe duyduklarından ötürü onların refahını sağlamaya ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır (Van Dierendonck, 2011). Ayrıca dönüşümcü liderler örgütün ve toplumun iyiliği ile kendi çıkarlarını ve çalışanların çıkarlarını uyumlu hale getirmek için çalışmaktadırlar. Buna karşılık hizmetkâr liderler ise çalışanlarının gelişmeleri, daha akıllı, sağlıklı, özgür olmaları ve nihayetinde bir hizmetkâr lider olmaları için çaba harcamaktadırlar (Bass, 2000). Bununla birlikte dönüşümcü liderler çalışanlarını etkilemek için karizmatik özelliklerinden yararlanırken hizmetkâr liderler yaptıkları hizmetlerle çalışanları etkilemektedirler (Stone vd., 2004).

Tablo 2: Dönüşümcü Liderlik ile Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	Hizmetkâr Liderlik Özellikleri
<ul style="list-style-type: none">• <i>İdealleştirilmiş (Karizmatik) Etki</i>• Vizyon• Güven• Saygı• Risk Paylaşımı• Bütünlük• Model Olma	<ul style="list-style-type: none">• Etki• <i>Vizyon</i>• <i>Güven</i>• Güvenirlilik ve Yetkinlik• Yetkilendirme• <i>Dürüstlük ve Bütünlük</i>• <i>Model Olma</i> ve Şeffaflık• <i>Hizmet Etme</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>İlham Verici Motivasyon</i>• Amaçlara Bağlılık• İletişim• Heves	<ul style="list-style-type: none">• Sorumlu Yöneticilik• İletişim
<ul style="list-style-type: none">• <i>Entelektüel Uyum</i>• Rasyonellik• Sorun Çözme	<ul style="list-style-type: none">• İkna Etme• Öncü Olma
<ul style="list-style-type: none">• <i>Kişiselleştirilmiş Görüş</i>• Kişisel İlgisi• Mentorluk• Dinleme• Güçlendirme	<ul style="list-style-type: none">• <i>Başkalarını Takdir Etme</i>• Cesaretlendirme• Öğretme• Dinleme• <i>Güçlendirme</i>

* Fonksiyonel özellikler koyu ve italik yazıyla tamamlayıcı özellikler düz yazıyla gösterilmiştir.

Kaynak: Stone vd., 2004: 353.

Bir liderin dönüşümcü mü yoksa hizmetkâr mı olduğunu belirlemede liderin odak noktasının örgütten çalışanlara doğru değişmesinin ayırt edici bir özellik olduğunu ifade eden Stone vd. (2004) hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik karşılaştırmasını bir tabloda özetlemişlerdir. Bu tablo Tablo 2'de verilmiştir.

Graham'a (1991) göre hizmetkâr liderlik iki konuda dönüşümcü liderliğin önüne geçmektedir. Bunlardan ilki hizmet verilecek paydaşları geniş bir toplum olarak dikkate alıp sosyal sorumluluğa sahip olduklarını kabul etmeleridir. İkincisi ise hizmetkâr liderlerin ihtiyaçlara duyarlı olması ve liderlik teorisine ahlaki bir yön kazandırmasıdır. Hizmetkâr liderler çalışanların daha akıllı özgür ve özerk hale getirilmesi için onlara hizmet ederek hem çalışanların ihtiyaçlarını karşılamış hem de gelişimlerine katkı sağlamış olacaktırlar. Bu şekilde de önce çalışanlara daha sonra da topluma katkı sağlanmış olacaktır.

Parolini vd. (2009) hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıkları konu alan çalışmada hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderliğin ahlaki açıdan, odak açısından, güdü ve misyon açısından, gelişim açısından ve etki açısından farklarını açıklamaktadırlar.

Hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderlikle açıklanamayan fenomenler sebebiyle ortaya çıktığını ileri süren Patterson'a (2003) göre dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderliğin sahip olduğu çalışanlara yönelik fedakârlık ve alçakgönüllülük kavramlarını tam anlamıyla açıklayamamaktadır.

1.5.2. Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik

Etik liderlik kişisel faaliyetler ve kişilerarası ilişkilerle uygun normatif davranışların gösterilmesi ve bu davranışların çift yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla çalışanlara öğretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005). Etik liderlik çalışanların doğrudan süreçlere katılımının, güven inşa etmenin ve davranışlarda etik olmanın önemi üzerinde duran bir liderlik yaklaşımıdır (Van Dierendonck, 2011). Etik liderler dengeli ve adil karar veren, dürüst, şefkatli ve ilkeli bireyler olarak nitelendirilmekte ve çalışanları ile iletişim kuran, etik standartlar belirleyen ve çalışanların bu standartlara uyması için ödül ve cezaları kullanan liderler olarak belirtilmektedir (Brown ve Treviño, 2006).

Etik liderlik ahlaklı kişi ve ahlaklı yönetici olmak üzere temel iki bileşeni içermektedir (Brown ve Treviño, 2006). Etik liderler ahlaklı bir kişi olabilmek için dürüstlük, bütünlük ve güvenilirlik gibi bazı kişisel niteliklere sahip olmalıdırlar. Ahlaklı bir yönetici olabilmek için ise çalışanlarının etik karar verme süreçlerini ve faaliyetlerini etkileyebilmek adına açık bir şekilde ve kasıtlı olarak, etik davranışların uygulanması için, bir rol model görevi üstlenmelidirler. Etik liderliğin ahlaklı kişi boyutunda sahip olunması gereken dürüstlük, bütünlük ve güvenilirlik özelliklerinin hizmetkâr liderlikte de sahip olunması gereken özellikler olması bu iki modelin bir benzerliğini ortaya

koymaktadır. Bu iki model arasındaki bir diğer benzerlik ise etik liderliğin ahlaklı yönetici boyutundaki özellikler ile hizmetkâr liderliğin model olma ve öncü olma özelliklerinin birbiriyle ilişkili olmasıdır (Zhu vd., 2015). Ayrıca Ehrhart (2004) hizmetkâr liderliğin iki yönü olduğunu ve bunlardan birinin çalışanların endişelerinin önceliklendirilmesi değerinin ise etik davranış olduğunu ifade etmektedir. Burada etik liderliğin temelini oluşturan etik davranma ilkesinin hizmetkâr liderlikte de yer aldığı görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile etik liderlik insanlara değer verme, dürüstlük, güvenilirlik ve toplumun iyiliği için çaba harcama özellikleri ile birbirlerine benzer liderlik yaklaşımlarıdır (Van Dierendonck, 2011). Ancak hizmetkâr liderlik ile etik liderlik odak noktası bakımından birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Etik liderlik yönlendirici ve normatif davranışlara odaklanırken hizmetkâr liderlik çalışanların gelişimi için hizmet etmeye odaklanmaktadır. Çalışanları geliştirme ve güçlendirme, alçakgönüllülük ve sorumlu yöneticilik özellikleri ile hizmetkâr liderlik ile etik liderlik birbirlerine benzerlik göstermektedirler. Buna karşılık hizmetkâr liderlikte yer alan otantiklik, kişilerarası kabul ve yön belirleme özelliklerine etik liderlikte yer verilmemektedir (Van Dierendonck, 2011). Sonuç olarak hizmetkâr liderliğin sahip olduğu özelliklere bakıldığında, hizmetkâr liderliğin etik liderliğin özelliklerini kapsadığı hatta içerdiği diğer özellikler bakımından etik liderliğin önüne geçtiği söylenebilmektedir (Gökçen, 2019).

1.5.3. Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlik

Otantik liderler ne düşündüklerinin ve nasıl davrandıklarının derinden farkında olan, diğer insanlar tarafından kendilerinin ve başkalarının değerlerinin ve ahlaki bakış açılarının ne olduğunu bilen kişiler olarak algılanan, çalıştıkları ortamın farkında olan, kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek ve yüksek ahlaki karaktere sahip bireyler olarak nitelendirilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderliğin temelinde öz farkındalık, açıklık, şeffaflık ve tutarlılık özellikleri yer almaktadır. Bununla birlikte kendi çıkarları yerine başkalarının çıkarlarıyla ve olumlu değerlerle motive olmak otantik liderlikte en önemli husustur. Otantik liderler umut, iyimserlik ve esneklik gibi davranışlarla çalışanlara rol model olmaktadır (Brown ve Treviño, 2006). Bunun yanı sıra otantik liderler çevresel olasılıklar veya başkalarının onların üzerinde kurmaya çalıştığı baskıya rağmen gerçek benlikleri ile temel değerlerine, inançlarına, düşüncelerine ve hislerine göre davranışlar sergilemektedirler (Hoch vd., 2016).

Hizmetkâr liderlik ile otantik liderlik rol model olma, ilham verici iletişim, fedakârlık (Walumbwa vd., 2010), pozitif ahlaki bakış açısı, öz farkındalık, öz düzenleme yani otantik davranışlar ve çalışanların gelişimine odaklanma (Sendjaya vd., 2008) açısından birbirlerine benzerlik gösteren liderlik yaklaşımlarıdır. Ancak Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlikteki öz farkındalık ve öz düzenleme kavramlarının çalışanlara ait boyutlarının hizmetkâr liderlikte bulunmadığını ifade etmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile otantik liderlik ahlaki bileşenler içermesi açısından benzeseler de hizmetkâr liderliğin tüm örgütsel paydaşlara yönelik olan ilgisi konusunda ayrılmaktadırlar. Ayrıca hizmetkâr liderliğin bir özelliği olan lider kibrini kontrol edebilme (Graham, 1991) otantik liderlikte eksik olan bir özelliktir (Walumbwa vd., 2010).

Hizmetkâr liderlik ile otantik liderlik otantiklik ve alçakgönüllülük özellikleri bakımından benzerlik göstermektedirler. Ancak alçakgönüllülük özelliğinin hizmetkâr liderlikte bulunan öğrenme istekliliği, geride durma ve başkalarına yer verme boyutlarından sadece öğrenme istekliliği boyutu otantik liderlikte yer almaktadır. Geride durma ve başkalarına yer verme boyutları otantik liderlikte bulunmamaktadır (Van Dierendonck, 2011). Sendjaya vd. (2008) hizmetkâr liderlik ile otantik liderlik arasındaki temel farkın; hizmetkâr liderliğin manevi bir yönelime vurgu yapması ancak otantik liderlikte böyle bir manevi yönelimin vurgulanmaması olduğunu belirtmektedirler.

Sonuç olarak hizmetkâr liderlik ile otantik liderlik otantiklik, etik davranış, çalışanlara rol model olma, çalışanları geliştirme ve ahlaki boyuta sahip olma gibi temel özellikler bakımından benzerlik göstermektedirler. Buna karşılık otantik liderlikte yer alan gerçek benlik kavramının hizmetkâr liderlikte yer almaması ve hizmetkâr liderliğin hizmet etme, kendini geri planda tutarak çalışanlara öncelik verme gibi özelliklerinin otantik liderlikte yer almamasından ötürü farklılaşmaktadırlar.

1.5.4. Hizmetkâr Liderlik ve Manevi Liderlik

Manevi liderlik Fry (2003) tarafından çağrı ve üyelik yoluyla manevi bir yaşama duygusuna sahip olan, kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive edebilmek için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları içeren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Reave'e (2005) göre manevi liderlik, liderlik konumunda yer alan bir kişinin bütünlük, dürüstlük ve alçakgönüllülük gibi manevi değerlere sahip olduğunda, kendini güvenilir ve başkaları tarafından takdir gören bir rol model olarak yetiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır.

Manevi liderler fedakâr sevgi (altruistic love) ile karakterize edilen liderlerdir. Hizmetkâr liderlerde de fedakâr sevgi görülmektedir. Ancak hizmetkâr liderliğin temel motivasyonu çalışanlarına hizmet ederek onları daha akıllı, özgür, özerk ve sağlıklı hale getirmektir (Reed vd., 2011). Manevi liderlikte ise temel motivasyon, manevi liderlerin fedakâr sevgiye dayalı bir örgüt kültürü oluşturmalarıdır (Zhu vd. 2015). Bu şekilde çalışanlar dinlenildiğini ve takdir edildiğini düşünerek kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler (Van Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderler ise bu bağlılığı hizmet ederek çalışan ihtiyaçlarını karşılama ve çalışanları geliştirme ile oluşturmaktadırlar.

Manevi liderlikte yer alan vizyon, fedakâr sevgi ve umut/inanç özellikleri, hizmetkâr liderliğin de özellikleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte manevi liderlikte tanımlanan güven, dürüstlük, kişilerarası kabul, alçakgönüllülük, şefkat ve esneklik özellikleri hizmetkâr liderliğin de özelliği olarak kabul edilmektedir (Sendjaya vd., 2008). Ayrıca hizmetkâr liderlik ile manevi liderlik fedakârlık, başkaları için endişe duyma, bütünlük ve rol model olma kavramları açısından da benzerlik göstermektedir. Ancak hizmetkâr liderlik ile etik liderliğin ortak özelliklerinden biri olan ahlaki yöneticilik boyutu manevi liderlikte yer almamaktadır (Brown ve Treviño, 2006). Bunun yanı sıra hizmetkâr liderlikte üzerinde çokça durulan özverili hizmetkârlık ve ahlaki değerler manevi liderlikte açıkça ifade edilmemektedir (Sendjaya vd., 2008).

Hizmetkâr liderlik ile manevi liderlik manevi değerlere sahip olma ve vizyoner olma açısından benzerlik gösterebilir de manevi liderliğin daha çok örgütsel kültüre odaklanması yönünde farklılaşmaktadır. Çünkü hizmetkâr liderlik, lider çalışan ilişkisini açıklama konusunda manevi liderlikten daha başarılı görülmektedir (Van Dierendonck, 2011).

Aslında her iki liderlik yaklaşımı da çalışma ortamında bir anlam, amaç ve birbirine bağlılık duygusu oluşturmak için erdemli liderlik uygulamalarını ve içsel motive edici faktörleri kullanmaktadır (Sendjaya vd., 2008). Ancak bunu yaparken manevi liderler fedakâr sevgi üzerinde dururken hizmetkâr liderler hizmet etme motivasyonundan yararlanmaktadır.

Sonuç olarak hizmetkâr liderlik ile manevi liderlik pek çok yönden birbirine benzeyen sadece temel motivasyonlarını konusunda birbirinden farklılaşan liderlik yaklaşımlarıdır. Yani manevi liderliğin daha çok örgütsel kültür üzerinde durması ve hizmetkâr liderliğin manevi liderlikten daha fazla ahlaki değer içermesi konusunda birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

1.5.5. Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange)

Lider üye etkileşimi liderler ile çalışanlar arasında ilişkilerin yüksek kaliteli olmasına ve bu ilişkilerin faydalarına odaklanmaktadır. Lider üye etkileşimi teorisinde liderler her astı için farklı bir etkileşim süreci geliştirmektedirler (Yıldız ve Yıldız, 2016).

Lider üye etkileşimi teorisi grup içinde geliştirilen yüksek kaliteli etkileşimler konusunda hizmetkâr liderlik ile benzer özellikler göstermektedir. Yüksek lider üye etkileşimi liderleri hizmetkâr liderlikte olduğu gibi çalışanlarla teşvik edici ilişkiler geliştirme, çalışanlara güven verme ve karşılıklı olarak faydalı ilişkiler geliştirme özelliklerine sahiptir (Barbuto ve Wheeler, 2006). Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi arasında büyük oranda benzerlik olmasına rağmen, lider üye etkileşimi kişisel iyileşmenin sağlanması, çalışanların hizmetkâr birer lidere dönüşmesi ve topluma hizmet sunulması konusunda bir yorum getirememektedir (Liden vd., 2008).

Liderliğe ilişki temelli bir yaklaşım ortaya koyan (Van Dierendonck, 2011) lider üye etkileşimi teorisi lider ile çalışan arasındaki ilişkiye odaklanması ve liderin her astı için farklı bir etkileşim geliştirmesi açısından diğer liderlik türlerinden farklılık göstermektedir (Liden vd., 2008). Ancak karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk gibi bazı özellikleri ile lider üye etkileşimi hizmetkâr liderlikle benzerlikler taşımaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006). Barbuto ve Wheeler (2006) hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyan özellikleri bir tabloda (Tablo 3) özetlemiştir. Bu tabloya göre lider üye etkileşimi daha çok kişilerle olan ilişkiler üzerinde dururken, hizmetkâr liderlik hizmet etme, çalışanların gelişimi ve topluma fayda sağlama ile ilgilenmektedir.

Tablo 3: Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Karşılaştırılması

	Hizmetkâr Liderlik	Lider Üye Etkileşimi
Teorinin Yapısı	Normatif	Tanımlayıcı
Liderin Rolü	Çalışanlara hizmet etmek	Çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirmek
Çalışanın Rolü	Daha akıllı, özgür ve özerk olmak	Liderle olumlu ilişkiler geliştirmek
Ahlaki Bileşen	Belirgin	Belirtilmemiş
Beklenen Sonuçlar	Çalışan memnuniyeti, gelişme, hizmet taahhüdü, toplumsal iyileşme	Yüksek lider üye etkileşimi memnuniyeti, karşılıklı güven, performans artışı
Bireysel Düzey	Hizmet etme isteği	İlişki kurma isteği
Kişilerarası Düzey	Lider çalışanlara hizmet eder	Lider ile çalışan etkileşimleri
Grup Düzeyi	Lider üyelerinin ihtiyacını karşılamak için gruba hizmet eder	Lider her bir kişi için farklı etkileşimler geliştirir.
Örgütsel Düzey	Lider örgütü topluma hizmet etmek için hazırlar	Belirtilmemiş
Toplumsal Düzey	Lider toplumun iyiliği için olumlu bir miras bırakır	Belirtilmemiş

Kaynak: Barbuto ve Wheeler, 2006: 305.

Sonuç olarak hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi büyük oranda benzerlik gösteren ancak bazı noktalarda birbirlerinden farklılaşan iki liderlik teorisidir. Bu iki liderlik yaklaşımı için birbirlerini tamamlayıcı nitelikte oldukları söylenebilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞYERİ TUTUM VE DAVRANIŞLARI VE TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMELERİ

Bu bölümde hizmetkâr liderlik tarafından etkilendiği düşünülen işyeri tutum ve davranışları açıklanmakta ardından hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olan temel benlik değerlendirmeleri kavramı üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisi adlı başlık altında çalışmanın hipotezlerine ve bu hipotezlerin geliştirilmesine yer verilmektedir.

2.1. İşyeri Tutum ve Davranışları

İşyeri tutum ve davranışları çalışanların işlerine yönelik olan duyguları ve inançları sonucu oluşan davranışları olarak tanımlanabilmektedir (Judge ve Kammeyer-Mueller, 2012a). Ayrıca örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde oldukça etkiye sahip olan işyeri tutum ve davranışları çalışanların örgütteki işleriyle ilgili davranışları olarak da ifade edilebilmektedir. İşyeri tutum ve davranışları örgütsel davranış alanında oldukça önemli olan ve pek çok araştırmada ele alınmış bir konudur. İşyeri tutum ve davranışlarının örgütlerdeki etkinliği belirleme konusundaki gücü bu konunun çok fazla önemsenmesinin temel nedeni olarak gösterilmektedir (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2013).

İşyeri tutum ve davranışları altında incelenebilecek çok fazla davranış olmasına karşın bu çalışmada görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma ve yaratıcılık davranışlarına yer verilmektedir. Buradan yola çıkılarak bu başlık altında ilk olarak örgütlerin en çok ilgilendiği işyeri tutum ve davranışlarından biri olan görev performansı açıklanmaktadır. İkinci olarak örgüt açısından önemli derecede para ve zaman kaybına neden olabilen olumsuz bir işyeri tutum ve davranışı olarak nitelendirilen işten ayrılma niyeti kavramı incelenmektedir. Üçüncü olarak hem örgütü hem de çalışanları olumsuz bir şekilde etkileyebilen bir işyeri tutum ve davranışı olan hasta hasta çalışma kavramına yer verilmektedir. Son olarak ise çalışanların örgütün gelişimine çok fazla katkı yapabileceği bir işyeri tutum ve davranışı olan yaratıcılık kavramı üzerinde durulmaktadır.

2.1.1. Görev Performansı

Görev performansı bu araştırmada örgüt tarafından belirlenen resmi ödöl sistemlerinde tanımlanan davranışların yerine getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Williams ve Anderson, 1991).

Performans, daha önceden belirlenmiş koşullar dâhilinde bir işin yapılma derecesi veya çalışanın davranış biçimini ifade eder (Bingöl, 2016). Yani performans planlanmış bir işin ne derecede yapıldığını ya da bu işin yapılması için hangi davranışlarda bulunduğunu gösteren kavramdır.

1970’li yıllarda yapılmaya başlanmış olan ve daha sonra da yapılan çalışmalarda iř performansı yapılan işlerin sonuçları yerine yapılan işler ve davranışlar ačíısından tanımlanmıştır. İř performansı, çalışanların kontrolü altında olan ve örgütün amaçlarına ulaşması konusunda katkıda bulunan faaliyetler ve davranışları içine almaktadır (Rotundo ve Sacket, 2002). Bununla birlikte görev performansı sistemdeki rol performansı ve yenilikçi ve doğal davranışlar olarak iki bileşene ayrılmaktadır. Sistemdeki rol performansı nicel ve nitel performans standartlarını karşılamak veya bu standartların üzerine çıkmak şeklinde tanımlanmaktadır (Katz ve Kahn, 1978; Rotundo ve Sacket, 2002). Ayrıca görev performansı görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi şeklinde de ifade edilebilmektedir (Murphy, 1989; Rotundo ve Sacket, 2002).

İş performansı kavramı örgütsel düzeyde iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden ilki görev performansı, ikincisi ise bağlamsal performanstır. Görev performansı, çalışanların teknolojik sürecin bir bölümünde doğrudan yer almasıyla veya hammadde ve hizmet tedariki yoluyla dolaylı olarak örgütün temel çekirdeğine katkısı olan eylemleri gerçekteşirme etkinliği olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Bağlamsal performans ise çalışanların örgütün kurallarını ve örgütsel süreçleri bilmesi ve uygulaması, resmi görev tanımında yer almayan görevleri yürütmek için gönüllü olması, işyerindeki diğer çalışanlara yardım etmesi, onlarla işbirliği yapması ve tüm bunları yaparak örgütsel etkinliğe katkıda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Örgüt tarafından belirlenmiş resmi ödöl sistemlerince tanınan, iş tanımlarında açıklanan görevlerin bir parçası olan davranışlar (Williams ve Anderson, 1991) şeklinde ifade edilen görev performansı, ürünler ya da hizmet ile ilgili davranışları açıklamaktadır (Zehir vd., 2013). Buradan yola çıkılarak görev performansı, örgütün etkinliğini ve verimliliğini sağlayan ya da artıran, doğrudan veya dolaylı olarak örgütün amaçları doğrultusunda yapılan çalışan davranışlarıdır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Görev performansı çalışanların iş tanımlarında yer alan görevleri ve sorumlulukları yerine getirmedeki yeterlilik seviyelerini işaret etmektedir (Griffin vd., 2007). Bir başka deyişle görev performansı çalışanın işle ilgili kendisinden beklenenleri yapma veya aşma durumu olarak ifade edilebilmektedir (Harrison vd., 2006).

Yapılan görevler açısından bakıldığında görev performansının iki davranış sınıfını içerdiği görülmektedir. Bu davranış sınıflarından ilki, örgütün kendi iş alanıyla doğrudan ilişkili faaliyetleri kapsamaktadır. Burada hammaddenin bir ürüne veya hizmete dönüştürülmesi süreci bulunmaktadır. İkinci davranış sınıfı ise örgütün ana işinin yapılabilmesi için gerekli olan yan faaliyetleri kapsamaktadır. Burada üretilen ürünlerin dağıtımı, üretim sürecinin etkin ve verimli çalışması için yapılan planlama ve denetleme faaliyetleri yer almaktadır. Bu faaliyetler de tıpkı görev performansında yer alan faaliyetler gibi teknik çekirdekle doğrudan ilişkili faaliyetlerdir (Motowidlo ve Scotter, 1994).

Görev performansı yapılan işler açısından iki bileşenden oluşmaktadır. İlk bileşen daha çok teknik bilgi ve donanım gerektirmesi sebebiyle teknik görev performansı olarak adlandırılmaktadır. Bu grupta alt kademelerde çalışanların yaptıkları işler yer almaktadır. Örneğin, üretimin planlanması, ürünlerin kalite kontrolünün yapılması gibi işler bu grupta bulunmaktadır. İkinci bileşen ise üst düzey çalışanların yaptıkları işleri kapsamaması sebebiyle liderlik görev performansı olarak belirtilmektedir. Burada çalışanları yönetme, motive etme, denetleme ve değerlendirme faaliyetleri gibi yönetsel faaliyetler yer almaktadır (Conway, 1999).

Sonuç olarak görev performansı, çalışanın iş tanımında yer alan faaliyetleri ve sorumlulukları karşılama konusundaki yeterliliğidir. Örgütün hedeflerine ulaşmada ve bu hedefleri aşmada çalışanların görev performanslarının önemi yadsınamaz bir şekilde bilindiğinden görev performansı pek çok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmanın da bağımlı değişkenlerinden biridir.

2.1.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti çalışanın çalıştığı örgütten bilinçli ve kasıtlı olarak ayrılmak istemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti çalışanın mevcut işini bırakmayı ciddi bir şekilde düşünmesidir (Findıklı, 2014). Bir çalışanın işle ilgili tutumları ile örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararlarını etkileyen zihinsel bir süreç olan (Sager vd., 1998) işten ayrılma niyeti çalışanın halihazırdaki işinden gönüllü olarak ayrılmak istemesi olarak da ifade edilebilmektedir (Şahin, 2011). İşten ayrılma niyeti bir süreç olarak belirtilmekte ve bu süreç düşünme, planlama ve işten ayrılmayı istemeyi içermektedir (Lambert vd., 2006; Mobley vd., 1979).

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Çalışanın çalıştığı örgütten ayrılmak isteyip istememesiyle ilgili karar verme sürecini içeren işten ayrılma

niyeti bir değerlendirme aşaması olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılma ise işten ayrılma niyetinin bir sonucu olarak çalışanın bu düşüncesini eyleme dökmesi şeklinde ifade edilmektedir yani çalışanın işi fiili olarak bırakmasıdır (Örücü ve Özaşarlıoğlu, 2013). İşten ayrılmanın aşamaları sırasıyla; mevcut işin değerlendirilmesi, mevcut işten tatmin olmamak, işten ayrılmayı düşünmek, işten ayrılma niyeti ile beklenen faydanın karşılaştırılması, alternatif iş arama niyeti, alternatif iş arama, bulunulan iş alternatiflerinin değerlendirilmesi, alternatif iş ile mevcut işin karşılaştırılması, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma şeklinde sıralanmaktadır (Mobley, 1977). Yani işten ayrılma davranışı bir anda gerçekleşmemekte, bir süreç sonunda meydana gelmektedir. Bu süreç psikolojik olarak dört adımda gerçekleşmektedir. Bu adımlar; çalışanın mevcut işini ve bu işteki tatmin/tatminsizlik seviyesini değerlendirmesi, mevcut işinden ayrılması durumunda alternatif işlerin çekiciliğini ve ulaşılabilirliğini değerlendirmesi, işten ayrılma niyetini ifade etmesi ve işten ayrılması şeklide ifade edilmektedir (Youngblood vd., 1983). Bu süreçlere bakıldığında da işten ayrılma davranışının, işten ayrılma niyetinin bir sonucu olduğu açıkça görülmektedir.

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler üç gruba ayrılmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986). Bunlar; dışsal faktörler, iş ile ilgili faktörler ve kişisel faktörlerdir. Dışsal faktörlerde işsizlik oranları, istihdam algıları gibi çalışanın dışında gelişen faktörler yer almaktadır. İş ile ilgili faktörler ise ücret, performans, iş memnuniyeti gibi işe yönelik ve çalışmanı etkileyen faktörleri içermektedir. Kişisel faktörler ise çalışanın yaşı, cinsiyeti gibi kişisel özellikleri kapsamaktadır. Ayrıca işten ayrılma niyetine etki eden faktörler dört grupta da toplanabilmektedir (Iverson, 1999). İlk grup çalışanların işe girmesine sebep olan bireysel özelliklerdir. İkinci grupta iş ile ilgili faktörler yer almaktadır. Burada çalışanın işi üzerindeki etki derecesi, çalışma arkadaşlarının ve yöneticisinin çalışana verdiği destek gibi yapılan iş ile ve iş ortamıyla ilgili faktörler bulunmaktadır. Üçüncü grup ise çevresel faktörlerdir. Bu grupta diğer örgütlerdeki iş fırsatları yer almaktadır. Bu iş fırsatları çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Dördüncü grup ise çalışanların işe ve örgüte yönelik duygusal tepkilerini içeren çalışan yönelimidir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri bu grupta bulunmaktadır (Iverson, 1999).

Bununla birlikte iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Bluedorn, 1982). Buna ek olarak alternatif iş fırsatlarının varlığı, parasal ödüller, görev süresi ve yaş faktörü işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir (Lambert vd., 2001).

İşten ayrılma niyeti çalışanın örgütteki işini bırakma eğiliminin olduğunu göstermesi sebebiyle işten ayrılma davranışının habercisi olarak görülmektedir. Bu sebeple de işten ayrılma niyetinin en önemli sonucu olarak çalışanın işten ayrılması gösterilmektedir (Kanten, 2014). Çalışanın işten ayrılmasının hem işten ayrılan çalışan için hem örgütte çalışmaya devam eden çalışanlar için hem de örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İşten ayrılan çalışan için olumlu sonuçlar kariyer gelişimi, daha yüksek kazanç, yeni örgütte daha iyi bir uyum, yetenekleri daha etkili

kullanabilme fırsatı, öz yeterlilik seviyesinin artması, stresin azalması ve kendini geliştirebilme fırsatıdır. Buna karşılık olumsuz sonuçlar ise kıdem kaybı, kariyer gerilemesi, büyük umutlarla başlanılan yeni işin çalışanı tatmin etmemesi sonucu yaşanacak olan hayal kırıklığı ve stres seviyesinin artmasıdır. Örgütte kalan çalışanlar için iş yükünün artması, sosyal yapının ve iletişimin bozulması, memnuniyetin, uyumun ve bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bununla birlikte memnuniyetin, bağlılığın artması ve iş rotasyonu fırsatı gibi olumlu sonuçları da olabilmektedir. Örgüt için olumlu sonuçlar maliyetin azalması, örgütte çalışmaya devam eden çalışanın iş tatmininin yükselmesi, örgütte çalışmaya devam eden çalışanlar için işyerinde hareketlilik fırsatının artması, kötü performans gösteren çalışanların örgütten uzaklaşmasıdır. Buna karşılık olumsuz sonuçlarda ise yeni çalışanın işe alınması, eğitimi gibi maliyet artırıcı faktörler, ayrılan çalışanın örgütten olumsuz bir şekilde bahsetmesi, iletişimde ve sosyal yapıda bozulmalar yaşanması, yeni bir çalışan bulunup işe yerleştirilene kadar üretimde kayıp yaşanması, örgüt için yüksek performans gösteren çalışanın işten ayrılması ve kalan çalışanlarda da tatminsizlik oluşması gibi faktörler yer almaktadır (Mobley, 1982).

Yöneticiler işten ayrılmanın örgüt için olumsuz sonuçlarını düşündüklerinde işten ayrılma davranışının oluşmaması için çalışanın işten ayrılma niyetini erkenden fark ederek önlem almak için çabalamaktadırlar. Bir çalışanın işten ayrılması örgüt için maliyet artışına, diğer çalışanların iş tatmininde bir azalmaya sebep olması itibarıyla örgüt için oldukça önemli bir konudur. Ayrıca kalan çalışanlarda oluşan tatminsizlik sonucu onlarda da işten ayrılma niyeti oluşma ihtimali olduğu için konu daha da önemli hale gelmektedir.

Sonuç olarak işten ayrılma davranışının, işten ayrılma niyetinin bir sonucu olarak düşünüldüğünde örgütler çalışan işten ayrılma niyeti sürecindeyken onu örgütte kalmaya ikna etmek için çalışmaktadırlar. Örgüt ve çalışanlar için çok fazla olumsuz sonuca sahip olan işten ayrılma davranışı örgütlerin engellemek için çaba harcadıkları bir işyeri tutum ve davranışıdır. İşten ayrılma davranışını bir süreç olarak ifade eden yazarlar (Mobley, 1977; Youngblood vd., 1983) işten ayrılma davranışının işten ayrılma niyeti sonucunda verilen kararlar ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Buradan da anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyeti hem örgüt için hem de çalışan için çok önemlidir. Bu sebeple de işten ayrılma niyeti bu çalışmanın bağımlı değişkenlerinden biri olarak belirlenmiştir.

2.1.3. Hasta Hasta Çalışma

Hasta hasta çalışma çalışanların sağlık problemleri dolayısıyla dinlenmeleri gereken durumlarda işe giderek çalışmaya devam etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Aronsson ve Gustafsson, 2005; Löve vd., 2010). İngilizce’de “sickness presenteeism” olarak kullanılan kavramın yerine bu çalışmada hasta hasta çalışma kavramı kullanılmıştır. Burada yer alan presenteeism kavramı bazı çalışmalarda Türkçe’ye işte var olmama olarak uyarlanmıştır (Baysal vd., 2014;

Yıldırım ve Oruç, 2019). İşte var olmama kavramıyla kastedilen çalışanların bedenlen işte olmaları ancak zihinsel olarak kendilerini işe verememeleridir (Baysal vd., 2014).

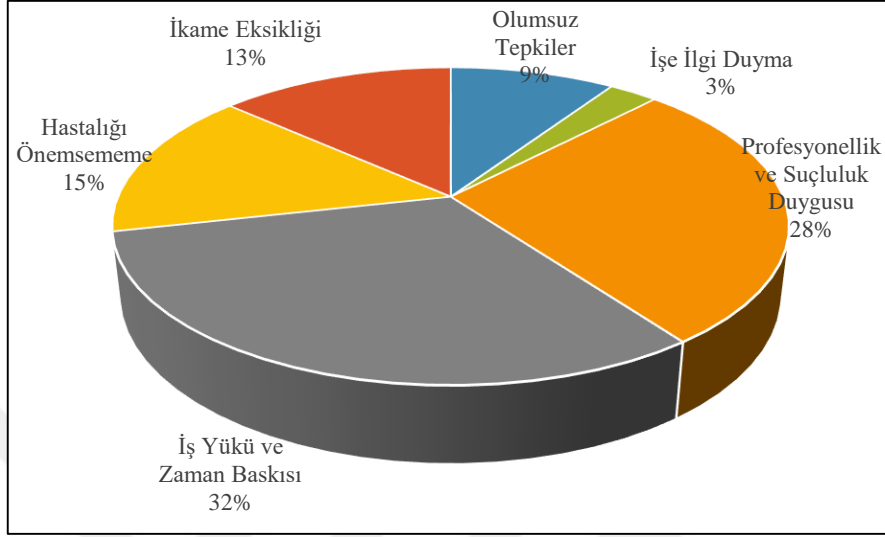
Presenteeism kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi incelendiğinde ilk olarak 1892 yılında Oxford İngilizce Sözlüğünde yer aldığından Mark Twain “The American Claimant” adlı kitapta bahsettiği görülmektedir. Daha sonra 1970’li yıllarda presenteeism kavramı devamsızlık (absenteeism) kavramıyla aynı anlamda kullanılmıştır. 1980’li yıllardan itibaren bu iki kavram arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya başlanmıştır (Johns, 2010). 1990’lı yıllarda ise bu kavram ilk kez net bir şekilde Cary Cooper tarafından tanımlanmıştır (Murray ve Cooper, 2018). 1990’lı yıllardaki çalışma koşulları kötü olmasına rağmen çalışanlar hasta olsalar bile işsiz kalmamak ve ekonomik olarak çok fazla sıkıntıya düşmemek için işlerine gitmeye devam etmişlerdir. Bu da presenteeism kavramının araştırılmasına olan ihtiyacı ortaya koymuş ve daha sonraki yıllarda bu kavramla ilgili pek çok çalışma yapılmıştır (Aronsson vd., 2000). Yapılan araştırmalar sonucunda farklı şekillerde tanımlanan presenteeism kavramının çalışanın hasta hissetmesine rağmen işyerinde çalışmaya devam etmesi (Aronsson vd., 2000) şeklinde tanımlanmasıyla birlikte hasta hasta çalışma (sickness presenteeism) kavramı literatürde kullanılmaya başlanmıştır.

Hasta hasta çalışma, çalışanların izin alarak dinlenmelerine neden olacak şikâyetlere, ruhsal veya fiziksel rahatsızlıklara sahip olmalarına rağmen işe gitmesi olarak ifade edilmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005). Bakıldığında hasta bir şekilde işe gelip çalışmaya devam eden çalışanın örgüte bağlılığı sebebiyle iyi bir davranışta bulunmaya çalıştığı düşünülebilir. Ancak hasta hasta işe giden çalışanların hastalıkları sebebiyle işlerine yeterince odaklanamadıkları ve gerekli olan dikkati işlerine veremedikleri sebebiyle performanslarında düşüş meydana gelmekte ve bu da verimlilikte kayıplara sebep olabilmektedir (Biron vd., 2006). Çalışanın hasta olmasına rağmen izin almayarak işe devam etmesi şeklinde tanımlanan hasta hasta çalışma davranışında bulunan hasta çalışanın zamanında dinlenmemesinin uzun vadeli ciddi hastalıklara yol açabileceği belirtilmektedir. (Kiwimäki vd., 2005). Buna rağmen çalışanların devamsızlık yerine hasta hasta çalışmayı tercih ettikleri bilinmektedir (Caverley vd., 2007). Çalışanların devamsızlık yapmak yerine neden hasta hasta çalışmayı tercih ettiklerine dair çalışmalar yapılmış ve bazı nedenler belirlenmiştir.

Hasta hasta çalışmanın nedenleri; çalışılan örgüte karşı sorumluluk hissetmek, kariyer gelişimi ve sosyal ilişkilerin kesintiye uğramamasını istemek, yeni bir iş bulmanın zorluğu olarak belirlenmiştir (Aronsson ve Gustafsson, 2005). Bununla birlikte hasta hasta çalışmaya sebep olan nedenler kişisel nedenler ve işle ilgili nedenler olarak iki grupta sınıflandırılmıştır. Burada yer alan kişisel nedenler, kişinin sahip olduğu özellikler ve ekonomik durumu olarak belirtilirken, işle ilgili nedenler, değiştirilebilirlik yani çalışanın yerine işi yapabilecek birinin varlığı, yetersiz kaynaklar, zaman baskısı olarak ifade edilmiştir (Aronsson ve Gustafsson, 2005). Buna ek olarak alınacak olumsuz tepkilerden çekinme, yapılan işe ilgi duyma, profesyonellik ve suçluluk duygusu, iş yükü ve zaman baskısı, hastalığı önemsememe, devamsızlık yapılırsa o işi yapacak kişi eksikliği yani

ikame eksikliği hasta hasta çalışmanın nedenleri arasında gösterilmektedir (Biron vd., 2006). Bu nedenlerin hasta hasta çalışmayı ne oranda etkilediği bir grafik yardımıyla açıklanmaktadır.

Grafik 1: Hasta Hasta Çalışmanın Nedenleri



Kaynak: Biron vd., 2006: 34.

Ayrıca diğer çalışanların işlerini yapabilmelerinin o çalışana bağlı olması yani o işi yapacak yedek elemanın olmaması, iş yükü, zaman sıkıntısı, iş taahhütleri/toplantıları, çalışanın işe gelemeyecek kadar kötü hissetmemesi de hasta hasta çalışma nedenleri arasında yer almaktadır (Caverley vd., 2007).

Hasta hasta çalışmayı etkileyen faktörler üç başlık altında toplanmaktadır (Hansen ve Andersen, 2008). Bunlar; işle ilgili faktörler, kişisel faktörler ve iş etiğidir. İşle ilgili faktörlerde çalışanın işi yetiştirmek için belli bir zamana sahip olmasını ve hastayken dinlendiğinde o işi yetiştiremeyeceği düşüncesinin oluşmasını sağlayan zaman kısıdı, işlerin kontrol edilmesi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler yani takım çalışmasının yapıldığı durumlarda kişi işe gelmediğinde çalışma arkadaşları tarafından olumsuz tepkiler almaktan çekinmesi ve istihdam koşulu olarak belirtilen kişinin işini kaybetme korkusudur. Kişisel faktörler ise maddi durum, aile yaşamı ve psikolojik faktörleri kapsamaktadır. Şöyle ki çalışan işe gitmediği süre boyunca ücret alamıyorsa, zor ve yorucu bir aile yaşamına sahipse, örgüte karşı bağlılık hissediyorsa ve kimseye hayır diyemiyorsa hasta hasta çalışma davranışında bulunacaktır. İş etiği başlığı altında ise çalışanın bağlılığının yanı sıra devamsızlık yapmasının örgüt tarafından nasıl algılandığı yer almaktadır. Devamsızlık yapmak örgüt tarafından hoş karşılanmıyorsa çalışan hasta olduğu durumlarda bile kendisini işe gitmek zorunda hissetmektedir (Hansen ve Andersen, 2008).

Ayrıca hasta hasta çalışma davranışını etkileyen faktörler iki grup şeklinde de sınıflandırılabilir (Baker-McClearn vd., 2010). Bu gruplardan ilki kişisel motivasyondur. Burada çalışanın işe gelmemesi durumunda başka bir kişinin onun işini yapamayacağını bilmesi, çalışanın profesyonel imajına olan sadakati, örgüte, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik zorunluluklar ve taahhütler, görevleri yerine getirecek kapasitede çalışmama düşüncesi, örgüte düşük seviyedeki bağlılık, kendi hastalığının ileride kötüleşeceği düşüncesiyle hareket etmek yer almaktadır. İkinci grup ise işyerindeki baskılardır. Burada ise yönetimin devamsızlık konusundaki tutumu, çalışanın devamsızlık sonucu işe döndüğünde karşılaşılabilecek olumsuz durumlar, teşvik-prim gibi ödülleri kaybetmek ve kıdemini yükselmesinin durması ve işyeri kültürü bulunmaktadır (Baker-McClearn vd., 2010).

Çalışanın işini kaybetme korkusu, hastalığını önemsememesi, işe gitmediği takdirde işlerini yapabilecek yedek bir elemanın olmaması, devamsızlığın örgüt içinde hoş karşılanmaması, çalışma arkadaşları tarafından olumsuz tepkiyle karşılaşma korkusu, devamsızlığın sosyal ilişkileri ve kariyer gelişimini kesintiye uğratması, maddi durum, aile yaşamındaki sıkıntılar gibi pek çok faktör çalışanın hasta hasta çalışma davranışını göstermesine sebep olmaktadır. Çalışanın hasta hasta çalışmaya devam etmesi örgüt için faaliyetlerin aksamaması ve işlerin devam etmesi gibi olumlu bir davranış olarak algılanmasına rağmen hasta hasta çalışmanın hem çalışan açısından hem de örgüt açısından çeşitli olumsuz sonuçları vardır. Örgüt açısından verim düşüklüğü, performans düşüklüğü, çalışanın motivasyonunda azalma, çalışanların tatminsizliği, devamsızlık ve işgören devir hızının artması gibi sonuçları vardır (Baysal vd., 2014). Çalışan açısından ise dinlenmeleri gereken hastalık döneminde çalıştıkları için daha ciddi sağlık sorunlarının ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir (Bergström vd., 2009; Biron vd., 2006; Kiwimäki vd., 2005).

Sonuç olarak çalışan hasta hasta çalışma davranışı göstererek örgüt için iyi bir davranışta bulunuyor gibi görünse de aslında hem kendi sağlığını hem çalışma arkadaşlarının sağlığını hem de örgütü tehlikeye atmaktadır. Çünkü hasta olan kişiler dikkatlerini tam anlamıyla işe veremedikleri için hem performans düşüklüğü gibi sonuçlara yol açarken hem de iş kazalarına da sebep olabilmektedirler. Ayrıca hastalıklarının bulaşıcı olması durumunda çalışma arkadaşlarına bu hastalığı bulaştırma riskleri de bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütte de ciddi bir maliyet artışına ve üretim kaybına sebep olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü hasta hasta çalışma davranışı işyerinde önlenmesi gereken bir işyeri tutum ve davranışıdır. Bu davranışın önlenmesi için uygun bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve sağlık programlarıyla da buna destek olunmalıdır. Çalışanlar ve örgütler için çok önemli bir konu olan hasta hasta çalışma bu çalışmanın da bağımlı değişkenlerinden biri olarak belirlenmiştir.

2.1.4. Yaratıcılık

Yaratıcılık, bir kişi ya da bir grup tarafından yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Amabile, 1988; Zhang ve Bartol, 2010). Geleneksel psikolojik yaklaşımlar yaratıcılık konusunda yaratıcı kişilere odaklanmaktadırlar. Çünkü geleneksel yaklaşımlara göre yaratıcı davranışlar sadece yaratıcı kişiler tarafından yapılabilmektedir. Oysaki çağdaş psikolojik yaklaşımlarda sosyal çevrenin yaratıcılık üzerinde bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Buna göre sosyal çevre yaratıcı davranışın hem seviyesini hem de yapıma sıklığını etkilemektedir (Amabile vd., 1996).

Yaratıcılığı tanımlayabilmenin en iyi yolunun onu oluşturan unsurları belirlemek olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda yaratıcılığın beş unsurdan oluştuğu ortaya konulmuştur (Mumford ve Gustafson, 1988). Bu unsurlar;

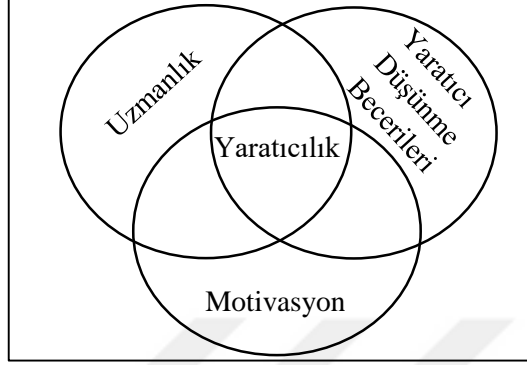
- Kişinin yeni fikirler veya anlayışlar oluşturma kabiliyetinin altında yatan süreçler,
- Kişisel işlem sürecini kolaylaştıran özellikler,
- Üretilen yeni fikirlerin eyleme dönüştürülmesini kolaylaştıran kişisel özellikler,
- Kişinin yaratıcı davranışta bulunma istekliliğini şartlandıran durumun özellikleri,
- Kişinin üretken çabalarının değerlendirilmesini etkileyen durumun özellikleridir.

Yaratıcılık hedefe yönelik, yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmakta ve değer üretmeyen yeniliklerin yaratıcılık değil rastgelelik olduğunu ifade edilmektedir (James vd., 1999; Weisberg, 1993). Yaratıcılığın tanımının daha net bir şekilde yapılabilmesi amacıyla üç temel yaratıcılık özelliği belirlenmiştir (Ford, 1996). Bu özelliklerden ilki yaratıcılığın bir aktör tarafından ortaya konulan bir niteliğini ifade etmesidir. İkincisi, yaratıcılığın bir ürünün yeniliği ve değeri hakkında örgüt üyeleri tarafından yapılan öznel yargı olmasıdır. Sonuncusu ise yaratıcılık değerlendirmelerinin alana özgü olması ve alanda gelişmeler yaşandıkça yaratıcılık eylemlerinin korunarak değişebilmesidir.

Bir başka tanıma göre yaratıcılık yeni ve farklı yollarla olumlu sonuçların ortaya konulmasıdır (Clark ve James, 1999). Ancak yaratıcılığın olumlu ve olumsuz olmak üzere iki türü bulunduğu; olumlu yaratıcılığın hedefleri arasında sorunları çözmek, süreçleri veya ürünleri iyileştirmek yer alırken, olumsuz yaratıcılıkta ise kişilere, gruplara veya örgütlere zarar verme ya da onları sömürme amacının güdüldüğü belirtilmektedir (Clark ve James, 1999). Bununla birlikte yaratıcılığın yeni fikirleri ortaya koymak yanında var olan problemlere yaratıcı çözümler getirebilmek olduğu da söylenebilmektedir (Mumford, 2002).

Yaratıcılığı oluşturan üç bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenler; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyondur. Bu üç bileşenin kesiştiği noktada yaratıcılık ortaya çıkmaktadır (Amabile, 1998: 78).

Şekil 6: Yaratıcılığın Üç Bileşeni



Kaynak: Amabile, 1998: 78.

Genel olarak bakıldığında tüm yaratıcılık tanımlarını ortak noktası yeni fikirler ve yeni ürünler geliştirebilmek, bunu yaparken de farklı yollar ve yöntemler kullanmaktır. Bununla birlikte diğer bir ortak nokta ise sorunlara yaratıcı çözümler üretebilmektir.

Literatürde yaratıcılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yaratıcılığın bireysel yaratıcılık, grup yaratıcılığı ve örgütsel yaratıcılık olmak üzere üç düzeyde incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda bireysel yaratıcılık; içinde bulunulan koşulların, bilişsel tarzların, yeteneklerin, içsel motivasyon faktörlerinin ve bilginin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Burada bahsedilen bireysel yaratıcılığı oluşturan koşullar hem sosyal ve bağlamsal faktörlerden etkilenmekte hem de bu faktörleri etkilemektedirler (Woodman vd., 1993).

Bireysel yaratıcılık tanımlarından yola çıkılarak yaratıcı kişilerin sahip olduğu özellikler belirlenmiştir (Bentley, 1999; Karakuş, 2018). Bu yaratıcı kişilik özellikleri;

- Genellikle kurallara uymama,
- Ani tepkiler verme,
- Eğlenmekten zevk alma,
- Beş duyunun gelişmiş olması,
- Başkalarının göremediklerini görme,
- Eyleme dönük olma ve engelleri aşma konusunda başarılı olma,
- Belirsizlikten hoşlanma,
- Yüksek motivasyona ve özgüvene sahip olmadır.

Grup yaratıcılığı gruptaki bireylerin yaratıcılığının toplamı olarak ifade edilemeyecek kadar önemli bir kavramdır. Bunun yanı sıra grubun yaratıcılığı elbette ki gruptaki bireylerin yaratıcılığından etkilenmektedir. Farklı düşüncelere sahip kişilerin oluşturdukları çeşitlilik, gruba bağlılık, grup büyüklüğü ve problem çözme stratejileri grubun yapısını, özelliklerini ve süreçlerini belirleyen faktörlerdir. Bu faktörlerin birleşimi ve örgüt kaynaklı bağlamsal etkiler grup yaratıcılığı üzerinde oldukça etkilidir (Woodman vd., 1993).

Örgütsel yaratıcılık ise karmaşık bir sosyal sistem içinde bir arada çalışan kişilerin değerli, yararlı, yeni bir ürün, hizmet, yöntem veya süreci ortaya koymasudur. Aslında örgütsel yaratıcılık, bireysel yaratıcılık, grup yaratıcılığı ve çevresel bağlamsal etkilerin bir işlevi olarak düşünülmektedir. Şöyle ki örgütsel yaratıcılık hem bireysel yaratıcılık ve grup yaratıcılığını etkileyen bağlamsal özelliklere sahiptir hem de bireysel yaratıcılık ve grup yaratıcılığında etkilenmektedir (Woodman vd., 1993).

Örgütlerde örgütsel yaratıcılığı yok etmeden geliştirebilecek uygulamalar altı başlık altında toplanmaktadır (Amabile, 1998). Bunlardan ilki çalışma isteğini artırmadır. Burada yöneticilerin yaratıcılığı geliştirmek için kullanabilecekleri en etkili yolun çalışanları doğru işe yerleştirmek olduğundan bahsedilmektedir. Yöneticiler çalışanları ilgi alanları ve yetenekleri doğrultusunda bir işe yerleştirirlerse bu çalışanların hem yaratıcılığını artıracak hem de içsel motivasyonunu harekete geçirecektir. İkincisi özgürlüktür. Çalışanlara ulaşmaları için gereken hedef belirtilir ancak bu hedefe ulaşmak için kullanılacak yol ya da uygulanacak yöntem konusunda çalışanlar özgür bırakılmalıdır. Bu şekilde çalışanların yaratıcılıklarının gelişeceği savunulmaktadır. Üçüncü uygulama kaynaklardır. Yaratıcılığı etkileyen iki ana kaynak olarak para ve zaman gösterilmektedir. Bu durumda yöneticiler bu iki kaynağı çok dikkatli kullanılmalıdır. Çünkü bu kaynaklar yaratıcılığı geliştirebilen kaynaklar olduğu gibi öldürebilen kaynaklar da olabilir. Dördüncü uygulama çalışma grubu özellikleri ile ilgilidir. Heyecan verici, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için farklı uzmanlıkları olan, farklı bakış açılarına sahip olan ve farklı düşünme tarzlarını kullanan kişilerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Beşinci uygulama yönetici teşvikidir. Yöneticiler çalışanlarını takdir ederek onların yaratıcılıklarını basit bir adımla artırabilmektedirler. Buna karşılık çalışanların yaptıkları iş için takdir görmemesi yaratıcılığı öldürebilecek en tehlikeli düşmanlardan biridir. Son uygulama ise örgütsel destektir. Yapılan işler yönetici tarafından desteklendiğinde çalışanların yaratıcılıklarında bir artış meydana gelmektedir, ancak asıl artışa sebep olan uygulama örgütsel destektir. Örgüt tarafından yaratıcılığı geliştirecek uygulamalar ve süreçler kullanıldığında yaratıcılık için örgütsel destek sağlanmış olacaktır. Bu da örgütsel yaratıcılığı artıracaktır (Amabile, 1998).

Yaratıcılık kavramı kendisine yakın anlamlı olan yenilikçilik kavramı ile karıştırılmakta hatta bazı kaynaklarda birbiri yerine kullanılmaktadır. Bu iki kavramın benzer özellikleri olmasına rağmen birkaç noktada birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Yaratıcılık ve yenilikçilik gelişme ve kazanç sağlama için yeni fırsatlar arayan ve bu fırsatların farkına varan bir düşünüş biçimiyle ilişkili olmaları

konusunda benzerdirler. Ancak yaratıcılık yeni fikirler veya yeni fikirlerin üretim sürecini içerirken, yenilikçilik yararlı fikirlerin üretimini ve uygulamasını içermektedir (Neubert vd., 2008). Amabile vd. (1996) ise yaratıcılığın yeniliğin kaynağı olduğunu ve yenilikçiliğin yaratıcılıkla başladığını ifade etmektedir. Ayrıca yenilikçilik yaratıcılıktan daha geniş bir kavram olarak görülmekte hatta yaratıcılığın yenilikçiliğin alt kümesi olduğu ifade edilmektedir (Woodman vd., 1993).

Sonuç olarak işyeri tutum ve davranışlarından biri olan yaratıcılık çalışanların yeni fikirler üretmesi, yeni ve faydalı ürünler ortaya koyması ya da üretim süreçlerinde farklılık yapmaları olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin gelişimi ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları açısından yaratıcılık oldukça önemli bir faktördür. Bu sebeple de bu çalışmanın bağımlı değişkenlerinden biri olarak belirlenmiştir.

2.2. Temel Benlik Değerlendirmeleri

Temel değerlendirmeler, kişilerin bilinçaltında kendileri, diğer insanlar ve dünya hakkında ulaştıkları temel sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Judge vd., 1997). Buradan yola çıkılarak temel benlik değerlendirmeleri ise kişinin kendi değerini, etkinliğini ve yeteneğini değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir (Judge vd., 2003). Judge vd. (1997) temel benlik değerlendirmelerinin özsaygı/kendine saygı (self-esteem), genelleştirilmiş öz-yeterlilik (generalized self-efficacy) ve nevroitiklik/duygusal dengesizlikten oluştuğunu belirtmişlerdir. Daha sonra bu yapıları kendilik kontrolü yapısı da eklenerek temel benlik değerlendirmelerinin dört yapıdan oluştuğu ortaya konulmuştur (Judge vd., 2005). Belirlenen bu dört temel yapının birbirleriyle ilişkili olduğu savunulmuş ve bu yapıların tek tek ölçülmesinin de temel benlik değerlendirmeleri açısından önemli olduğu belirtilmiştir (Judge ve Kammeyer-Mueller, 2012b). Bu birbiriyle ilişkili olan ve temel benlik değerlendirmelerini oluşturan dört temel yapı ayrı ayrı tanımlanmıştır.

Özsaygı, başka bir deyişle kendine saygı kişinin kendisini onaylama ve yetenekli, önemli, başarılı ve değerli görme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Bono ve Judge, 2003). Özsaygı bir kişinin kendisine verdiği değeri göstermesi sebebiyle benliğin en temel değerlendirmesi olarak kabul edilmektedir (Judge vd., 1998). Temel benlik değerlendirmelerinin en temel yapısı olan özsaygı, kişinin kendisini kabul etmesini, kendisine saygı duymasını ve kendinden hoşlanmasını ifade eden bir kavramdır (Judge ve Larsen, 2001). Benlik kavramının en fazla ölçülen yönü özsaygıdır ve özsaygı kısa vadede dalgalanmalar gösterse de uzun vadede istikrarlı bir temel benlik değerlendirmeleri yapısıdır (Costa ve McCrae, 1994).

Öz-yeterlilik olası durumlarla başa çıkmak için gerekli eylem planlarının ne derecede uygulanabileceğine ilişkin yargılar olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1982). Genelleştirilmiş öz-yeterlilik ise kişinin yaşamındaki olayları kontrol edebilmesi için gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını uygulama yetenekleriyle ilgili tahminleri kapsamaktadır (Judge vd.,

1997; Judge vd., 1998). Yani genelleştirilmiş öz-yeterlilik, kişilerin farklı durumlarda performanslarını ortaya koyma yeteneklerine ilişkin algıları temsil etmektedir (Judge ve Larsen, 2001). Bandura'nın (1997) öz-yeterlilik kavramı göreve yönelik olarak tanımlanırken; Judge vd.'nin (1997) genelleştirilmiş öz-yeterlilik kavramı küresel düzeye genişletilmiş ve sadece göreve yönelik değil kişinin yaşamındaki güçlüklerle başa çıkma konusundaki temel yeteneklerine odaklanmaktadır. Bu sebeple de öz-yeterlilik temel benlik değerlendirmelerini oluşturan yapılardan biri olarak belirlenmiştir (Judge vd., 1998).

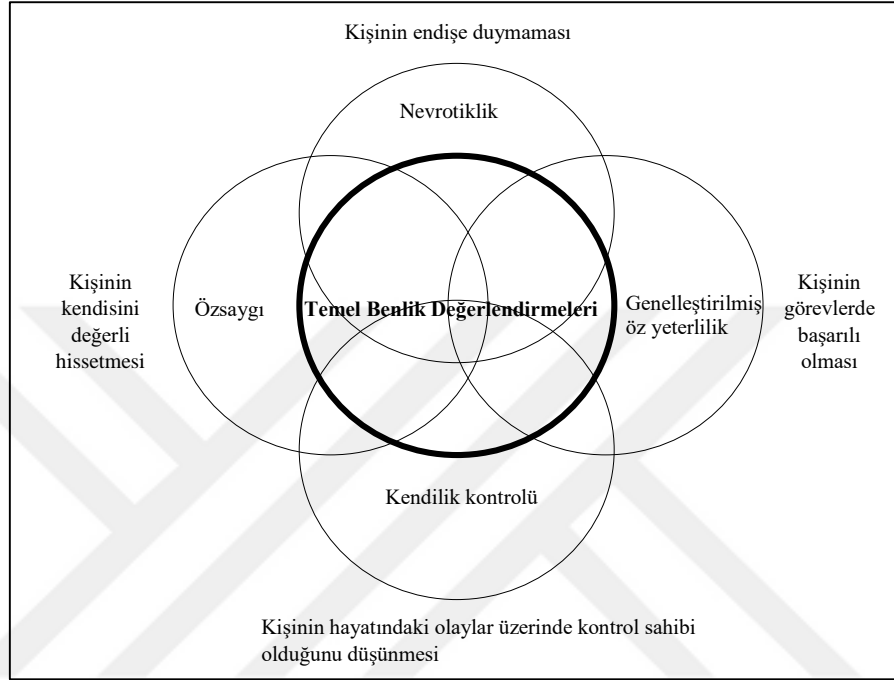
Nevrotiklik, başka bir deyişle duygusal dengesizlik, kişinin kendisini olumsuz olarak değerlendirmesi ve benliğin olumsuz yönlerine odaklanması olarak ifade edilmektedir (Judge vd., 2003). "Beş Büyük" (Big Five) kişilik modelindeki (Costa ve McCrae, 1988) nevroitiklik özsaygının tersi olarak kabul edilmektedir (Judge vd., 1997). Nevrotiklik ölçülerinden yüksek puan alan kişiler kendilerini güvensiz ve suçlu hissetmeye meyilli çekingen kişilerdir. Ayrıca bu kişiler yeni durumlara karşı korkma eğilimine sahip çaresiz hisseden kişilerdir (Judge vd., 1998). Nevrotiklik zayıf duygusal uyum gösterme, korku, düşmanlık ve depresyon gibi olumsuzlukları yaşama eğilimini temsil etmektedir (Judge ve Larsen, 2001). Nevrotiklik temel benlik değerlendirmelerindeki olumsuz yapı olarak dikkat çekmektedir.

Kendilik kontrolü kişilerin yaşadıkları olaylar üzerindeki kontrol derecelerinin ne olduğuna dair inançları şeklinde ifade edilebilmektedir. İçsel kendilik kontrolüne sahip kişiler yaşadıkları olaylar üzerinde kontrollerinin olduğunu yani bu olayları kontrol edebildiklerini düşünürken, dışsal kendilik kontrolüne sahip kişiler yaşadıkları olayları kader, şans veya çevredeki diğer faktörlerin kontrol ettiğini düşünmektedirler (Judge vd., 1998). Yani kendilik kontrolü kişinin yaşamındaki olayların nedenlerine yönelik inançları ile ilgilenmektedir (Judge vd., 2005). Kişinin hayatındaki algılanan kontrol derecesi olan kendilik kontrolü kavramsal olarak genelleştirilmiş öz yeterlilik kavramı ile oldukça benzerlik göstermektedir. Ancak çok önemli bir noktada bu iki kavram farklılaşmaktadır. Öz yeterlilik davranışlara yönelik güvenle ilgili iken, kendilik kontrolü sonuçları kontrol etme üzerine odaklıdır (Judge ve Larsen, 2001).

Temel benlik değerlendirmelerinin çalışanların iş ile ilgili davranışlarını dört farklı şekilde etkilediği ifade edilmektedir (Judge vd., 1997). İlk etkileme şekli duygusal genelleme yoluyla iş ile ilgili davranışları ve iş memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar kendileri ile ilgili olumlu algılara sahipse iş ile ilgili algıları da daha olumlu olmaktadır. Bu şekilde de temel benlik değerlendirmeleri iş ile ilgili davranışları etkilemektedir. İkinci etkileme şekli temel benlik değerlendirmeleri bilişsel değerlendirme süreçlerini etkileyerek iş ile ilgili davranışlar üzerinde dolaylı bir şekilde etkili olmaktadır. Temel benlik değerlendirmeleri çalışanların işin niteliklerini algılamalarını ve kişinin olayları kendisiyle ilişkilendirmesini etkilediği için çalışanların işi algılama şekilleri ve işe ilişkin davranışları temel benlik değerlendirmelerinden etkilenmektedir. Üçüncü etkileme şekli ise temel benlik değerlendirmelerinin amaçlar ve öz yeterlilik gibi faktörlerle iş ile

ilgili davranışları etkilemesidir. Son olarak ise temel benlik değerlendirmeleri iş ile ilgili davranışları etkileyen diğer faktörlerle iş ile ilgili davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici olarak iş ile ilgili davranışlar üzerinde etkili olmaktadır (Judge vd., 1997).

Şekil 7: Temel Benlik Değerlendirmelerini Oluşturan Yapılar



Kaynak: Hiller ve Hambrick, 2005: 300.

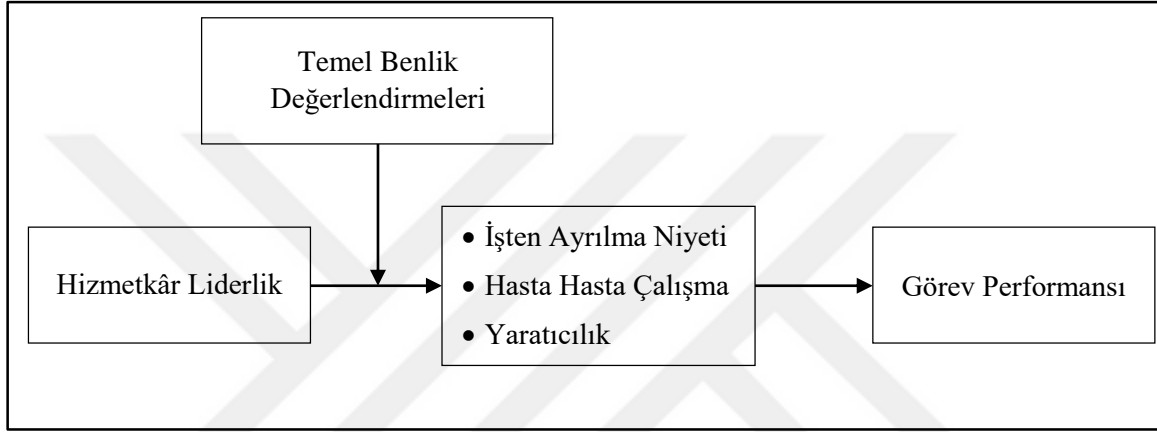
Kişilerin kendisini dört boyutta değerlendirmesini içeren temel benlik değerlendirmelerinin işle ilgili davranışlar üzerinde etkili bir yapı olması sebebiyle bu çalışmada temel benlik değerlendirmeleri düzenleyici değişken olarak belirlenmiştir.

2.3. Hizmetkâr Liderlik ile İşyeri Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi

Hizmetkâr liderlik liderin sahip olduğu, çalışanlar açısından olumlu olarak algılanan, özellikler ve davranışlar dolayısıyla çalışanların işyeri tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkiler bıraktığı düşünülmektedir (Eva vd., 2019). Buna dayanarak bu çalışmada hizmetkâr liderliğin işyeri tutum ve davranışları ile olan ilişkisi araştırılmaktadır. Ayrıca çalışanların işyeri tutum ve davranışlarını etkilediği belirtilen (Judge vd., 1997) temel benlik değerlendirmelerinin bu özelliği göz önüne alındığından bu çalışmada da temel benlik değerlendirmeleri hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak incelenmektedir. Buradan yola çıkılarak bu başlık altında öncelikle hizmetkâr liderliğin işyeri tutum ve davranışlarından olan görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma ve yaratıcılık ile olan ilişkisi üzerinde

durulmaktadır. Daha sonra hizmetkâr liderliğin bahsedilen işyeri tutum ve davranışları (görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma ve yaratıcılık) ile ilişkisinde temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisi açıklanmaktadır. Sonrasında ise işten ayrılma niyeti ile görev performansı arasındaki ilişki bahsedilmektedir. Bunu takiben temel benlik değerlendirmeleri düzenleyici etkisindeki hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin görev performansını nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu ilişkilerin incelenmesini konu alan araştırmanın modeli Şekil 8’de sunulmaktadır.

Şekil 8: Araştırma Modeli



2.3.1. Hizmetkâr Liderlik ile Görev Performansı

Hizmetkâr liderlik ile planlanmış bir işin yapılma derecesi olarak ifade edilen görev performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkinin temelinde sosyal değişim teorisi (SDT; Blau, 1964) ile birlikte karşılıklılık kuralının (Gouldner, 1960) yer aldığı söylenebilmektedir (Chiniara ve Bentein, 2016; Saleem vd., 2020; Song vd., 2015). Bununla birlikte sosyal öğrenme teorisinin (SÖT; Bandura, 1977) de hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkinin temelinde yer alan bir diğer teori olduğu ifade edilmektedir (Liden vd., 2014; Schwarz vd., 2016; Song vd., 2015).

SDT (Blau, 1964) işyeri tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılan en etkili teorilerden biridir. Ayrıca kişinin davranışlarının başka bir kişinin davranışlarına bağlı olduğu temeline dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Karşılıklılık ise kişilerin birbirlerine karşılıklı hizmetleri ile ortaya çıkan ve karşılıklı bağlılığı gerektiren bir etkileşim modeli olarak tanımlanmaktadır (Gouldner, 1960). Buradan yola çıkılarak SDT (Blau, 1964) ile karşılıklılık kuralı (Gouldner, 1960) birlikte kullanıldığında etkileşimin ve sosyal değişimin en önemli belirleyicileri olarak kabul edildiği söylenebilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Özyılmaz ve Çiçek, 2015). SDT (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralı (Gouldner, 1960) bir kişinin davranışı ile başlayan başka bir

kişinin de o davranışa bağlı olarak ortaya koyduğu eylemle devam etmektedir. Burada kişiler arasındaki işbirliğini artırmak amaçlanmaktadır. Bir kişinin davranışı ile başlayıp diğer kişinin davranışı ile devam eden bu süreçte etkileşimler meydana gelmektedir. Bu süreç olumlu bir şekilde ilerlediğinde oluşan etkileşimler döngülere dönüşebilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu bağlamda bir kişi kendi iyiliği için yapılmış olan bir davranışı gördüğünde bu davranışa aynı şekilde karşılık vermek istemektedir (Song vd., 2015). Yani, kendisine yardım eden, kişisel gelişmesine katkıda bulunan lidere çalışan da görev performansını yüksek tutarak karşılık vermektedir. Böylece, sen bana yardım edersen (liderin işini daha iyi yapabilmesi için çalışana yapacağı görevi nasıl yapacağını öğretmesi, onu yönlendirmesi, iş eğitimi almasına katkıda bulunması gibi), ben de sana yardım ederim (görevimi daha iyi yaparım) şeklindeki sosyal değişim gerçekleşmiş olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde hizmetkâr liderler, insan odaklı ve değer temelli bir yönetim yaklaşımını benimsedikleri için çalışanlarına güven ve saygı duymakta ve onlara işlerinde kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmaktadır (Saleem vd., 2020). Çalışanların da kendilerine yapılan bu iyiliklere ve verilen fırsatlara karşılık vermek istemesi ile birlikte görevlerinde daha başarılı olmak için çaba harcayacağı, görevi başarmak için ısrarcı olacağı ve buna bağlı olarak da görev performanslarında bir artışın meydana geleceği düşünülmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderlerin çalışanların çalışma ortamlarını çalışanların refahını sağlayacak şekilde düzenlemesi ile birlikte de çalışanlar kendilerinin refahını düşünen liderlerine performanslarını yükselterek karşılık vereceklerdir (Kaltainen ve Hakanen, 2020). Hizmetkâr liderler, çalışanların gelişimine ve başarısına öncelik veren, bunun için onlara hizmet eden, yeni sorumluluklar üstlenmeleri için çalışanları teşvik eden, yeni beceri ve yetenekler kazanmaları için çalışanları destekleyen ve çalışanları inisiyatif almaları konusunda cesaretlendiren liderlerdir (Chiniara ve Bentein, 2016). Bu sebeple de çalışanlar kendileri için çaba harcayan ve başarılı olmaları için onları destekleyen liderlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmekte ve liderlerin yapmış olduğu hizmetlere kendileri de hizmet ederek karşılık vermek istemektedirler. Buradan yola çıkılarak da hizmetkâr liderliğin çalışanların görev performanslarını artıracığı iddia edilmektedir.

SÖT ise bireylerin diğer kişilerin davranışlarını dikkatli bir şekilde gözlemlemesi, aklında tutması, daha sonra taklit etmesi ve bu davranışı güçlendirme yoluyla sürekli hale getirmesini ifade eden bir öğrenme teorisidir (Bandura, 1977). Yani SÖT'e (Bandura, 1977) göre bireyler bir rol modelin davranışlarını gözlemleyerek ve bu davranışları kendilerine örnek alarak uygulamaya başlaması ile dolaylı bir öğrenme gerçekleştirmektedirler. Buradan yola çıkılarak hizmetkâr liderler, çalışanlar tarafından olumlu görülen davranışları sebebiyle birer rol model olabilmektedirler ve bu şekilde de hizmetkâr liderlerin davranışları çalışanlar tarafından taklit edilmeye başlanmaktadır (Song vd., 2015). Bu da hizmetkâr liderin performans alanındaki davranışının da çalışanlar tarafından taklit edilmesiyle çalışanların performanslarında bir artışın meydana geleceği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. SÖT'den (Bandura, 1977) yola çıkılarak çalışanların liderlerini rol model olarak gördükleri için onların tutumlarını, davranışlarını ve değerlerini örnek aldıkları ve bu şekilde de bu davranışları uyguladıkları söylenebilmektedir (Schwarz vd., 2016). Liderin bu olumlu

davranışlarının çalışanlar tarafından örgütte uygulanması ile çalışanlar kendileri için daha olumlu duygular hissedecek ve sonuç olarak da bunu performanslarına yansıtacaklardır (Liden vd., 2014).

Hizmetkâr liderlerin çalışanlara hizmet etme, çalışanların gelişimi için çaba harcama, çalışanların ihtiyaçlarına öncelik verme ve aynı zamanda da örgütün başarısı için çalışma gibi davranışları bakımından hem çalışanların bu iyiliklere karşılık vermek istemesi yani SDT (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralı (Gouldner, 1960) ile hem de çalışanların bu davranışları kendilerine örnek alarak taklit etmesi yani SÖT (Bandura, 1977) ile çalışanların görev performanslarını artıracığı düşünülmektedir. Özetle hizmetkâr liderlerin sahip olduğu olumlu özellikler çalışanlarda olumlu etkiler yaratarak performanslarına yansıtacağı düşünülmektedir.

Hipotez 1: Hizmetkâr liderlik ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3.2. Hizmetkâr Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanın çalıştığı işyerinden bilinçli ve kasıtlı bir şekilde ayrılmayı istemesi (Tett ve Meyer, 1993) şeklinde tanımlanan işten ayrılma niyetinin işyerindeki liderlik tarzı ile önemli derecede ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Mobley vd., 1979). Bu bağlamda hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Hunter vd., 2013; Kashyap ve Rangnekar, 2014; Omanwar ve Agrawal, 2021; Prakasch ve Ghayas, 2019) göz önüne alındığında bu ilişkinin temelinde SDT (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralının (Gouldner, 1960) olduğu görülmektedir. SDT'nin (Blau, 1964) karşılıklılık kuralına (Gouldner, 1960) göre çalışanlar hizmetkâr liderin onların ihtiyaçları ve refahı için çalışmasına karşılık verme gerekliliği hissedelebilmektedirler. Ayrıca hizmetkâr liderler çalışanların ihtiyaçlarını karşılama ve onlara adil davranma yoluyla çalışanlarını etkilemeleri sebebiyle ve SDT'ye (Blau, 1964) de dayanarak hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetini azaltacağı düşünülmektedir (Hunter vd., 2013). Hizmetkâr liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalarının yanı sıra çalışanların kendilerini geliştirmeleri için onlara yatırım yapması da SDT (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralına (Gouldner, 1960) göre bir karşılığı gerektirmektedir. Bu bağlamda da pozitif bir sosyal değişim yoluyla çalışanların örgütten ayrılmayı istemek yerine örgütte kalarak kendilerine yapılan iyiliklere ve hizmetlere karşılık vermek istemeleri beklenmektedir (Omanwar ve Agrawal, 2021). Yani hizmetkâr liderin çalışanlar açısından olumlu algılanan davranışlarına çalışanların karşılık vermek istemesi sonucunda işten ayrılma düşüncelerini geri plana iterek örgütte kalmaya devam edecekleri söylenebilmektedir.

Hizmetkâr liderler çalışanların gelişimi için uygun çalışma ortamı hazırlayan, çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunan ve onları eğitimlerle destekleyen liderlerdir. Bu bağlamda hizmetkâr liderler çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltabilecek olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaktadırlar (Ng vd., 2016). Yani hizmetkâr liderler oluşturdukları olumlu çalışma ortamı ile çalışanlarda birlik duygusu oluşturarak örgüte yönelik sadakatlerini artırmaktadır. Bu

şekilde de çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacakları düşüncesi üzerinde durulmaktadır (Prakasch ve Ghayas, 2019). Ayrıca hizmetkâr liderliğin işyerinde olumlu tutum ve davranışlar oluşturulmasında etkili olmasından yola çıkılarak olumsuz bir işyeri tutum ve davranışı olarak kabul edilen işten ayrılma niyetini azalttığını gösteren bazı çalışmalar da mevcuttur (Hunter vd., 2013; Kashyap ve Rangnekar, 2014; Ng vd., 2016; Prakasch ve Ghayas, 2019).

Yapılan açıklamalardan yola çıkılarak hizmetkâr liderlerin çalışanlar için fedakârlık yapmaları, çalışan ihtiyaçlarını önceliklendirmeleri, çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri fırsatlar sunmaları ve çalışanlara hizmet etmeleri gibi çalışanlarda olumlu duygular oluşturan davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacakları düşünülmektedir. Şöyle ki, çalışanlar kendi iyilikleri için çabalayan, onların ihtiyaçlarına öncelik veren liderlerini kendilerine iyilik yapmış olarak görmekte ve SDT (Blau, 1964) ile karşılıklılık kuralında (Gouldner, 1960) bahsedildiği gibi bu iyiliklere karşılık vermek isteyeceklerdir. Bu da çalışanların işten ayrılma niyetlerinde bir azalmaya sebep olacaktır, çünkü çalışanlar ancak işte kalarak ve bu hizmetler için liderlerine hizmet ederek liderlerine yönelik hissettikleri yükümlülöklere karşılık verebileceklerdir. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetini azaltması beklenmektedir.

Hipotez 2: Hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

2.3.3. Hizmetkâr Liderlik ile Hasta Hasta Çalışma

Çalışanların bazı sağlık problemlerine sahip olmasına rağmen işe gidip çalışmaya devam etmeleri (Aronsson ve Gustafsson, 2005) olarak ifade edilen hasta hasta çalışmanın en önemli nedenleri arasında devamsızlık yapılması durumunda bu devamsızlığın yöneticiler tarafından hoş karşılanmaması ve işyerindeki baskılar gösterilmektedir (Baker-McClearn vd., 2010; Hansen ve Andersen, 2008). Bu bağlamda hasta hasta çalışmanın işyerinde uygulanan liderlik tarzından oldukça etkilendiğini gösteren çalışmalar yapılmıştır (George, 2013; George vd., 2017; Haque, 2016; Lynam, 2021; Nielsen ve Daniels, 2016; Nyberg vd., 2008; Özdemir ve Yılmaz, 2019). Buradan hareketle olumlu işyeri tutum ve davranışları oluşturmada etkili bir liderlik tarzı olarak görülen hizmetkâr liderliğin hasta hasta çalışma davranışı üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Hizmetkâr liderlerin hasta hasta çalışma davranışının örgüte, çalışanlara ve lidere zarar verebilecek olumsuz bir davranış olduğunu çalışanlara açıklaması ile birlikte çalışanlar bu davranıştan kaçınmaya istekli olacaklardır. Şöyle ki çalışanlar hizmetkâr liderin onlara yönelik olumlu davranışlarına ve hizmetlerine karşılık verme isteklerini (Blau, 1964; Gouldner, 1960) sadece olumlu davranışlarda bulunarak değil olumsuz davranışlardan kaçınarak da göstermeye çalışacaklardır. Bu şekilde de hem örgüt hem çalışanlar hem de lider için zararlı bir davranış olarak görülen hasta hasta çalışma davranışından uzaklaşacaklardır. Ayrıca hizmetkâr liderin etik davranışlarda bulunma özelliğinden (Liden vd., 2014) hareketle hizmetkâr liderlerin kendilerinin de

hasta hasta çalışmasının örgüte ve çalışanlara zarar vereceğinin bilincinde olması ile hizmetkâr liderlerin hasta hasta çalışma davranışından kaçındığı görülmektedir (Lynam, 2021). SÖT'e (Bandura, 1977) dayanarak çalışanların hizmetkâr liderlerin davranışlarını modellemesi ile olumsuz bir işyeri tutum ve davranışı olarak kabul edilen hasta hasta çalışma davranışından kaçınacakları düşünülmektedir. Bununla birlikte liderin çalışanlarına liderlik etme ve destek verme derecesi ne kadar iyiye çalışanların hasta hasta çalışma davranışından kaçınmaları da o kadar yüksek olacaktır (Caers vd., 2019). Buradan hareketle çalışanlarına en yüksek derecede destek veren ve onların iyi olmalarını ve ihtiyaçlarını her şeyden üstün tutan hizmetkâr liderlerin çalışanların hasta hasta çalışma davranışları üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olması beklenmektedir.

Özetle, çalışanların hasta hasta çalışmayı olumsuz bir davranış kabul etmesi ile hizmetkâr liderin onlara yönelik iyilik kabul edilen davranışlarına karşılık verme (Blau, 1964; Gouldner, 1960) yükümlülüğü hissetmeleri sebebiyle hasta hasta çalışma davranışının azalması beklenmektedir. Bununla birlikte çalışanların hizmetkâr liderin davranışlarını modellemesi (Bandura, 1977) ile hizmetkâr liderin, başkalarına ve örgüte zarar verme davranışından kaçınma şeklinde örneklendirilebilecek olan, etik davranışlarını da örnek alıp uygulaması ile birlikte hasta hasta çalışma davranışında bir azalma meydana geleceği düşünülmektedir.

Hipotez 3: Hizmetkâr liderlik ve hasta hasta çalışma arasında negatif bir ilişki vardır.

2.3.4. Hizmetkâr Liderlik ile Yaratıcılık

Bir kişi ya da bir grubun yeni ve yararlı fikirler ortaya koyması (Amabile, 1988) şeklinde tanımlanan yaratıcılığın işyerinde uygulanan liderlik tarzından önemli derecede etkilendiği geçmişteki çalışmalarda ortaya konulmuştur (Jaiswal ve Dhar, 2015). Demokratik ve çalışanlarla işbirliği yapma eğiliminde olan liderlerin çalışanların yaratıcılığını artırdığı ifade edilmektedir (Woodman vd., 1993). Buradan yola çıkılarak insan odaklı olan, çalışanlara değer veren, çalışanlar ile işbirliği yapmaya yatkın olan ve demokratik bir lideri anlatan hizmetkâr liderliğin yaratıcılık üzerinde artırıcı bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmalara bakıldığında bu ilişkinin SDT (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralı (Gouldner, 1960) ile açıklandığı görülmüştür (Jaiswal ve Dhar, 2015; Palomina ve Lara, 2020). Bununla birlikte hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için SÖT'ün (Bandura, 1977) de etkili bir teori olduğu ortaya konulmuştur (Aboramadan, 2021; Liden vd., 2014; Palomina ve Lara, 2020).

SDT (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralı (Gouldner, 1960) açısından incelendiğinde hizmetkâr liderlerin çalışanlara hizmet etmesi, onların ihtiyaçlarına öncelik vermesi, onların gelişimi için çaba harcaması, çalışanlarına sorumluluk vermesi ve işleri ile ilgili kararları verebilmeleri için onları

özgür bırakması gibi çalışanlar tarafından olumlu algılanan davranışları sebebiyle çalışanlar kendilerinin önemsendiğini hissetmektedirler. Bu şekilde kendilerine değer verildiğini gören çalışanlar kendilerine verilen bu değere karşılık vermek istemektedirler (Palomina ve Lara, 2020). Başka bir deyişle, çalışanların işyerinde yaratıcı davranması için onlarda bazı yükümlülükler oluşmasını sağlayan hizmetkâr liderliğin SDT (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralından (Gouldner, 1960) destek alarak bu yükümlülükleri yerine getirme isteği yani iyiliğe karşılık verme isteği oluşturduğu belirtilmektedir (Jaiswal ve Dhar, 2015). Bu sebeple de çalışanlar ürün üretirken veya hizmet verirken bunu daha iyi yapmanın yollarını düşünmeye başlayacaklardır. Bunun da çalışanların yaratıcılığını artıracığı düşünülmektedir. Yani hizmetkâr liderin olumlu davranışları çalışanlarda bu davranışlara karşılık verme isteği uyandırarak yaratıcılığı artırması beklenmektedir (Aboramadan, 2021).

SÖT'ten (Bandura, 1977) yola çıkılarak hizmetkâr liderlerin örnek alınacak, güvenilir rol modeller olduğu söylenebilmektedir (Palomina ve Lara, 2020). Hizmetkâr liderlerin çalışanlarda oluşmasını istediği olumlu davranışları öncelikle kendisi uygulaması ile çalışanlara örnek olduğu, sonrasında da çalışanların bu davranışları taklit etme yoluyla öğrendikleri ifade edilmektedir (Liden vd., 2014). Bununla birlikte hizmetkâr liderlerin çalışanlar açısından örnek alınan, dikkat çekici liderler olmaları sebebiyle çalışanların bu liderleri rol model olarak gördükleri ve kendi davranışlarını da liderle arasındaki ilişkinin bir yansıması olarak düşündükleri ifade edilmektedir (Yoshida vd., 2013). Bu bağlamda hizmetkâr liderlerin yaratıcı liderler olması ile birlikte çalışanların liderlerinin yaratıcılık yönünü örnek alma olasılığı da yükselmektedir. Bu şekilde de çalışanlar kendilerini yaratıcı olma konusunda geliştirmeye çalışacaklardır. Sonuç olarak da hizmetkâr liderlik ile birlikte yaratıcılığın da artmış olacağı düşünülmektedir.

Hizmetkâr liderliğin liderin çalışanları desteklemesi, güçlendirmesi, çalışanların tam potansiyellerini ortaya çıkarmak için onları teşvik etmesi ile çalışanların yaratıcı davranışlarını geliştirebileceği belirtilmektedir (Yang vd., 2017). Bununla birlikte hizmetkâr liderlerin çalışanların gelişimine, kapasitelerinin artırılmasına ve yaratıcılıklarının gelişmesine odaklandığı ifade edilmektedir (Hale ve Fields, 2007). Ayrıca çalışanların yaratıcılıklarının özgür ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri ortamda arttığı bilinmektedir (Amabile, 1998). Hizmetkâr liderlerin de çalışanlara böyle bir ortam oluşturmayı amaçladığı için hizmetkâr liderliğin yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra hizmetkâr liderliğin çalışanları destekleyerek onları motive etmesi ile birlikte çalışanlarda olumlu duygular oluşmaktadır ve bu olumlu duygular çalışanların bilişsel süreçlerini etkileyerek yaratıcılıklarını artırmaktadır (Khan vd., 2021). Yani hizmetkâr liderler çalışanlarını geliştirerek, onları destekleyerek ve motive ederek yaratıcılıklarını etkileyebilmektedir.

Tüm bu açıklamalardan yola çıkılarak hizmetkâr liderlerin sahip olduğu olumlu özelliklerin ve çalışanlara yönelik olumlu davranışlarının SDT (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuralı (Gouldner, 1960)

ile çalışanlarda yapılan iyiliklere karşılık verme yükümlülüğü oluşturması ile ve liderin yaratıcılık özelliğine sahip olması ve problemlere yaratıcı çözümler önermesinin SÖT'e (Bandura, 1977) dayanarak çalışanlar tarafından örnek alınması ile çalışanların yaratıcılığını artırması beklenmektedir.

Hipotez 4: Hizmetkâr liderlik ve yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3.5. Hizmetkâr Liderlik ile Görev Performansı Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi

Kişinin kendi değerini, etkinliğini ve yeteneğini değerlendirmesi olarak ifade edilen temel benlik değerlendirmelerinin (Judge vd., 2003) çalışanların işe yönelik algıları ve davranışları üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir (Judge vd., 1997). Bu bağlamda hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışlarından biri olan görev performansı arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmelerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan kişiler kendilerini değerli, başarılı ve yetenekli olarak gören kişilerdir. Yani bu kişilerin kendilerine olan saygıları yüksektir (Bono ve Judge, 2003). Bu özelliklere sahip olan çalışanlar kendilerine olan saygılarını korumak ve artırmak için başarılarını ve yeteneklerini geliştirme amacıyla yeni fırsatlar arayan kişiler olarak ifade edilebilmektedirler. Bununla birlikte bu kişiler farklı durum ve ortamlarda performanslarını ortaya koyma yeteneğine sahip olan, endişe duymayan kişiler olarak belirtilmektedir (Judge ve Larsen, 2001). Ayrıca yüksek temel benlik değerlendirmelerine sahip olan kişiler olaylar üzerinde kendi kontrollerinin olduğuna inanan, kendi yaşadıkları olayların sorumlusu olarak kendilerini gören bireylerdir (Judge vd., 1998). Buradan yola çıkılarak bu çalışanların değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilen, kendilerini geliştirmek için fırsatlar arayan, sorumluluk almaktan kaçınmayan ve başarılı olmak için çaba harcayan kişiler olduğu söylenebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında hizmetkâr liderlerin çalışanların gelişimi için sunduğu hizmetler ve fırsatlar temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar tarafından iyi bir şekilde değerlendirilerek performanslarında bir artışa sebep olacağı düşünülmektedir. Çünkü temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan kişiler kendilerine gerekli kaynakların sağlanması ve fırsatların sunulması ile birlikte işlerini daha iyi yapabilecekleri inancına sahiptirler (Tisu vd., 2020). Hizmetkâr liderin onlara bu hizmetleri sağlaması ile birlikte hem liderlerinin onlar için yaptıkları iyiliklere karşılık vermek hem de sunulan fırsatları ve kaynakları iyi değerlendirdiklerini göstermek amacıyla performanslarını artıracaklardır. Ayrıca bu çalışanlar işlerinde kendilerini daha çok geliştirebilmek için hizmetkâr liderlerin işyerindeki olumlu davranışlarını kendilerine örnek alarak bunu performanslarına yansıtacaklardır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlerin çalışanların gelişimi için onlara sorumluluk vermesi temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar için önemli kabul edilecek ve çalışanlar bu sorumlulukların üstesinden başarıyla gelmek için daha fazla çaba harcayacaklardır. Sonuç olarak bu da onların

performansında bir artış meydana getirecektir. Bunun yanı sıra temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların güçlü yönlerini ortaya çıkarmak için kurumsal desteğe ihtiyaç duydukları ve bu ihtiyaçları karşılandığında performanslarında bir artış meydana geldiği bilinmektedir (Ding vd., 2020). Buradan yola çıkılarak hizmetkâr liderin çalışanlara gerekli desteği sağlaması ve kendilerini geliştirerek güçlü yönlerini ortaya çıkarma konusunda onlara hizmet etmesi ile birlikte temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların performanslarında daha fazla bir artışın olması beklenmektedir. Bu bağlamda temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki pozitif ilişkinin gücünü artırması beklenmektedir.

Temel benlik değerlendirmeleri düşük olan kişiler kendilerine saygı duymayan, kendilerini beğenmeyen, başarılı bulmayan, farklı ve yeni ortamlarda kendilerini göstermekten çekinen, zorluklarla başa çıkma konusunda güçsüz olan bireyler olarak ifade edilmektedirler. Ayrıca bu kişiler başlarına gelen her şeyi kader, şans gibi dış faktörlere bağlamakta, kendi hayatları üzerinde kontrol sahibi olamadıklarını düşünmektedirler (Judge vd., 1998). Bu bağlamda bahsedilen özelliklere sahip olan çalışanların başarılı olmayı kendini geliştirmenin ve çabalamanın bir sonucu olarak değil şans ve kader faktörlerinin bir sonucu olarak görmelerinden ötürü kendilerini geliştirmek gibi bir amaçları olmadığı için hizmetkâr liderlerin onlara sunduğu gelişim olanaklarını değerlendiremeyecek hatta bunları kendilerine bir yük olarak görecektirler. Bununla birlikte hizmetkâr liderlerin, işleri ile ilgili olarak çalışanlara sorumluluk vermesi ile birlikte temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar bu sorumlulukla ilgili endişe duyacak ve buna bağlı olarak performanslarında bir azalma yaşanacaktır. Buradan hareketle temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki pozitif ilişkinin gücünü azaltacağı düşünülmektedir.

Tüm bu anlatılanlardan yola çıkılarak temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu ifade edilebilmektedir. Şöyle ki temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğu zaman hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki pozitif ilişki daha güçlü olacaktır. Buna karşılık temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki pozitif ilişki daha zayıf olacaktır.

Hipotez 5: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri görev performansını tahmin etmek için öyle etkileyecekler ki hizmetkâr liderlik görev performansına temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve pozitif şekilde bağlı olurken, pozitif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.

2.3.6. Hizmetkâr Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi

Kişilerin kendilerine yönelik algılarını ve değerlendirmelerini içeren temel benlik değerlendirmeleri (Judge vd., 2003) çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını etkileyen kişilik özellikleri olarak kabul edilmektedir (Judge vd., 1997). Bu nedenle hizmetkâr liderlik ile çalışanların çalıştıkları örgütten ayrılma düşüncelerini ifade eden işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar özsaygıları yüksek, kendisini kabul eden, hayatları üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünen, buldukları ortama uyum sağlayabilen kişiler olarak ifade edilmektedirler (Judge ve Larsen, 2001). Bu özellikler dikkate alındığında temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların hizmetkâr liderin, çalışanların daha iyi ve başarılı olması için yaptığı hizmetleri ve sunduğu fırsatları daha iyi kullanarak kendilerini geliştireceği söylenilebilmektedir. Bu şekilde gelişim fırsatları bulan ve bunları kullanarak kendilerini geliştiren çalışanların işten ayrılma niyetlerinde bir azalma meydana geleceği düşünülmektedir. Çalışanların işleri üzerindeki etki dereceleri, çalışma arkadaşlarının ve yöneticinin çalışanlara verdiği desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Iverson, 1999). Bu bakımdan hizmetkâr liderlerin çalışanlara işleri üzerinde inisiyatif kullanma fırsatı vermesi ile birlikte temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar bunu etkili bir şekilde kullanacaklardır. Bu sayede işlerinde söz sahibi olduğunu gören çalışanlar çalıştıkları örgütten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Bunun yanı sıra temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların iş ile ilgili algılarının daha olumlu olduğu ifade edilmektedir (Judge vd., 1997). Yani temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar işlerine yönelik daha olumlu tutumlara, daha olumlu duygusal ve davranışsal tepkilere sahiptirler (Chhabra, 2018). Buna dayanarak hizmetkâr liderlerin çalışanların yaptıkları işle ilgili çalışanlara geribildirim vermesini temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar bir gelişim fırsatı olarak görecektir. Bu da onlarda işten ayrılma niyetinde bir azalmaya sebep olacaktır (Javed vd., 2014). Kısacası, hizmetkâr lider tarafından kendilerine sorumluluk ve inisiyatif kullanma özgürlüğü verildiğini, gelişimleri için hem gelişim fırsatları sunulduğunu hem de geribildirimler ve diğer hizmetlerle desteklendiğini gören çalışanlar yüksek temel benlik değerlendirmelerine sahiplerse bunu iyi bir şekilde değerlendireceklerdir. Bu da onlarda işyerine yönelik olumlu duygular oluşmasına katkı sağlayarak işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Bununla birlikte işyerindeki bu olanakları başka örgütlerde bulamayacağı düşüncesi ile kişi çalıştığı işinden ayrılmak istemeyecektir.

Temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar ise kendisini beğenmeyen, kendisine ilişkin olumsuz algılara sahip olan ve kendisine saygı duymayan kişilerdir. Kendileri için olumlu algılara sahip olmayan bu çalışanlar işlerini olumsuz algılamakta ve işten ayrılmayı düşünebilmektedirler. Hizmetkâr liderlerin çalışanları için gelişim olanakları sunması ve çalışanlara karar verme yetkisi vererek onların hem daha iyi ve başarılı olmasını istemesi hem de işten ayrılma

düşüncelerini yok etmek istemesi bu çalışanlarda etkili olmayabilir. Çünkü temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar farklı durumlarda ve sorumluluğu kendilerinde hissettiklerinde endişe duymakta ve kendilerini güçsüz hissetmektedirler. Bu da onların işten uzaklaşmasına başka bir deyişle işten ayrılmayı düşünmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderlerin çalışanların kendilerini geliştirmeleri için olumsuz geribildirim vermesi durumunda temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar kendilerini geliştirmek ve daha iyi olmak için çabalamak yerine işten ayrılmayı düşünebilirler (Javed vd., 2014). Bu da çalışanların işten ayrılma niyetinde bir artışa sebep olabilmektedir.

Bu açıklamalara dayanarak temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu söylenilebilmektedir. Şöyle ki temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğu zaman hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkinin daha güçlü olması beklenmektedir. Buna karşılık temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkinin daha zayıf olacağı düşünülmektedir.

Hipotez 6: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri işten ayrılma niyetini tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik işten ayrılma niyetine temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.

2.3.7. Hizmetkâr Liderlik ile Hasta Hasta Çalışma Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi

Çalışanların hasta oldukları halde izin almayarak çalışmaya devam etmeleri olarak ifade edilen hasta hasta çalışmanın (Kiwimäki vd., 2005) hem kişisel nedenlerden hem de işle ilgili nedenlerden etkilendiği bilinmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005). İş ile ilgili nedenlerde yöneticinin tutumunun (Baker-McClearn vd., 2010) yer alması sebebiyle hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Kişisel nedenlerde ise çalışanın kişilik özellikleri ve psikolojik faktörleri bulunduğu için kişilerin kendilerini özsaygı, genelleştirilmiş öz-yeterlilik, nevroitiklik ve kendilik kontrolü şeklinde dört boyutta değerlendirmelerini ele alan temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisinin olması beklenmektedir.

Temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan kişiler kendilerine saygı duyan, kendilerini oldukları gibi kabul eden, kendilerine inanan ve güvenen kişilerdir. Yani bu kişiler saygı duydukları kişiler için gösterdikleri saygıyı kendilerine de göstermekte, kendilerinin olumlu ve olumsuz yönlerini birbiriyle uyum içinde kullanmakta ve kendilerini değerli hissetmektedirler (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Bu özelliklere sahip olan çalışanlar, hizmetkâr liderin hasta hasta çalışma davranışının

hem kendilerine hem de başkalarına zarar vereceğini onlara açıklaması ile birlikte, kendilerine ve başkalarına duydukları saygı sebebiyle hasta iken işe gelmemeyi tercih edecekleri düşünülmektedir. Bununla birlikte yaşamları üzerinde kendilerinin kontrolü olduğunu düşünen (Judge ve Larsen, 2001) temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar hasta hasta işe gitmeleri durumunda tam olarak iyileşemeyeceklerinin ve ileride daha kötü sonuçlarla karşılaşabileceklerinin bilincinde kişiler olmaları sebebiyle hizmetkâr liderlerin devamsızlık konusunda onlara baskı yapmamasına dayanarak hasta olduklarında evde kalmayı tercih edebileceklerdir. Ayrıca temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan kişiler kendilerini değerli ve önemli gördükleri için hasta hasta işe gitme nedenlerinden biri olan hastalığı önemsememe (Biron vd., 2006) gibi bir durumda olmayacaklardır. Bunun yanı sıra hasta hasta çalışmanın nedenlerinden en büyük paya sahip olan iş yükü ve zaman baskısı (Biron vd., 2006) konusunda temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan kişiler daha az endişe duymaktadırlar. Çünkü temel benlik değerlendirmesi yüksek olan çalışanlar zor ve stresli ortamlarda performanslarını gösterme konusunda kendilerine güvenmektedirler (Judge vd., 1998). Buradan yola çıkılarak hizmetkâr liderlerin çalışanların sağlığını önemsemesi ve onlara devamsızlık konusunda baskı yapmamasından ötürü temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar bunu kullanarak ve hem kendilerini hem de örgütü düşünerek hasta hasta işe gelme davranışlarını azaltacaklardır. Bu bağlamda temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasındaki negatif ilişkinin gücünü artırması beklenmektedir.

Temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar kendilerine güven duymayan, kendilerini başarılı bulmayan kişiler olmaları (Judge ve Larsen, 2001) sebebiyle hasta oldukları zamanlarda işe gitmedikleri takdirde kovulacaklarını düşünebilmektedirler. Hizmetkâr liderlerin bu konuda onlara destek vermesi yani hasta iken işe gelmemelerinin gerektiğini belirtmesi ve onların sağlıklarını düşündüğünü göstermesi durumunda bile bu çalışanlar hasta hasta çalışmaya devam edebilmektedirler. Çünkü işe gitmedikleri zamanlarda iş yükünün artacağını ve zaman sıkıntısı yaşayacağını düşünen temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar karşılaştıkları güçlükler karşısında stres yapmakta ve endişe duymaktadırlar (Judge vd., 1998). Ayrıca onların yokluğunda biriken işleri yapabilecekleri konusunda kendilerine güven duymamaktadırlar. Bunun yanı sıra temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar içinde buldukları durumu daha olumsuz olarak değerlendirdikleri (Akgündüz ve Akdağ, 2014) için hastalıklarının ileride daha kötü olabileceği düşüncesinden hareketle işe gelmeye devam edeceklerdir. Bunun da hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasındaki negatif ilişkinin gücünü zayıflatacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasındaki negatif ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Şöyle ki temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğu zaman hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasındaki negatif ilişkinin daha güçlü olacağı düşünülmektedir. Tersini durumda ise yani temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasındaki negatif ilişkinin daha zayıf olması beklenmektedir.

Hipotez 7: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri hasta hasta çalışmayı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik hasta hasta çalışmaya temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.

2.3.8. Hizmetkâr Liderlik ile Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmelerinin Düzenleyici Etkisi

Bir kişi ya da grubun yeni ve yararlı fikirler üretmesi olarak tanımlanan yaratıcılık (Amabile, 1988) çalışanın işyeri koşulları ile kişilik özelliklerinin doğru şekilde birleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkılarak çalışanların kendilerini değerlendirmelerini içeren temel benlik değerlendirmelerinin çalışanları geliştirmeyi amaçlayan hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisinin olması beklenmektedir.

Temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar, kendilerine güvenen (Judge ve Larsen, 2001), karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkma konusunda yetenekli olan, farklı durumlar için yeni eylem planları oluşturarak performanslarını ortaya koymaya odaklı olan (Judge vd., 1998), stres ve belirsizlik altında başarıyla çalışabilen kişilerdir. Bu kişilerin yaratıcı kişi özellikleri arasında sayılan eyleme dönük olma, engelleri aşma konusunda başarılı olma, belirsizlikten hoşlanma, yüksek motivasyona ve özgüvene sahip olma (Karakuş, 2018) gibi özellikleri kendilerinde bulundurmaları sebebiyle temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların yaratıcılıklarının da yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan kişilerin, yaratıcılığı artırdığı bilinen çalışanların çalışma isteğini artırma, çalışanlara özgürlük sağlama, gerekli kaynakları sağlama, yönetici ve örgüt tarafından desteklendiğini çalışanlara hissettirme (Amabile, 1998) gibi koşulların hizmetkâr lider tarafından sağlanması ile yaratıcılıklarında bir artış meydana gelecektir. Hizmetkâr liderlerin, çalışanlara işini yapma konusunda özgürlük vermesi, çalışanların daha iyi ve başarılı olması için onları mutlu oldukları işe yerleştirmesi, onlara gelişim için fırsatlar vermesi, başardıkları işler konusunda onları takdir etmesi (Palomina ve Lara, 2020) gibi olumlu davranışları temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar tarafından iyi bir şekilde değerlendirilecektir. Şöyle ki kendilerine işlerini nasıl yapması gerektiği konusunda özgürlük verilen temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar işini daha iyi yaparak buna karşılık vermek için yeni yollar arayacaklardır. Bu da bu çalışanların yaratıcılığını artıracaktır. Ayrıca yeni ve yaratıcı fikirler geliştiren çalışanların hizmetkâr lider tarafından takdir edilmesi bu kişilerin kendilerine olan güvenlerini daha da artıracak ve yeni fikirler geliştirme isteklerinde bir artışa sebep olacaktır. Bununla birlikte işleri ile ilgili herhangi bir güçlükle karşılaşan temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma becerilerini kullanarak ve hizmetkâr liderin onlara verdiği desteğe ve inisiyatif kullanma özgürlüğüne dayanarak yeni eylem planları oluşturup yaratıcı fikirler geliştirerek bu sorunların üstesinden gelebileceklerdir. Bu şekilde de

yaratıcılıkları artmış olacaktır. Bunun yanı sıra çalışanlara yaptıkları işle ilgili geribildirim verilmesinin onların yaratıcılığını geliştirme konusunda etkili olduğu bilinmektedir (Zhang vd., 2020). Hizmetkâr liderler de çalışanlara kendilerini geliştirmeleri amacıyla geribildirim verdikleri için temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar bu geribildirimleri olumlu bir şekilde değerlendirerek yaratıcılıklarını artıracaklardır. Bu nedenlere dayanarak temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmesi beklenmektedir.

Temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar ise düşük özgüvene sahip olmaları, stresli ve belirsiz işlerle ilgili endişe duymaları (Judge ve Larsen, 2001) sebebiyle yaratıcı davranış gösterme konusunda çekingen olan kişilerdir. Hizmetkâr liderin çalışanlara hem kendilerini hem de yaratıcılıklarını geliştirmek için sunduğu hizmetler ve fırsatlar temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar tarafından etkili bir şekilde değerlendirilememektedir. Çünkü temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlara kendi işleri ile ilgili karar verme özgürlüğü ve o işi daha iyi yapmanın yollarını arama sorumluluğu verildiğinde kendilerini stresli ve baskı altında hissedeceklerdir. Buna bağlı olarak da endişe duymaya başlayacaklardır. Yani hizmetkâr liderin onların yaratıcılığının artması için sunmuş olduğu hizmetler temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların yaratıcılığını artırmayacak belki de azalmasına yol açacaktır. Ayrıca temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların kendi hayatlarındaki ve çevrelerindeki olaylar üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünmesi (Judge vd., 1998) sebebiyle hizmetkâr lider tarafından desteklenseler bile yaratıcı davranış gösterme konusunda etkisiz kalacaklardır. Bu sebeple temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkinin gücünü zayıflatacağı iddia edilmektedir.

Özetle, temel benlik değerlendirmeleri hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Şöyle ki temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğunda hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkinin daha güçlü olacağı düşünülmektedir. Aksi takdirde ise yani temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkinin gücünün daha zayıf olması beklenmektedir.

Hipotez 8: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri yaratıcılığı tahmin etmek için öyle etkileyecekler ki hizmetkâr liderlik yaratıcılığa temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve pozitif şekilde bağlı olurken, pozitif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.

2.3.9. İşten Ayrılma Niyeti ile Görev Performansı

Örgüt tarafından belirlenmiş resmi ödül sistemleri tarafından tanımlanan davranışların yerine getirilmesi olarak ifade edilen görev performansının (Williams ve Anderson, 1991) çalışanların

çalıştıkları örgütteki işlerinden ayrılma düşüncelerini gösteren (Fındıklı, 2014) işten ayrılma niyetlerinden etkilendiği düşünülmektedir. Çalışanların iş tatminleri, işleri üzerindeki etki dereceleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından çalışanlara destek sağlanıp sağlanmaması, çalışanların örgüte bağlılıkları (Iverson, 1999) tarafından etkilendiği bilinen işten ayrılma niyeti işyerine yönelik oluşturulan olumsuz bir düşünce veya davranış biçimidir. Bu bağlamda işyerine yönelik böyle bir düşünce veya davranışa sahip olan çalışanların olumlu işyeri tutum ve davranışlarında bir azalma meydana gelmesi beklenmektedir. Buna bağlı olarak çalışanın işten ayrılma niyetinin örgütü oldukça etkileyen bir işyeri tutum ve davranışı olan görev performansı üzerinde bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Şöyle ki işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanlar örgüte karşı olumsuz düşüncelere sahip olmaları sebebiyle örgütün gelişimi için çaba sarf etmeyeceklerdir. Bu sebeple de performanslarında bir azalma yaşanacaktır.

Ayrıca çalışanlar uzun süre kalmayı planladıkları örgütlerde yüksek performans gösterirken, yakın zamanda ayrılmayı düşündükleri örgütlerde ise düşük performans göstermektedirler (Hui vd., 2007). Çünkü çalışanlar uzun süre kalmayı planladıkları örgütlerde kariyerlerini geliştirmeyi düşündükleri için hem o örgütte kalmaya devam edebilmek hem de kariyerlerinde yükselme sağlayabilmek adına yüksek performans sergileyerek kendilerini kanıtlamaya çalışacaklardır. Buna karşılık işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanlar çalıştıkları örgütte uzun süre kalmayı düşünmedikleri için o örgütte kariyerlerinde bir yükselme sağlama veya kendilerini gösterme gibi bir amaçları da olmayacaktır. Bu da çalışanların düşük performans göstermelerine sebep olacaktır.

Yaptıkları işten tatmin olmayan, çalıştıkları örgütte kendilerini mutlu hissetmeyen ve buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanların stres seviyelerinde bir artış meydana gelmektedir (Mobley, 1982). Stres altında olan çalışanlar ise daha az performans göstermektedirler (Çelik ve Çıra, 2013). Bunun yanı sıra işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanlar buldukları işten daha iyi bir iş bulmak için çaba harcayacaklarından ötürü kendilerini çalıştıkları örgütteki işlerine tam olarak veremeyeceklerdir. Yani işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanların tüm dikkatleri işlerinde olamayacaktır ve bu nedenle de işlerine tam olarak konsantre olamayan çalışanların performanslarında bir azalma meydana gelecektir (Dordunu vd., 2020).

Bu anlatılanlardan yola çıkılarak olumsuz bir işyeri tutum ve davranışı olarak nitelendirilen işten ayrılma niyetinin çalışanların örgütteki işlerini başarma düzeylerini gösteren görev performansı arasında negatif bir ilişki olduğu iddia edilmektedir.

Hipotez 9: İşten ayrılma niyeti ve görev performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

2.3.10. İşten Ayrılma Niyetinin, Hizmetkâr Liderlik ve Temel Benlik Değerlendirmeleri Etkileşiminin Görev Performansı Üzerindeki Aracı Etkisi

Çalışanların işyerindeki tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu bilinen temel benlik değerlendirmeleri (Judge vd., 1997) kişinin kendisini değeri, endişe düzeyi, başarısı ve hayatındaki olaylar üzerindeki etki derecesi gibi çok boyutta değerlendirmesi şeklinde ifade edilmektedir (Hiller ve Hambrick, 2005). Kendileri ile ilgili olumlu algılara sahip olan çalışanların iş ile ilgili algılarının da daha olumlu olması sebebiyle işle ilgili olumlu davranışlar geliştirmektedirler (Judge vd., 1997). Buradan yola çıkılarak temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan yani kendilerini ve işlerini daha olumlu algılayan çalışanların olumsuz bir işyeri tutum ve davranışı olan işten ayrılma niyetlerinin temel benlik değerlendirmeleri düşük olan yani kendileri ve işleri ile ilgili olumsuz algılara sahip olan çalışanlara göre daha az olduğu düşünülmektedir (Chhabra, 2018). Bununla birlikte hizmetkâr lider tarafından kendilerini geliştirmeleri için çalışanlara hizmet edildiğini ve gelişim fırsatları sunulduğunu gören temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar çalıştıkları örgütte kendilerini geliştirme fırsatları buldukları için o örgütten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Yani işten ayrılma niyetlerinde bir azalma meydana gelecektir. İşten ayrılma niyetleri azalan çalışanlar ise hem örgütteki gelişim fırsatlarını değerlendirerek kariyerlerinde ilerleme sağlamak hem de kendilerine iyi imkânlar sunan liderlerinin iyiliklerine karşılık vermek için performanslarını artırmaya çalışacaklardır. Şöyle ki işten ayrılma niyetleri azalan çalışanlar çalıştıkları örgütte uzun süre kalmayı planladıkları için yüksek performans göstereceklerdir (Hui vd., 2007). Bunun yanı sıra işten ayrılma niyetleri azalan çalışanlar çalıştıkları örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirecek ve bunu da performanslarına yansıtacaklardır. Bu bağlamda temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların hizmetkâr liderin desteğiyle işten ayrılma niyetlerinin azalacağı ve buna bağlı olarak da görev performanslarının artacağı düşünülmektedir.

Temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların iş ile ilgili algılarının daha olumsuz olması sebebiyle işe yönelik tutum ve davranışları da daha olumsuz olmaktadır (Judge vd., 1997). Çalıştıkları işe ve örgüte karşı olumsuz algılar geliştiren çalışanların işten ayrılma niyetlerinde bir artış olacaktır. Hizmetkâr liderlerin çalışanları geliştirmek için yaptığı hizmetler ve sunduğu fırsatlar temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar açısından ek sorumluluklar ve yükler olarak algılanabilmektedir. Çünkü temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar kendilerini başarısız ve değersiz hissettiklerinden (Hiller ve Hambrick, 2005) ötürü kendilerini geliştirme gibi bir amaçları bulunmamaktadır. Bu sebeple de hizmetkâr liderin onların gelişimini sağlayacak eğitim fırsatı sunması veya uygulamalar geliştirmesi bu çalışanlar tarafından ek yükler olarak görülmektedir. Sorumluluklarının veya yüklerinin arttığını hisseden temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar kendilerini stres altında görecek ve endişe duymaya başlayacaklardır. Bu durumda hizmetkâr liderin çalışanlar için yaptığı hizmetlerin temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinde bir azalma meydana getirmeyeceği hatta işten ayrılma niyetlerinde bir artışa bile sebep olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle de işten ayrılma

niyetlerinde bir azalma olmayan çalışanların örgüte ve işlerine yönelik olumsuz algıları devam edecek ve bu da performanslarına yansıtacaktır. Ayrıca temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinde bir azalma meydana gelmediği için bu çalışanlar çalıştıkları örgütten yakın zamanda ayrılmayı düşünmektedirler. Çalıştıkları örgütten yakın zamanda ayrılmayı isteyen çalışanlar ise düşük performans göstereceklerdir (Hui vd., 2007). Bununla birlikte işten ayrılma niyetleri devam eden çalışanlar mevcut işlerine tam olarak odaklanamayacaklarından ötürü de yüksek performans gösteremeyeceklerdir (Dordunu vd., 2020). Buradan yola çıkılarak temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların hizmetkâr liderin desteklerine rağmen işten ayrılma niyetlerinde bir azalma olmayacağı ve bu sebeple de performanslarının düşük olacağı düşünülmektedir.

Tüm bu anlatılanlara dayanarak işten ayrılma niyetinin hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri etkileşiminin görev performansına aracılık ettiği düşünülmektedir. Şöyle ki temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirerek görev performansında bir artışa sebep olması beklenmektedir. Buna karşılık temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi zayıflatarak görev performansında bir azalmaya neden olacağı iddia edilmektedir.

Hipotez 10: İşten ayrılma niyeti, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmelerinin etkileşiminin görev performansı ile ilişkisine aracı etki eder (Moderated-Mediation Effect=Etkileşmiş Aracı Etki).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde öncelikle yapılan çalışmanın amacından bahsedilecektir. Sonrasında araştırmanın kapsamı ve yöntemi açıklanacak ve araştırmada kullanılan ölçekler belirtilecektir. Daha sonra araştırma ölçeklerinin geçerlilik testleri sunulacak ve araştırmanın hipotezleri tekrar açıklanacaktır. Son olarak da araştırma verilerinin analizi sonucu elde edilen bulgular araştırma sonuçları başlığı altında ortaya konulacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz şartlarında insan odaklı, çalışanlara ve diğer paydaşlara karşı ilgili, çalışanların ve diğer paydaşların başarısı için çaba harcayan liderlere artan bir ihtiyaç bulunmaktadır. Çünkü bu faktörleri yerine getiren liderler bugünün pazar koşullarında örgütlerinin başarılı olmasına katkı sağlamaktadır (Özyılmaz ve Çiçek, 2015). Bu sebeple de insan odaklı olmakla birlikte çalışanlara hizmet ederek onları geliştirmeyi amaçlayan bir liderlik teorisi olan hizmetkâr liderlik diğer liderlik teorilerinde yer almayan çalışanlara hizmet etme isteğiyle başladığı için oldukça ilgi gören güncel bir liderlik teorisi haline gelmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderliğin işyeri tutum ve davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Amah, 2018; Bavik vd., 2017; Chiniara ve Bentein, 2016; Chiniara ve Bentein, 2017; Hunter vd., 2013; Jaiswal ve Dhar, 2015; Liden vd., 2014; Özyılmaz ve Çiçek, 2015; Walumbwa vd., 2010; Yoshida vd., 2013). Buna dayanarak bu çalışmanın amacı Greenleaf (1970) tarafından ortaya konulan, liderin çalışanlara hizmet etmesi gerektiği temeline dayanan, bir liderlik teorisi olan hizmetkâr liderliğin işyeri tutum ve davranışlarından olan görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma ve yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın bir diğer amacı ise hizmetkâr liderlik ve bahsedilen işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide çalışanların kendilerini özsaygı, genelleştirilmiş öz-yeterlilik, nevroz ve kendilik kontrolü gibi dört boyutta değerlendirmesini ele alan temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici (moderating) etkisini araştırmaktır. Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetlerinin görev performanslarını nasıl etkilediğinin araştırılması ve işten ayrılma niyetinin, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri etkileşiminin görev performansı üzerindeki aracı etkisinin açıklanması da çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın yukarıda açıklanan hipotezlerini test etmek için 210 çalışandan veri toplandı. Bu çalışanlar 32 farklı işletmede çalışmaktadırlar. İşletmeler Trabzon ilinde yer alan ve farklı faaliyet alanlarında çalışan işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin çalıştığı alanlar içerisinde beyaz eşya, mobilya, otomobil bayi ve servisi, elektrik şirketi, gıda, kargo, perakende ticaret, boya, turizm, iletişim ve inşaat alanlarında faaliyet gösteren işletmeler yer almaktadır. Veri toplama aşamasında hem çalışanlardan hem de onların 49 amir/bir üst yöneticisinden veri toplandı. İşletmelerdeki çalışanlar işletme içerisinde çok farklı alanlarda çalışmaktadır. Katılımcılar arasında teknisyen, satış elemanı, sekreter, muhasebeci, müşteri ilişkileri personeli, servis danışmanı, kredi finans uzmanı, insan kaynakları personeli, mekanik teknisyen, sigorta danışmanı, elektrikçi, formen (ustabaşı), güvenlik görevlisi, mağaza sorumlusu, teslimat danışmanı, yönetici asistanı, kurye, satış müdürü, operasyonlar müdürü, satış ve pazarlama danışmanı, bilgi işlemci, iç mimar, yedek parça elemanı, kasiyer, resepsiyonist, dikiş kesim uzmanı, pazarlama elemanı, dış ticaret operasyonları sorumlusu, depo elemanı, rezervasyon elemanı, tercüman, ön muhasebe sorumlusu ve şoför yer almaktadır. Araştırmaya ait verinin toplanmasında işletmenin en yetkili kişisinden izin alındıktan sonra veri toplandı. İşletme içerisinde bir çalışan anketlerin dağıtılmasında ve toplanmasında yardımcı oldu. Her ankettten önce araştırmaya katılımın isteğe bağlı olduğu bildirildi. Çalışanlardan toplanan verinin özetler şeklinde kullanılacağı, işletme ve kişiye ait verilerin hiçbir kimseyle paylaşılmayacağı konusunda katılımcılara söz verildi.

3.3. Araştırma Yöntemi

Çalışanlara ait veri iki anketle (Zaman 1 (Anket 1) ve Zaman 2 (Anket 2)) ve bir üst yöneticilerden toplanan veri bir anketle toplandı (Zaman 3 (yönetici anketi veya Anket 3)). Farklı zamanlarda uygulanan üç anketin her biri arasında birer aylık bir zaman aralığı bırakıldı. Zaman 1’de toplanan Anket 1’de hizmetkâr liderlik ve çalışan kontrol değişkenleri toplandı. Bu anket tamamlandıktan bir ay sonra Zaman 2’de uygulanan Anket 2 ile temel benlik değerlendirmeleri, işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışma değişkenlerine ait veri toplandı. Bu anket tamamlandıktan bir ay sonra Zaman 3’de Anket 3 yani yönetici anketi ile çalışanın görev performansı, yaratıcılığı ve yönetici kontrol değişkenlerine ait veri toplandı. Anketler basılı halde çalışanlara iletildi. Çalışanlar basılı olan anketlere kalemle işaretleme yapmak suretiyle katıldı. Anketler tamamlandıktan sonra zarf içerisine kondu, ağızları yapıştırıldıktan sonra ya araştırmacıya ya da araştırmaya yardımcı olan insan kaynakları personeline teslim edildi. Anketleri birleştirmek için katılımcı numarası kullanıldı. İnsan kaynakları personeli bununla ilgili kayıtları yani listeyi tuttu. Katılımcılardan alınan anketlerde sadece ve sadece katılımcı numarası vardı ve veriyi birleştirmek amacıyla bu katılımcı numarası kullanıldı. Yöneticilere katılımcı numarası ve bu numaraya ait katılımcının ismi bildirildi. Yönetici ankete sadece katılımcı numarasını yazdı. Bu sayede anonimlik sağlanırken, her katılımcı için farklı

zamanlarda ve kaynaklardan toplanan veri birleştirildi. Bu şekilde veri toplama yöntemi verinin iç içe geçmiş bir veri olduğunu ve daha sonraki analiz aşamasında verinin bu özelliğinin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Anket 1 300 çalışana dağıtıldı. 270 tanesi katılımcılar tarafından dolduruldu (geri dönüş oranı $270/300 = 0,90$ (%90)). Anket 2 birinci ankete katılan 270 çalışana dağıtıldı ve geriye 240 anket toplandı (geri dönüş oranı $240/270 = 0,89$ (%89)). Anket 3 Anket 1 ve Anket 2'ye katılan 240 kişiye çalışanın bir üst yöneticisine, çalışana değerlendirmek üzere dağıtıldı. 210 doldurulmuş anket geriye toplandı (geri dönüş oranı $210/240 = 0,88$ (%88)). Son geri dönüş oranı araştırma bir bütün olarak düşünüldüğünde $210/300 = 0,70$ 'dir (%70)). Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyi 3,2'dir (standart sapma (ss) = 0,91). Bu ortalama çalışanın lise eğitimine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların ortalama yaşı 33,13'dür (ss = 8,35). Katılımcıların %64'ü (ss = 0,54) evli, diğerleri bekârdır. Çalışanların ortalama endüstri tecrübesi 105 aydır (ss = 84,28). Katılımcı çalışanların %32'si kadın (ss = 0,46) diğerleri yani %68'i erkektir. Ortalama yönetici yaşı 42,40'dır (ss = 10,37). Yöneticilerin %91'i (ss = 0,41) evlidir. Yöneticilerin endüstri tecrübesi 196 (ss = 124) aydır. Yöneticilerin eğitimi 3,51 (ss = 0,61), yani lise mezunu ve üniversite mezunu arasındadır. Katılımcı yöneticilerin %19'u (ss = 0,39) bayan, %81'i erkektir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Orijinalleri İngilizce olan ölçekler, Brislin'in (1970) tercüme-geriye tercüme yöntemi kullanılmak suretiyle Türkçe'de kullanılmak üzere hazırlandı. Bu araştırmada kullanılan ölçekler, daha önceki yıllarda yaygın olarak kullanılan ve güvenilirliği ve geçerliliği doğrulanmış ölçeklerdir. Aksi belirtilmedikçe bütün ölçeklerde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik. Hizmetkâr liderliği ölçmek için Liden, Wayne, Liao ve Meuser (2014) tarafından geliştirilen 7 ifadelik ölçek kullanıldı. Çalışanlardan bu ifadeler ne derece katıldıklarını belirtmeleri/işaretlemeleri istendi. İfadelere örnek olarak, "Yöneticim iş ile ilgili problemleri hemen fark eder" verilebilir. Bu ölçeğe ait alfa değeri 0,84 olarak hesaplanmıştır.

Temel Benlik Değerlendirmeleri. Temel benlik değerlendirmelerini ölçmek için Judge ve Hurst (2008) tarafından geliştirilen 12 ifadeli temel benlik değerlendirmeleri ölçeği kullanıldı. Çalışanlardan verilen ifadeler ne derecede katıldıklarını belirtmeleri/işaretlemeleri istendi. Judge ve Hurst (2008) tarafından geliştirilen temel benlik değerlendirmeleri ölçeği 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut kendilik kontrolüdür (locus of control) ki iki ifade ile ölçülmektedir. İkinci boyut 5 ifade ile ölçülen özsaygı/kendine saygıdır (self-esteem). Üçüncü boyut 2 ifade ile ölçülen nevroitiklik/duygusal dengesizlik boyutudur. Son boyut olan genelleştirilmiş öz-yeterlilik (generalized self-efficacy) 3 ifade ile ölçülen öz-yeterlilik kişilik alt boyutudur. Öz-saygı boyutunu

ölçmek için kullanılacak ifadelerden biri, “Başkalarıyla eşit temelde değerli bir insan olduğumu hissediyorum” şeklindedir. Bu ölçeğe ait alfa değeri 0,70 olarak hesaplanmıştır.

Görev Performansı. Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen 5 ifadelik görev performansı ölçeği kullanıldı. Çalışanın bir üst yöneticisine, katılımcı astını dikkate alarak bu beş ifadeye ne kadar katılıp katılmadığı soruldu. Görev performansını ölçmek için kullanılan bu beş ifadeye örnek olarak, “Bu personel kendisine verilen görevleri çoğunlukla tamamlar” verilebilir. Görev performansı ölçeğine ait alfa değeri 0,88 olarak hesaplandı.

Yaratıcılık. Yaratıcılığı ölçmek için Zhang ve Bartol (2010) tarafından geliştirilen 13 ifadelik yaratıcılık ölçeği kullanıldı. Bir üst yöneticilere yönlendirilen bu 13 ifadeyi dikkate alarak katılımcı çalışanların/astların yaratıcılıklarını değerlendirilmesi istendi. Bunu yaparken ifadelere astlarını dikkate alarak bu ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarını göstermeleri/işaretleme istendi. Yaratıcılığı ölçmek için kullanılan 13 ifadeye, “Amaç veya hedeflere ulaşmak için yeni yollar önerir” örnek olarak verilebilir. Bu ölçeğin alfa değeri 0,94 olarak hesaplandı.

İşten Ayrılma Niyeti. Bu değişkeni ölçmek için Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilen 5 ifadeli işten ayrılma niyeti ölçeği ve Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola (1998) tarafından geliştirilen 3 ifadeli işten ayrılma niyeti ölçeği birleştirilerek 8 ifadeli işten ayrılma niyeti ölçeği kullanıldı. Çalışanlardan verilen ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarını göstermeleri/işaretleme istendi. İşten ayrılma niyetini ölçmek için kullanılan 8 ifadeye, “Daha iyi bir iş bulur bulmaz, bu kurumdan ayrılacağım” örnek olarak verilebilir. İşten ayrılma niyetinin alfa değeri 0,92’dir.

Hasta Hasta Çalışma. Bu ölçeği ölçmek için Löve, Grimby-Ekman, Eklof, Hagberger ve Dellve (2010) tarafından geliştirilen hasta hasta çalışma ölçeği kullanıldı. Çalışanlardan, geçtiğimiz 12 ay içerisinde, kaç kere sağlıklarıyla ilgili nedenlerden ötürü evde kalmalarının daha iyi olacağını düşündükleri halde işe veya eğitime gittiklerini göstermeleri/işaretleme istendi. Kodlama şu şekilde yapıldı: 1 = Hiç, 2 = Bir kere, 3 = 2-5 kere, 4 = 5 kereden fazla, 5 = Son 12 ayda hiç hasta olmadım.

Kontrol Değişkenleri. Çalışan ve yönetici kontrol değişkenleri olarak ilgililer tarafından bildirilen eğitim, yaş, medeni durum, endüstri tecrübesi ve cinsiyet kullanıldı. Çalışan erkekler ve kadınlar evlerinde farklı iş yüklerine sahip olabilirler ki bu da onların görev performanslarını farklı şekilde etkileyebilir (Combs vd., 2010). Ayrıca, *cinsiyet* iş performansı ile ilgili araştırmalarda genellikle kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır (Zhong vd., 2016). Endüstri tecrübesi ve cinsiyet görev performansı seviyesini etkileyebilir (Burriss, 2012). Performans genç ve yaşlılar için farklı olabilir çünkü yaşlılar işi doğru yapmayı işi hızlı yapmaya tercih edebilirler (Greene, 2003). Hizmetkâr liderlik ile çalışan işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişki eğitim seviyesi ile ilişkili

olabilir çünkü eğitim seviyesi kişinin bilgisini, yeteneklerini ve hünelerini arttırarak daha fazla hizmetkâr liderlik davranışı göstermelerini sağlayarak, çalışanların işyeri tutum ve davranışları üzerinde daha etkili olabilir. Eğitim çalışan ve yönetici tarafından bildirilen eğitim seviyesidir ve şu şekilde kodlanmıştır: 1 = İlkokul, 2 = Ortaokul, 3 = Lise, 4 = Üniversite, 5 = Yüksek Lisans ve Doktora. Çalışan ve yönetici yaşı çalışan ve yönetici tarafından rapor edilen yaşıdır. Çalışanın ve yöneticinin medeni durumu şu şekilde kaydedildi: 0 = Bekâr, 1 = Evli. Çalışanın ve yöneticinin endüstri tecrübesi çalıştığı sektördeki kendi beyan ettiği aylık çalışmışlık süresini ifade etmektedir. Çalışanın ve yöneticinin cinsiyeti şu şekilde kodlandı: 0 = Erkek, 1 = Kadın.

3.5. Analitik Prosedürler ve Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik Testleri

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yöntemi kullanmak suretiyle araştırmada kullanılan ölçeklerin odaklaşıcı ve ayırıcı geçerlilikleri (convergent and discriminant validity) incelendi. Sonuçlar Tablo 4'te sunulmaktadır. R yazılımı lavaan paketi 0.6-8 (Rosseel, 2012) ve en yüksek olasılık tahmin yöntemi kullanılarak testler gerçekleştirildi.

Gösterge-örnek büyüklüğü oranının yeterli olması arzu edildiğinden (Landis vd., 2000) ve parsellenmenin tek boyutlu yapılarda kullanılması tavsiye edildiğinden (Williams vd., 2009), hizmetkâr liderlik 2, temel benlik değerlendirmeleri 4 (her biri alt boyutlardan oluşmaktadır, yani bu değışkende parselleme yapılmamıştır), görev performansı 2, işten ayrılma niyeti 3 ve yaratıcılık 3 gösterge olacak şekilde, ifade-yapı dengesi metodu (Little vd., 2002) kullanılarak parselleme yapıldı.

Parsellenmiş göstergeleri ilgili örtük değışkenlere yüklemek suretiyle odaklaşıcı geçerlilik (convergent validity) her bir araştırma ölçeği ve yapısı için incelendi. Model uyumu χ^2 (chi-square, ki kare), df (degree of freedom = serbestlik derecesi), χ^2/df , CFI (comparative fit index = karşılaştırmalı uyum indeksi), IFI (Incremental Fit Index – Artan Uyum İndeksi), TLI (Tucker-Lewis index = Tucker-Lewis indeksi), SRMR (standardized root mean square residual = standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü) ve RMSEA (root mean square error of approximation = hata kareler ortalamasının karekökü) indeksleri kullanılarak incelendi. CFI ve IFI değęerlerinin 0,90'dan büyük olması durumunda veya RMSEA ve SRMR değęerinin 0,08'den daha düşük olduğu durumlarda iyi bir uyum değęerinden bahsedilebilir (Bentler ve Bonett, 1980; Hu ve Bentler, 1999). Buna göre Tablo 4'te 6 faktör modeli şu uyum değęerlerine sahiptir; χ^2 (Ki-kare) = 143,57, df = 76, p = 0,00, χ^2/df = 0,96, CFI = 0,96, TLI = 0,94, SRMR = 0,050, RMSEA = 0,065. Bu uyum değęerlerine dayalı olarak bu araştırmada kullanılan uyum değęerlerinin iyi, yani yapıların/ölçeklerin odaklaşıcı geçerliliklerinin olduğu söylenebilir.

Ayırıcı geçerliliği (discriminant validity) test etmek için 9 tane alternatif 5-faktör modeli geliştirildi. Her bir alternatif modelin hipotezleştirilmiş model olan 6-faktör modeli ile

karşılaştırılması yapıldı. Sonuçlar Tablo 4'ün en sağında yer alan son üç kolonda sunulmaktadır. $\Delta\chi^2$, df ve p kolonları alternatif modellerin (model 1-model 10) model 1 (6 faktör modeli) ile karşılaştırılmasını göstermektedir. Örneğin, ^a modeli 6-faktör modeli ile karşılaştırıldığında $\Delta\chi^2 = 90,45$, df = 5 ve p = 0,0000 sonucu ile temel benlik değerlendirmeleri ve hizmetkâr liderliğin ayırıcı geçerliliği olduğunu göstermektedir. Bütün alternatif modeller arasında ayırıcı geçerlilik olduğu Tablo 4'teki p = kolonundaki değerlerin anlamlı olmasından görülmektedir.



Tablo 4: Doğrulayıcı Faktör Analizi (6- Faktör Modeli)

	Model	χ^2	df	p	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	Δx^2	df	p =
1	6-Faktör Modeli	143,57	76	0,00	1,88	0,96	0,94	0,050	0,065	-	-	-
2	5-Faktör Modeli ^a	234,02	81	0,00	2,89	0,91	0,88	0,920	0,095	90,45	5	0,0000
3	5-Faktör Modeli ^b	364,90	81	0,00	4,50	0,83	0,78	0,011	0,129	221,33	5	0,0000
4	5-Faktör Modeli ^c	298,41	81	0,00	3,68	0,87	0,83	0,085	0,113	154,84	5	0,0000
5	5-Faktör Modeli ^d	291,71	81	0,00	3,60	0,87	0,83	0,080	0,111	148,14	5	0,0000
6	5-Faktör Modeli ^e	240,24	81	0,00	2,96	0,90	0,87	0,092	0,097	96,67	5	0,0000
7	5-Faktör Modeli ^f	204,82	81	0,00	2,52	0,92	0,90	0,070	0,085	61,25	5	0,0000
8	5-Faktör Modeli ^g	237,72	81	0,00	2,93	0,90	0,87	0,090	0,096	94,15	5	0,0000
9	5-Faktör Modeli ^h	348,13	81	0,00	4,29	0,84	0,79	0,108	0,125	204,56	5	0,0000
10	5-Faktör Modeli ⁱ	673,39	81	0,00	8,13	0,64	0,54	0,143	0,187	529,82	5	0,0000
11	1-Faktör Modeli ^j	1041,42	90	0,00	11,57	0,43	0,38	0,171	0,224	897,85	14	0,0000

n = 210. Bütün ölçüm modelleri 6-Faktör modeliyle karşılaştırılmaktadır. 6-Faktör modelindeki faktörler şunlardır: Faktör 1: Hizmetkâr liderlik, Faktör 2: Temel benlik değerlendirmeleri, Faktör 3: Görev performansı, Faktör 4: İşten ayrılma niyeti, Faktör 5: Hasta hasta çalışma, Faktör 6: Yaratıcılık bulunmaktadır. Kontrol değişkenleri değerlendirmeye dâhil edilmemiştir. χ^2 (chi-square, ki kare), df (degree of freedom = serbestlik derecesi), χ^2/df , CFI (comparative fit index = karşılaştırmalı uyum indeksi), TLI (Tucker-Lewis index = Tucker-Lewis indeksi), SRMR (standardized root mean square residual = standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü), RMSEA (root mean square error of approximation = hata kareler ortalamasının karekökü).

1. Hipotezleştirilmiş model (6-Faktör modeli)

Alternatif modeller

^a Temel Benlik Değerlendirmeleri ve Hizmetkâr Liderlik birleştirildi.

(Faktör 1: Temel Benlik Değerlendirmeleri ve Hizmetkâr Liderlik, Faktör 2: Görev Performansı, Faktör 3: İşten Ayrılma Niyeti, Faktör 4: Hasta Hasta Çalışma, Faktör 5: Yaratıcılık.)

^b Görev Performansı ve Hizmetkâr Liderlik birleştirildi.

(Faktör 1: Görev Performansı ve Hizmetkâr Liderlik, Faktör 2: Temel Benlik Değerlendirmeleri, Faktör 3: İşten Ayrılma Niyeti, Faktör 4: Hasta Hasta Çalışma, Faktör 5: Yaratıcılık.)

^c İşten Ayrılma Niyeti ve Hizmetkâr Liderlik birleştirildi.

(Faktör 1: İşten Ayrılma Niyeti ve Hizmetkâr Liderlik, Faktör 2: Temel Benlik Değerlendirmeleri, Faktör 3: Görev Performansı, Faktör 4: Hasta Hasta Çalışma, Faktör 5: Yaratıcılık.)

^d Yaratıcılık ve Hizmetkâr Liderlik birleştirildi.

(Faktör 1: Yaratıcılık ve Hizmetkâr Liderlik, Faktör 2: Temel Benlik Değerlendirmeleri, Faktör 3: Görev Performansı, Faktör 4: İşten Ayrılma Niyeti, Faktör 5: Hasta Hasta Çalışma.)

^e Görev Performansı ve Temel Benlik Değerlendirmeleri birleştirildi.

(Faktör 1: Görev Performansı ve Temel Benlik Değerlendirmeleri, Faktör 2: Hizmetkâr Liderlik, Faktör 3: İşten Ayrılma Niyeti, Faktör 4: Hasta Hasta Çalışma, Faktör 5: Yaratıcılık.)

^f İşten Ayrılma Niyeti ve Temel Benlik Değerlendirmeleri birleştirildi.

(Faktör 1: İşten Ayrılma Niyeti ve Temel Benlik Değerlendirmeleri, Faktör 2: Hizmetkâr Liderlik, Faktör 3: Görev Performansı, Faktör 4: Hasta Hasta Çalışma, Faktör 5: Yaratıcılık.)

^g Yaratıcılık ve Temel Benlik Değerlendirmeleri birleştirildi.

(Faktör 1: Yaratıcılık ve Temel Benlik Değerlendirmeleri, Faktör 2: Hizmetkâr Liderlik, Faktör 3: Görev Performansı, Faktör 4: İşten Ayrılma Niyeti, Faktör 5: Hasta Hasta Çalışma.)

^h Görev Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti birleştirildi.

(Faktör 1: Görev Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti, Faktör 2: Hizmetkâr Liderlik, Faktör 3: Temel Benlik Değerlendirmeleri, Faktör 4: Hasta Hasta Çalışma, Faktör 5: Yaratıcılık.)

ⁱ İşten Ayrılma Niyeti ve Yaratıcılık birleştirildi.

(Faktör 1: İşten Ayrılma Niyeti ve Yaratıcılık, Faktör 2: Hizmetkâr Liderlik, Faktör 3: Temel Benlik Değerlendirmeleri, Faktör 4: Görev Performansı, Faktör 5: Hasta Hasta Çalışma.)

^j Bütün Faktörler birleştirildi.

(Faktör 1: Hizmetkâr Liderlik, Temel Benlik Değerlendirmeleri, İşten Ayrılma Niyeti, Hasta Hasta Çalışma, Görev Performansı ve Yaratıcılık.)

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada çalışanlara ilk olarak astlarına hizmet etmeyi amaçlayan, liderlik etmeyi ise ikinci sıraya koyan bir liderlik tarzı olan hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasında yer alan görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma ve yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmektedir. Bununla birlikte bireylerin kendilerini özsaygı, geliştirilmiş öz-yeterlilik, nevroitiklik ve kendilik kontrolü gibi dört boyutta değerlendirmesini içeren temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile bahsedilen işyeri tutum ve davranışları (görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma, yaratıcılık) arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisi araştırılmaktadır. Çalışanlar ve yönetici tarafından bildirilen eğitim, yaş, medeni durum, endüstri tecrübesi ve cinsiyet kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan hipotezler ise Tablo 5’de özetlenmektedir.

Tablo 5: Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez
Hipotez 1: Hizmetkâr liderlik ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
Hipotez 2: Hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.
Hipotez 3: Hizmetkâr liderlik ve hasta hasta çalışma arasında negatif bir ilişki vardır.
Hipotez 4: Hizmetkâr liderlik ve yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.
Hipotez 5: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri görev performansını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik görev performansına temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve pozitif şekilde bağlı olurken, pozitif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.
Hipotez 6: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri işten ayrılma niyetini tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik işten ayrılma niyetine temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.
Hipotez 7: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri hasta hasta çalışmayı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik hasta hasta çalışmaya temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.
Hipotez 8: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri yaratıcılığı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik yaratıcılığa temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve pozitif şekilde bağlı olurken, pozitif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.
Hipotez 9: İşten ayrılma niyeti ve görev performansı arasında negatif bir ilişki vardır.
Hipotez 10: İşten ayrılma niyeti, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmelerinin etkileşiminin görev performansı ile ilişkisine aracı etki eder (Moderated-Mediation=Etkileşmiş Aracı Etki).

3.7. Araştırmanın Sonuçları

Araştırma değişkenlerine ait korelasyonlar, ortalamalar, standart sapmalar, çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 6'da sunulmaktadır. Araştırmanın ana değişkenleri arasındaki korelasyonların çok yüksek olmadığı ilgili tablodan görülmektedir. Araştırmanın ana değişkenleri arasındaki en yüksek korelasyon görev performansı ve yaratıcılık arasındadır ($r = 0,42$, $p < .01$). Bu da çalışmanın değişkenleri arasında ayırıcı geçerlilik (discriminant validity) olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma ve yaratıcılıkla anlamlı ilişki içerisinde olan ilgili kontrol değişkenleri takip eden analizlerde kontrol değişkeni olarak kullanılmış, olmayanlar kontrol değişkeni olarak kullanılmamıştır, ancak kontrol değişkenleri kullanılarak ve kullanılmayarak yapılan hesaplama sonuçları aynıdır (Becker vd., 2016; Bernerth ve Aguinis, 2016; Kline, 2016).

Araştırma hipotezlerini test etmek için SPSS 25 yazılımında çok seviyeli modelleme (GENLINMIXED komutu) kullanılmıştır çünkü araştırmaya ait veri 32 farklı işletmeden toplanmış ve görev performansı ve yaratıcılık ile ilgili bağımlı değişkene ait veri 49 amir/bir üst yöneticiden toplanmıştır. İşletme ve üst yönetici değerlendirme farklılığından kaynaklanan varyasyonun hesaplamalara dâhil edilmesi ancak çok seviyeli modellemenin yapıldığı çok seviyeli modelleme /GENLINMIXED komutu sayesinde mümkündür. Ayrıca, bu komut 2 varyasyon kaynağının (işletme ve üst yönetici değerlendirme farklılığı) aynı anda hesaplamalara katılmasını sağladığı için benzer yazılımların yapamadığını başaran bir üstünlüğe sahiptir. Sınıfıçi korelasyon katsayıları (ICCs, The intraclass correlation coefficients) görev performansı için 0,33, işten ayrılma niyeti için 0,20, hasta hasta çalışma için 0,06, yaratıcılık için 0,31, temel benlik değerlendirmeleri için 0,24 ve hizmetkâr liderlik için 0,32 hesaplanmıştır. Bu değerlerin hepsi sınır değeri olarak kabul edilen 0,05'den büyüktür (Snijders ve Bosker, 2012). ICC değerleri işletmelerden ve bir üst yönetici değerlendirme farklılıklarından kaynaklanan farklılıkların bağımlılık yarattığını, bunun da çok değişkenli analizlerin regresyon yöntemi uygulamalarını ihlal ettiğini, bundan dolayı da çok seviyeli modellemenin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir (Snijders ve Bosker, 2012). GENLINMIXED komutu eş zamanlı olarak işletme farklılıklarını ve bir üst yönetici değerlendirme farklılıklarını hesaplamalara kattığından ve ikinci seviyede değişken olmaması durumunda etkileşim ve aracı hipotezlerin test edilmesine imkân tanıdığından tercih edilmiştir. Ayrıca çok seviyeli modelleme /GENLINMIXED komutu örnek sayısının küçük olduğu durumlarda gerekli düzeltmelere imkân tanınması ve normallikten uzaklaşma durumlarında – ki etkileşim ve aracı hipotez testleri yapılırken çok yaygın bir şekilde ortaya çıkmaktadır – katı standart hatalarla enbüyük olasılık yöntemini (maximum likelihood with robust standart errors) kullanarak tahmin yapılmasına, bu sayede de normalden uzaklaşmalarda ortaya çıkabilecek hataların düzeltilmesine imkân tanımaktadır. Bu sebeplerden dolayı araştırmanın hipotez testinde çok seviyeli modelleme /GENLINMIXED komutu kullanılarak hipotezler test edilmiştir.

Genel-ortalama merkezileştirmesi bütün bağımsız değişkenler için gerçekleştirildi ve ondan sonra etkileşim değişkeni oluşturuldu. nemli etkileşimler olup olmadığı basit eğim analizleri/testleri ile gerçekleştirildi. Bu testler, ortalamadan bir standart sapma şeklinde tanımlandı (Aiken ve West, 1991). Etkileşim etkisi hipotezlerinin desteklenme kuralı olarak anlamlı etkileşim katsayısının olmasıdır (Kline, 2016; Williams vd., 2009).



Tablo 6: Korelasyonlar, Ortalamalar, Standart Sapmalar, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Hizmetkâr liderlik [Z1Ç]	—															
2. Temel benlik değerlendirmeleri [Z2Ç]	,11	—														
3. Görev performansı [Z3Y]	,06	,08	—													
4. İşten ayrılma niyeti [Z2Ç]	-,13	-,29***	-,22**	—												
5. Hasta Hasta çalışma [Z2Ç]	-,11	,01	-,11	-,06	—											
6. Yaratıcılık [Z3Y]	,20**	,15*	,42**	-,15*	-,19**	—										
Çalışan kontrol değişkenleri																
7. Eğitim [Z1Ç]	-,6	-,07	,26**	-,05	-,06	,29***	—									
8. Yaş [Z1Ç]	-,1	,05	,01	-,16**	,15*	-,08	-,38***	—								
9. Medeni durum [Z1Ç]	,06	,05	,01	-,18*	,17*	-,03	-,33***	,56***	—							
10. Endüstri tecrübesi [Z1Ç]	,00	,04	,08	-,10**	,10	-,06	-,31***	,75***	,48***	—						
11. Cinsiyet [Z1Ç]	-,01	,00	,08	,08	-,03	,04	,40***	-,25**	-,15*	-,29***	—					
Yönetici kontrol değişkenleri																
12. Yönetici yaşı [Z3Y]	-,12	-,25**	,02	,09	,09	-,06	,11	,05	,00	,06	,04	—				

Tablo 6: (Devamı)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
13.Yönetici medeni hali [Z3Y]	,08	-,16*	,17*	,05	,10	,08	,31***	-,09	,01	-,01	,05	,45***	—			
14. Yönetici endüstri tecrübesi [Z3Y]	-,10	-,29***	-,7	,06	,15*	-,16*	,00	,11	,06	,13	-,05	,78***	,29**	—		
15. Yöneticinin Eğitimi [Z3Y]	-,06	,08	-,7	-,07	,07	-,17*	,02	,03	,04	,05	,03	-,50***	-,31**	-,33***	—	
16.Yöneticinin Cinsiyeti [Z3Y]	,02	-,06	-,18**	-,01	-,02	,02	-,06	,08	,04	,06	-,05	-,37***	-,07	-,37***	,43***	—
Ortalama	3,66	3,70	4,24	2,31	2,6810	3,75	3,20	33,1333	,6429	105,0524	,3190	42,4048	,91	196,2429	3,5143	,1952
Standart Sapma	0,75	,48	,570	,87	1,56	,62	,92	8,35	,53676	84,29	,467	10,37	,42	124,45	,61	,39
Çarpıklık	-,58	-,37	-,67	,52	,36	-,06	-1,048	,78	-,03	1,01	,78	,36	-,56	,69	-,24	1,54
Basıklık	,79	1,37	,48	-,05	,25	-,43	,466	,39	-,90	,49	-1,40	-,35	2,73	-,18	-,29	,40

n = 210. *p< ,05; **p< ,01, ***p< ,001. Not: Çalışanın eğitimi şu şekilde kodlandı; 1 = İlkokul, 2 = Ortaokul, 3 = Lise, 4 = Üniversite, 5 = Yüksek Lisans ve Doktora. Çalışan yaşı çalışan tarafından rapor edilen yaşıdır. Çalışanın medeni durumu şu şekilde kaydedildi: 0 = Bekâr, 1 = Evli. Çalışanın endüstri tecrübesi çalıştığı sektördeki kendi beyan ettiği aylık çalışmışlık süresini ifade etmektedir. Çalışanın cinsiyeti şu şekilde kodlandı: 0 = Erkek 1 = Kadın. Yöneticinin yaşı yıl olarak beyan ettiği kendi yaşıdır. Yöneticinin medeni hali şu şekilde kodlandı: 0 = Bekâr, 1 = Evli. Yöneticinin çalıştığı sektördeki tecrübesi ay olarak kendi beyan ettiği süreyi ifade etmektedir. Yöneticinin eğitim seviyesi şu şekilde kodlandı: 1 = İlkokul, 2 = Ortaokul, 3 = Lise, 4 = Üniversite, 5 = Yüksek Lisans ve Doktora. Yöneticinin cinsiyeti şu şekilde kodlandı: 0 = Erkek 1 = Kadın. Z1, Z2, Z3 veri toplamada birer ay arayla toplanan veriyi göstermektedir. Ç = Çalışan, Y = Yönetici tarafından sağlanan veriyi ifade etmektedir. Z1 = Zaman 1, Z2 = Zaman 2 ve Z3 = Zaman 3. Ç = Çalışan, Y = Yönetici'yi ifade etmektedir.

Hipotez 1 hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade ediyordu. Bu hipotezi test etmek için 2 model çalıştırıldı. Birinci modelde kontrol değişkenleri denkleme girildi. İkinci modelde ise hizmetkâr liderlik bir önceki denklemdaki değişkenlere eklendi. Sonuçlar Tablo 7’de sunulmaktadır. Buna göre, hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki vardır (Tahmin (γ) = 0,08, Standart Hata (SH) = 0,03, $t = 2.179$, $p < 0,05$). Bu sonuçlar Hipotez 1’i desteklemektedir.

Tablo 7: Direkt Etki Hipotezlerinin Sonuçları (H1)

	Görev performansı					
	Model 1			Model 2		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	4,28	0,06	64,05***	4,28	0,06	63,04***
Çalışan eğitimi	0,11	0,04	2,49*	0,11	0,04	2,56*
Yönetici medeni hali	0,14	0,16	0,86	0,13	0,16	0,84
Yönetici cinsiyeti	-1,15	0,09	-1,66	-0,14	0,09	-1,58
Hizmetkâr liderlik				0,08	0,03	2,17*
Sapma (-2 log*likelihood)		322,58			310,92	
Serbestlik derecesi		3			4	
Sapma değişimi (ΔD)		—			11,65***	
BIC		338,58			326,92	
ΔBIC		—			11,65	
R^2		0,00			0,01	
ΔR^2		—			0,01	

n = 210, Şirket sayısı = 32, Yönetici sayısı = 49.

SH = Standart hata.

* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$.

Hipotez 2, hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade ediyordu. Bu hipotezi test etmek için 2 model test edildi. Birinci modelde sadece kontrol değişkenleri denkleme girildi. İkinci modelde ise hizmetkâr liderlik bir önceki denklemdaki değişkenlere eklendi. Sonuçlar Tablo 8’de sunulmaktadır. Bu sonuçlara göre, hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır, ancak bu etki anlamlı değildir (Tahmin (γ) = -0,13, SH = 0,08, t = -1.50, p > 0,05). Bu sonuçlar Hipotez 2’yi desteklememektedir.

Tablo 8: Direkt Etki Hipotezlerinin Sonuçları (H2)

	İşten ayrılma niyeti					
	Model 1			Model 2		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	2,26	0,09	24,49***	2,27	0,08	25,59***
Çalışan yaşı	-0,00	0,01	-0,17	-0,00	0,01	-0,25
Çalışan medeni durumu	-0,15	0,10	-1,48	-0,14	0,10	-1,31
Çalışan endüstri tecrübesi	-0,00	0,00	-1,29	-0,00	0,00	-1,29
Hizmetkâr liderlik				-0,13	0,08	-1,50
Sapma (-2*log likelihood)		544,53			545,14	
Serbestlik derecesi		3			4	
Sapma değişimi (ΔD)		—			-0,60	
BIC		560,51			561,11	
ΔBIC		—			0,59	
R ²		0,00			0,00	
ΔR^2		—			0,00	

n = 210, Şirket sayısı = 32, Yönetici sayısı = 49.

SH = Standart hata.

*p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001.

Hipotez 3 hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade ediyordu. Bu hipotezi test etmek için 2 model test edildi. Birinci modelde sadece kontrol değişkenleri denkleme girildi. İkinci modelde ise hizmetkâr liderlik bir önceki denklemdaki değişkenlere eklendi. Sonuçlar Tablo 9’da sunulmaktadır. Bu sonuçlara göre, hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasında negatif bir ilişki vardır, ancak bu etki anlamlı değildir (Tahmin (γ) = -0,23, SH = 0,16, t = -1,36, p > 0,05). Bu sonuçlar Hipotez 3’ü desteklememektedir.

Tablo 9: Direkt Etki Hipotezlerinin Sonuçları (H3)

	Hasta hasta çalışma					
	Model 1			Model 2		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	2,67	0,11	23,05***	2,67	0,11	22,56***
Çalışan yaşı	0,01	0,01	0,70	0,01	0,01	0,69
Çalışan medeni durumu	0,35	0,25	1,39	0,38	0,26	1,14
Yönetici endüstri tecrübesi	-0,00	0,00	1,83	0,00	0,00	1,48
Hizmetkâr liderlik				-0,23	0,16	-1,36
Sapma (2*log likelihood)		793,66			793,14	
Serbestlik derecesi		3			4	
Sapma değişimi (ΔD)		—			0,52	
BIC		809,65			809,11	
ΔBIC		—			0,54	
R ²		0,00			0,01	
ΔR^2		—			0,01	

n = 210, Şirket sayısı = 32, Yönetici sayısı = 49.

SH = Standart hata.

*p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001.

Hipotez 4, hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade ediyordu. Bu hipotezi test etmek için 2 model test edildi. Birinci modelde sadece kontrol değişkenleri denkleme girildi. İkinci modelde ise hizmetkâr liderlik bir önceki denklemdaki değişkenlere eklendi. Sonuçlar Tablo 10’da sunulmaktadır. Bu sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin ile yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (Tahmin (γ) = -0,13, SH = 0,05, t = 2,36, p < 0,05). Bu sonuçlar Hipotez 4’ü desteklemektedir.

Tablo 10: Direkt Etki Hipotezlerinin Sonuçları (H4)

	Yaratıcılık					
	Model 1			Model 2		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	3,76	0,04	89,32***	3,76	0,41	91,09***
Çalışan eğitimi	0,19	0,06	3,15**	0,15	0,06	3,22**
Çalışan endüstri tecrübesi	-0,00	0,00	-3,19**	-0,00	0,00	-3,10**
Yönetici eğitimi	-0,25	0,07	-3,51**	-0,24	0,06	-3,68**
Hizmetkâr liderlik				0,13	0,05	2,36*
Sapma (-2 * log likelihood)		368,59			366,14	
Serbestlik derecesi		3			4	
Sapma değişimi (Δ D)		—			2,44	
BIC		384,58			382,11	
Δ BIC		—			2,46	
R ²		0,00			0,02	
Δ R ²		—			0,02	

n = 210, Şirket sayısı = 32, Yönetici sayısı = 49.

SH = Standart hata.

*p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001.

Aşağıdaki 4 etkileşim hipotezini test etmek için 3 tane model test edildi. Birinci modelde ilgili kontrol değişkenleri denkleme girildi. İkincisinde hem bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik hem de etkileşim değişkeni olan temel benlik değerlendirmeleri denkleme eklendi. Üçüncü modelde ise etkileşim değişkeni denkleme eklendi ve yukarıda vurgulandığı gibi bu değişkenin anlamlı olup olmadığına bakıldı. Daha sonra basit eğim analizleri ile etkileşimin doğası incelendi. Kontrol değişkenlerinin tamamı kullanılarak ve kullanılmayarak yapılan analizler aynı sonuçları verdi.

Hipotez 5, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri görev performansını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik görev performansına temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve pozitif şekilde bağlı olurken, pozitif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır tahmininde bulunmakta idi. İlgili etkileşim hipotezinin test sonuçları Tablo 11’de sunulmaktadır. Buna göre, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri görev performansını etkilemek için etkileşmemektedir (Tahmin (γ) = 0,03, SH = 0,08, t = 0,41, p > 0,05). Bu sonuç Hipotez 5’i desteklememektedir.

Hipotez 6, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri işten ayrılma niyetini tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik işten ayrılma niyetine temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır şeklinde bir tahminde bulunmaktadır. İlgili hipotez sonuçları Tablo 12’de sunulmaktadır. Buna göre, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri işten ayrılma niyetini etkilemek için etkileşmektedirler (Tahmin (γ) = -0,26, SH = 0,13, t = -2,00, p < 0,05). Bu sonuç Hipotez 6’yı desteklemektedir. Basit eğim analizi testleri yapıldığında temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğunda hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi negatif ve anlamlı (Tahmin (γ) = -0,21, SH = 0,09, t = -2,39, p < 0,05), temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi pozitif, fakat anlamlı değildir (Tahmin (γ) = 0,04, SH = 0,11, t = 0,38, p > 0,05). Şekil 9 etkileşim etkisini ve eğim analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 11: Moderator Etki/Etkileşim Hipotezlerinin Sonuçları (H5)

	Görev Performansı								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	4,28	0,06	64,05***	4,28	0,07	60,85***	4,28	0,07	59,48***
Çalışan eğitimi	0,11	0,04	2,49*	0,10	0,04	2,37*	0,10	0,04	2,35*
Yönetici medeni hali	0,14	0,16	0,86	0,16	0,17	0,90	0,15	0,17	0,88
Yönetici cinsiyeti	-0,15	0,09	-1,66	-0,12	0,10	-1,22	-0,11	0,10	-1,15
Hizmetkâr liderlik				0,07	0,03	2,02*	0,07	0,03	2,03*
Temel benlik değerlendirmeleri (TBD)				0,13	0,05	2,57*	0,13	0,05	2,46*
Hizmetkâr liderlik X TBD							0,03	0,08	0,41
Sapma (-2*log likelihood)		309,68			311,00			313,97	
Serbestlik derecesi		3			5			6	
Sapma değişimi (ΔD)		—			1,32			2,96	
BIC		325,68			326,96			329,91	
ΔBIC		—			1,33			2,95	
R ²		0,00			0,03			0,03	
ΔR^2		—			0,03			0,00	

n = 210, Şirket sayısı = 32, Yönetici sayısı = 49.

SH = Standart hata.

* p < ,05; ** p < ,01; *** p < ,001.

Tablo 12: Moderator Etki/Etkileşim Hipotezlerinin Sonuçları (H6)

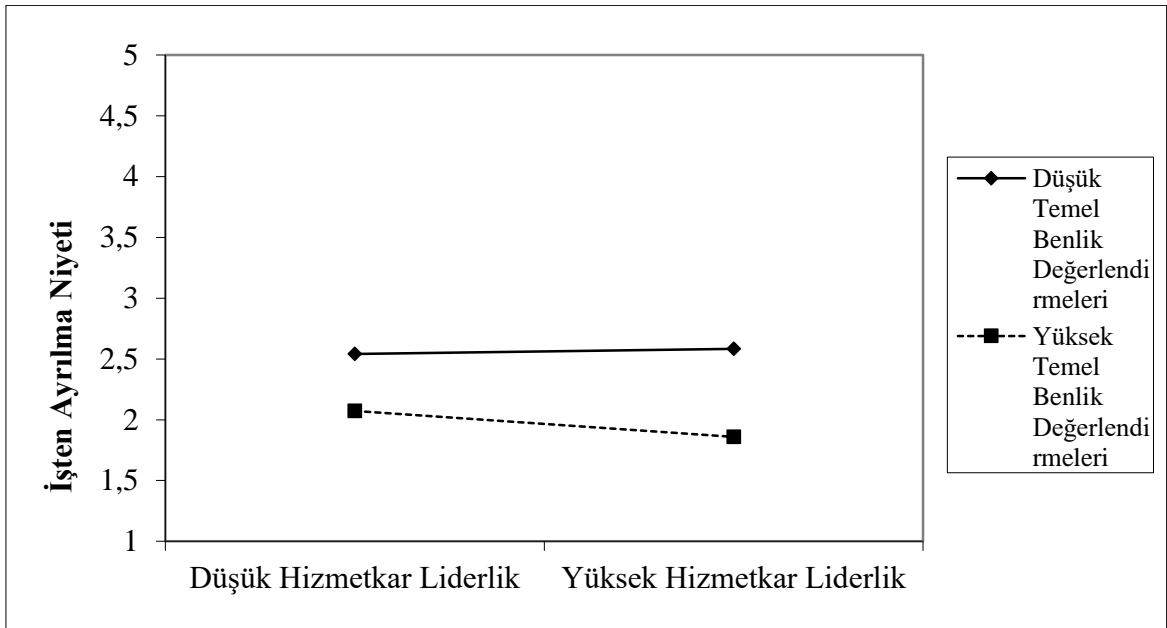
İşten Ayrılma Niyeti									
	Model 1			Model 2			Model 3		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	2,26	0,09	24,49***	2,22	0,08	25,57***	2,30	0,09	25,20***
Çalışan yaşı	-0,00	0,01	-0,17	-0,00	0,01	-0,18	0,00	0,01	0,09
Çalışan medeni durumu	-0,15	0,10	-1,48	-0,15	0,09	-1,70	-0,17	0,09	-1,87
Çalışan endüstri tecrübesi	-0,00	0,00	-1,29	-0,00	0,00	-1,44	-0,00	0,00	-1,46
Hizmetkâr liderlik				-0,09	0,08	-1,22	-0,08	0,07	-1,10
Temel Benlik Değerlendirmeleri (TBD)				-0,48	0,15	-3,22**	-0,47	0,14	-3,29**
Hizmetkâr liderlik X TBD							-0,26	0,13	-2,00*
Sapma (-2 * log likelihood)		544,53			532,38			531,11	
Serbestlik derecesi		3			5			6	
Sapma değişimi (Δ D)		—			12,15**			1,26	
BIC		560,51			548,33			541,74	
Δ BIC		—			11,66			6,59	
R ²		0,00			0,07			0,09	
Δ R ²		—			0,07			0,02	

n = 210, Şirket sayısı = 32, Yönetici sayısı = 49.

SH = Standart hata.

*p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001.

Şekil 9: Hizmetkâr Liderlik ve Temel Benlik Değerlendirmelerinin İşten Ayrılma Niyetini Tahmin Etmek için Etkileşmesi



Hipotez 7, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri hasta hasta çalışmayı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik hasta hasta çalışmaya temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır şeklinde bir tahminde bulunmaktadır. İlgili hipotez sonuçları Tablo 13'te sunulmaktadır. Buna göre, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri hasta hasta çalışmayı etkilemek için etkileşmektedirler (Tahmin (γ) = 0,62, SH = 0,26, t = 2,31, p < 0,05). Bu sonuç Hipotez 7'nin belirttiği etkileşim etkisini desteklemekte, fakat etkileşimin doğasının Hipotez 7'de belirtilenden farklı şekilde olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, basit eğim analizi testleri yapıldığında temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğunda hizmetkâr liderlik ve hasta hasta çalışma ilişkisi pozitif, fakat anlamlı değil (Tahmin (γ) = 0,02, SH = 0,21, t = 0,10, p > 0,05), temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda hizmetkâr liderlik ve hasta hasta çalışma ilişkisi negatif ve anlamlıdır (Tahmin (γ) = -0,59, SH = 0,23 t = -2,57, p < 0,05). Şekil 10 etkileşim etkisini ve eğim analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 13: Moderator Etki/Etkileşim Hipotezlerinin Sonuçları (H7)

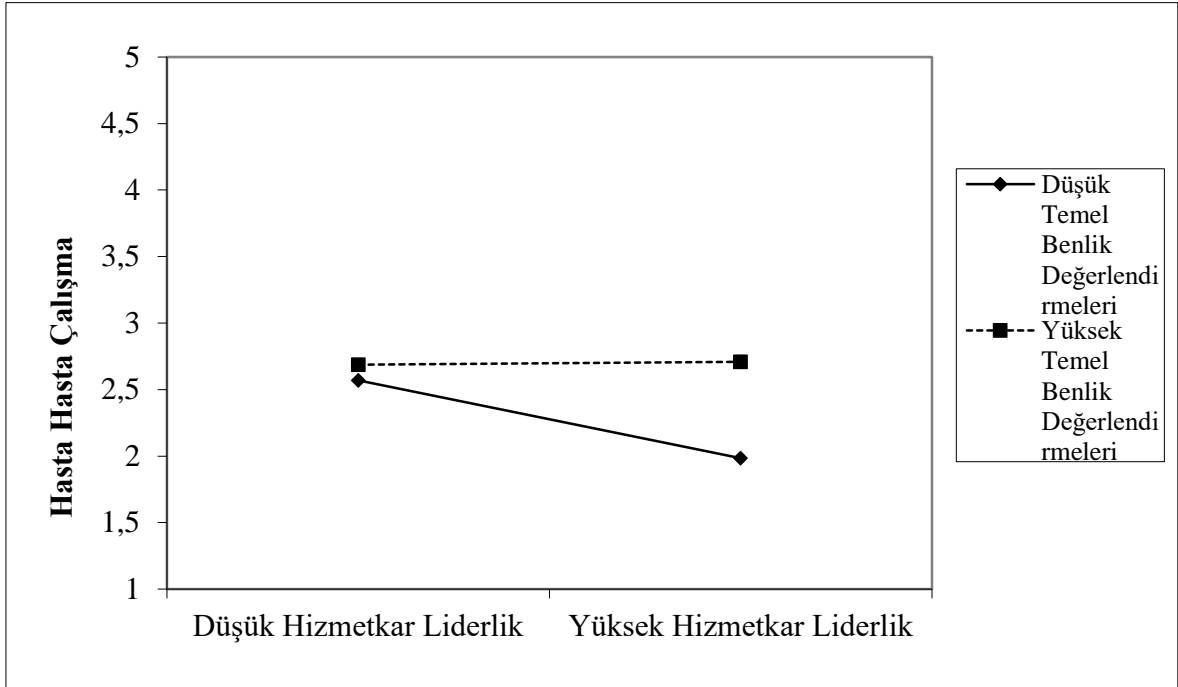
	Hasta Hasta Çalışma								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	2,67	0,11	23,05***	2,66	0,11	22,83***	2,62	0,12	21,82***
Çalışan yaşı	0,01	0,01	0,70	0,01	0,01	0,64	0,00	0,01	0,32
Çalışan medeni durumu	0,35	0,25	1,39	0,38	0,26	1,44	0,40	0,27	1,50
Yönetici endüstri tecrübesi	0,00	0,00	1,83	0,00	0,00	1,54	0,00	0,00	1,29
Hizmetkâr liderlik				-0,2	0,16	-1,43	-0,28	0,17	-1,61
Temel benlik değerlendirmeleri (TBD)				0,15	0,18	0,82	0,12	0,18	0,61
Hizmetkâr liderlik X TBD							0,62	0,26	2,31*
Sapma (-2*log likelihood)		793,66			793,80			789,34	
Serbestlik derecesi		3			5			6	
Sapma değişimi (ΔD)		—			0,13			4,26***	
BIC		809,65			809,76			805,48	
ΔBIC		—			0,11			4,28	
R ²		0,00			0,01			0,05	
ΔR^2		—			0,01			0,04	

n = 210, Şirket sayısı = 32, Yönetici sayısı = 49.

SH = Standart hata.

* p < ,05; ** p < ,01; *** p < ,001.

Şekil 10: Hizmetkâr Liderlik ve Temel Benlik Değerlendirmelerinin Hasta Hasta Çalışmayı Tahmin Etmek için Etkileşmesi



Hipotez 8, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri yaratıcılığı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik yaratıcılığa temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve pozitif şekilde bağlı olurken, pozitif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır şeklinde bir tahminde bulunmaktadır. İlgili hipotez sonuçları Tablo 14’te sunulmaktadır. Buna göre, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri yaratıcılığı etkilemek için etkileşmemektedirler (Tahmin (γ) = 0,08, SH = 0,07, t = 1,14, p > 0,05). Bu sonuç Hipotez 8’i desteklememektedir.

Tablo 14: Moderator Etki/Etkileşim Hipotezlerinin Sonuçları (H8)

	Yaratıcılık								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	T	Tahmin	SH	t
Kesişim	3,76	0,04	89,32***	3,76	0,04	92,11***	3,76	0,04	91,28***
Çalışan eğitimi	0,19	0,06	3,15**	0,18	0,97	3,26	0,18	0,05	3,37***
Yönetici endüstri tecrübesi	-0,00	0,00	3,19**	-0,00	,00	-2,58	-0,00	0,00	-2,58*
Yönetici eğitimi	-0,25	0,07	-3,51**	-0,24	0,06	-3,66	-0,23	0,06	-3,60
Hizmetkâr liderlik				0,12	0,05	2,25	0,12	0,05	2,28
Temel benlik değerlendirmeleri (TBD)				0,12	0,05	2,16*	0,12	0,05	2,06*
Hizmetkâr liderlik X TBD							0,08	0,07	1,14
Sapma (-2 * log likelihood)		348,59			367,02			369,11	
Serbestlik derecesi		3			5			6	
Sapma değişimi (ΔD)		—			1,51			2,08	
BIC		384,58			382,98			387,64	
ΔBIC		—			1,60			1,88	
R ²		0,00			0,03			0,03	
ΔR^2		—			0,03			0,00	

n = 210, Şirket sayısı = 32, Yönetici sayısı = 49.

SH = Standart hata.

*p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001.

Hipotez 9, işten ayrılma niyeti ile görev performansı arasında negatif bir ilişki olacağını öngörüyordu. İlgili hipotez testi sonuçları Tablo 15'in Model 4 (görev performansı) kısmında sunulmaktadır. Bu sonuçlara göre işten ayrılma niyeti ile görev performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (Tahmin (γ) = -0,11, SH = 0,05, t = -2,18, p < 0,05). Bu sonuç Hipotez 9'u desteklemektedir.

Hipotez 10, işten ayrılma niyetinin, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmelerinin etkileşiminin görev performansı ile ilişkisine aracı etki edeceğini (Moderated Mediation = Etkileşmiş Aracı Etki) ifade etmektedir. İlgili hipotezi test etmek için R (3.5.1) programında çalışan RMediation'ın medic komutu kullanılarak güven aralıkları hesaplandı (Tofighi ve MacKinnon,

2011) çünkü bu program içerisinde PRODCLIN komutu bize katsayıların çarpımının dağılımı yaklaşımını (the distribution-of-product approach) kullanarak mevcut en güvenilir güven aralıklarının hesaplanmasını sağlar (MacKinnon vd., 2007). Aracı etki hipotezlerinde ortaya çıkan $a \times b$ çarpımının normalden uzaklaşması durumunda ortaya çıkan hataları ortadan kaldıran bir yaklaşım olduğu için diğerlerine göre daha iyi sonuçlar bildiren, diğer benzerlerinden daha üstün bir yöntemdir (Tofighi ve MacKinnon, 2011; MacKinnon vd., 2007). Bu yöntemde göre karar kriteri, güven aralığında sıfırın (0) yer almamasıdır (MacKinnon vd., 2007). Yani, güven aralığında sıfırın yer almadığı durumlarda etkileşmiş aracı (moderated mediation) etki vardır, sıfırın yer aldığı durumlarda etkileşmiş aracı etki yoktur. Etkileşmiş aracı etki ile ilgili RMediation sonuçları Tablo 16'da sunulmaktadır. Bu sonuçlar, Tablo 15'de Model 3 ve Model 4'de sunulan analiz sonuçlarına dayalı olarak hazırlanmıştır. RMediation sonuçlarına göre, temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğu zaman Hipotez 10'da söz konusu olan düzenlenmiş aracı etki vardır çünkü güven aralığı sıfırı içermemektedir (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = 0,023 (SH = 0,015), Alt Sınır = .000, Üst Sınır = 0,059). Bu anlamlı düzenlenmiş aracı etkinin grafiksel gösterimi Şekil 11'de sunulmaktadır. Oysa temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda Hipotez 10'da söz konusu olan düzenlenmiş aracı etki yoktur çünkü güven aralığı sıfırı içermektedir (Tahmin (Şartlı Dolaylı Etki Katsayısı) = -0,004 (SH = 0,013), Alt Sınır = -0,032, Üst Sınır = 0,022). Bu sonuçlara göre, Hipotez 10 kısmi olarak desteklenmiştir. Etkileşmiş aracı etki temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğunda desteklenmekte, düşük olduğunda desteklenmemektedir. Tablo 17, araştırmanın hipotezlerini ve ilgili hipotezlerin desteklenip, desteklenmediklerini özetlemektedir.

Tablo 15: İşten Ayrılma Niyeti ile Görev Performansı Arasında Negatif İlişki Hipotezi Test Sonuçları (H9)

	İşten Ayrılma Niyeti									Görev Performansı		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t	Tahmin	SH	t
Kesişim	2,26	0,09	24,49***	2,22	0,08	25,57***	2,30	0,09	25,20***	4,55	0,13	34,97***
Çalışan Yaşı	-0,00	0,01	-0,17	-0,00	0,01	-0,18	0,00	0,01	0,09	0,12	0,16	0,77
Çalışan Medeni Durumu	-0,15	0,10	-1,48	-0,15	0,09	-1,70	-0,17	0,09	-1,87	0,12	0,16	0,77
Çalışan Endüstri Tecrübesi	-0,00	0,00	-1,29	-0,00	0,00	-1,44	-0,00	0,00	-1,46	-0,15	0,08	-1,79
Çalışan Eğitimi										-0,00	0,00	-1,26
Yönetici Medeni Hali										0,02	0,04	0,57
Yönetici Cinsiyeti										0,01	0,00	3,07
Hizmetkâr Liderlik				-0,09	0,08	-1,22	-0,08	0,07	-1,10	0,06	0,03	1,70
Temel Benlik Değerlendirmeleri (TBD)				-0,48	0,15	-3,22**	-0,47	0,14	-3,29**	—	—	—
Hizmetkâr Liderlik X TBD							-0,26	0,13	-2,00*	—	—	—
İşten Ayrılma Niyeti										-0,11	0,05	-2,18*
Sapma (-2*log likelihood)		544,53			532,38			531,11			325,25	
Serbestlik Derecesi		3			5			6			8	
Sapma Değişimi (ΔD)		—			12,15**			1,26			—	
BIC		560,51			548,33			541,74			341,15	
ΔBIC		—			11,66			6,59			—	
R ²		0,00			0,07			0,09			—	
ΔR^2		—			0,07			0,02			—	

n = 210, Şirket sayısı = 32, Yönetici sayısı = 49. Model 1- Model 3 Tablo 11 sonuçlarını, Model 4 etkileşmiş aracı etki hipotezi test sonucunu göstermektedir. Not: Güven aralıklarının doğru hesaplanabilmesi için

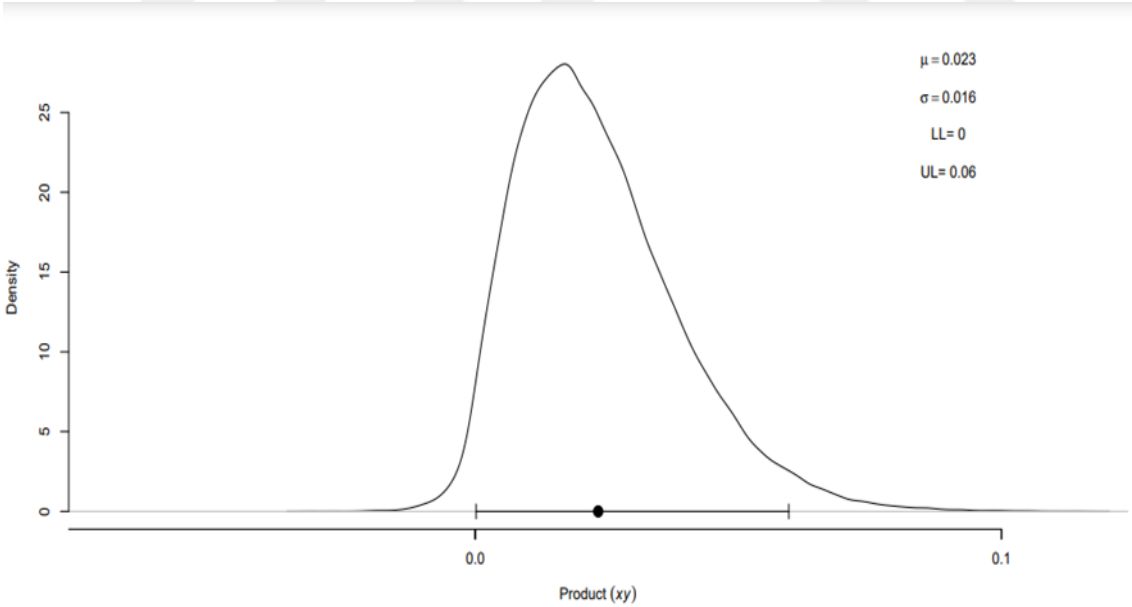
SH = Standart hata. *p< ,05; **p< ,01; ***p< ,001.

Tablo 16: Etkileşmiş Aracı Etki (Moderated Mediation Effect) Hipotezinin Test Sonuçları (H10)

Değişkenler	Seviye	Tahmin (Şartlı dolaylı etki)	Standart Hata	Alt Limit (%2,5)	Üst Limit (%2,5)
HL -> İAN -> GP	Yüksek temel benlik değerlendirmeleri	0,023	0,015	0,000	0,059
	Temel benlik değerlendirmeleri	0,009	0,009	-0,006	0,031
	Düşük temel benlik değerlendirmeleri	-0,004	0,013	-0,032	0,022

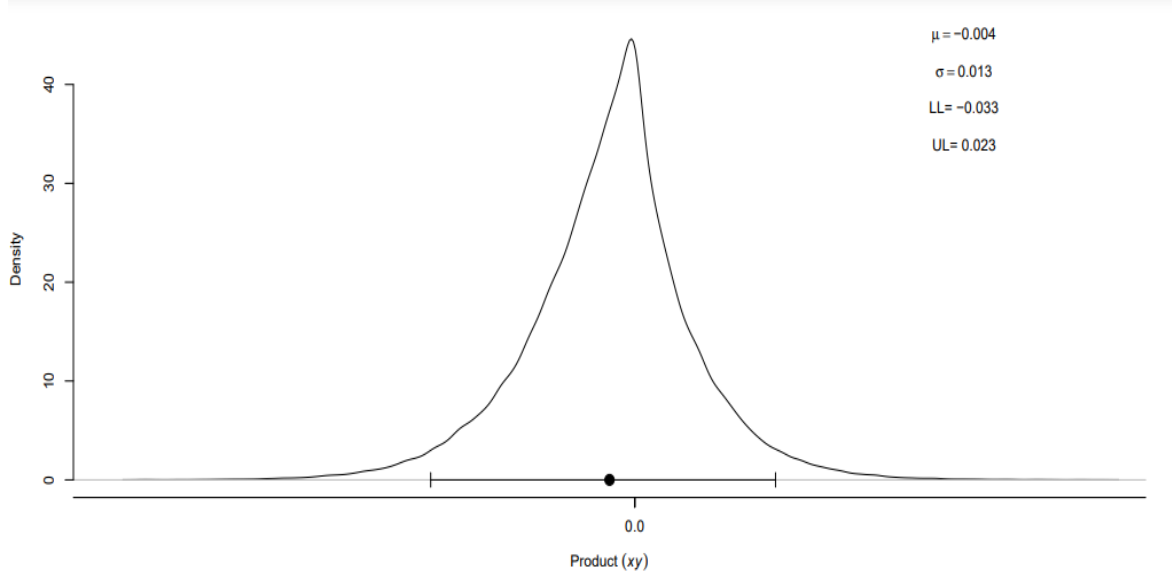
N =210. HL = Hizmetkâr liderlik, İAN = İşten ayrılma niyeti, GP = Görev performansı.

Şekil 11: Anlamli Etkileşmiş Aracı Etkinin Grafıksel Gösterimi (Hipotez 10) – Temel Benlik Değerlendirmeleri Yüksek



n = 210, Density = Yoğunluk, Product (xy) = Çarpımın katsayısı

**Şekil 12: Anlamli Olmayan Etkileşmiş Aracı Etkinin Grafıksel Gösterimi (Hipotez 10) –
Temel Benlik Değerlendirmeleri Düşük**



n = 210 Density = Yoğunluk, Product (xy) = Çarpımın katsayısı

Tablo 17: Hipotezler ve Desteklenip Desteklenmedikleri

Hipotez 1: Hizmetkâr liderlik ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
Hipotez 2: Hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
Hipotez 3: Hizmetkâr liderlik ve hasta hasta çalışma arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
Hipotez 4: Hizmetkâr liderlik ve yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
Hipotez 5: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri görev performansını tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik görev performansına temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve pozitif şekilde bağlı olurken, pozitif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır	Desteklenmedi
Hipotez 6: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri işten ayrılma niyetini tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik işten ayrılma niyetine temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.	Desteklendi
Hipotez 7: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri hasta hasta çalışmayı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik hasta hasta çalışmaya temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.	Desteklendi
Hipotez 8: Hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri yaratıcılığı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik yaratıcılığa temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve pozitif şekilde bağlı olurken, pozitif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır.	Desteklenmedi
Hipotez 9: İşten ayrılma niyeti ve görev performansı arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi
Hipotez 10: İşten ayrılma niyeti, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmelerinin etkileşiminin görev performansı ile ilişkisine aracı etki eder. (Moderated Mediation = Etkileşmiş Aracı Etki)	Kısmi olarak desteklendi. Aracı etki sadece temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğu zaman var, diğerlerinde yok.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanlara hizmet ederek, onların gelişimine ve refahına katkıda bulunarak örgütlere yarar sağladığı ifade edilen (Kaltainen ve Hakanen, 2020) hizmetkâr liderliğin çalışanların işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisini araştıran pek çok çalışma bulunmaktadır (Amah, 2018; Bavik vd., 2017; Chiniara ve Bentein, 2016; Chiniara ve Bentein, 2017; Hunter vd., 2013; Jaiswal ve Dhar, 2015; Liden vd., 2014; Özyılmaz ve Çiçek, 2015; Walumbwa vd., 2010; Yoshida vd., 2013). Bu çalışmada ise diğer çalışmalardan farklı olarak hizmetkâr liderliğin olumlu işyeri tutum ve davranışlarından olan görev performansı ve yaratıcılık üzerindeki etkisinin yanı sıra hizmetkâr liderliğin olumsuz işyeri tutum ve davranışları arasında gösterilen işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışma üzerindeki etkisi de incelenmektedir. Bu ilişkilerin incelenmesi sırasında işyeri tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılan en etkili teorilerden biri olan ve bir kişinin davranışının başka bir kişinin davranışına bağlı olduğu temeline dayanan (Cropanzano ve Mitchell, 2005) SDT (Blau, 1964) ile karşılıklı bağlılığı gerektiren bir etkileşim modeli olan karşılıklılık kuralından (Gouldner, 1960) yararlanılmaktadır. Buradan yola çıkılarak hizmetkâr liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına, gelişimlerine öncelik vermesi ve onlara hizmet etmesi ile çalışanların bu davranışları iyilik olarak algılayıp bu iyiliklere karşılık vermek istemesi (SDT; Blau, 1964; karşılıklılık kuralı; Gouldner, 1960) ile birlikte çalışanların olumlu işyeri tutum ve davranışlarında bir artışın olacağı, olumsuz işyeri tutum ve davranışlarında ise bir azalma meydana geleceği şeklindeki ilişkiler incelenmiştir. Bununla birlikte hizmetkâr liderliğin görev performansı, hasta hasta çalışma ve yaratıcılık üzerindeki etkisini incelerken bireylerin rol model olarak belirledikleri kişinin davranışlarını örnek alması ve taklit etmesi yoluyla yeni davranışlar oluşturmasını ifade eden bir öğrenme teorisi olan SÖT'ten (Bandura, 1977) de yararlanılmaktadır. Hizmetkâr liderlerin olumlu davranışlar göstermesi, etik davranması ile birlikte bu liderlerin çalışanlar tarafından rol modeller olarak görülmesi sonucu çalışanların tıpkı liderleri gibi olumlu işyeri tutum ve davranışlarını artıracacağı ve olumsuz işyeri tutum ve davranışlarından kaçınacağı şeklindeki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Ayrıca kişilerin kendilerini özsaygı, genelleştirilmiş öz-yeterlilik, nevroitiklik ve kendilik kontrolü gibi dört boyutta değerlendirmesini ele alan temel benlik değerlendirmelerinin bu ilişkilerdeki düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Buna ek olarak çalışanların çalıştıkları örgütten ayrılmayı istemeleri şeklinde ifade edilen işten ayrılma niyetinin çalışanların görev performansı üzerindeki direkt etkisi ele alınmıştır. Son olarak da işten ayrılma niyetinin hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri etkileşiminin görev performansı üzerindeki aracı etkisi incelenmiştir.

Hizmetkâr liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada hizmetkâr liderlerin çalışanların gelişimi için çaba göstermesi, çalışanlara hizmet etmesi ve onlara

kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunması sonucu çalışanların bu davranışları kendileri için yapılmış iyilikler olarak görmesi ile birlikte bu iyiliklere karşılık vermek isteyecekleri (SDT; Blau, 1964; karşılıklılık kuralı; Gouldner, 1960) buna bağlı olarak da performanslarında bir artışın meydana geleceği iddia edilmiştir. Buna ek olarak yine hizmetkâr liderlerin olumlu davranışları sebebiyle çalışanlar tarafından rol model olarak algılanmaları ve rol modellerin davranışlarının örnek alınıp uygulanması (ST; Bandura, 1977) ile çalışanların görev performanslarının artacağı savunulmuştur. Araştırma sonuçları da hizmetkâr liderlik ve görev performansı arasında pozitif ilişki olduğu şeklindeki modele destek sağlamaktadır.

Örgütlerde uygulanan liderlik tarzlarının çalışanların yaratıcılıklarını önemli lde etkilediği (Jaiswal ve Dhar, 2015) dşncesinden hareketle oluşturulan, SDT (Blau, 1964) ile karşılıklılık kuralına (Gouldner, 1960) ve SÜT'e (Bandura, 1977) dayandırılarak açıklanan hizmetkâr liderlik ve yaratıcılık arasında pozitif ilişki olduğuna dair araştırma hipotezi, araştırma bulguları tarafından desteklenmektedir. Yani araştırma sonucuna göre örgütlerde hizmetkâr liderliğin uygulanması başka bir deyişle çalışanların liderlerini hizmetkâr liderler olarak görmesi çalışanların yaratıcılıklarını artırmaktadır. Sonuç olarak hizmetkâr liderlik ve yaratıcılık arasında pozitif ilişki vardır şeklindeki model desteklenmektedir.

Hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır. Yani hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri işten ayrılma niyetini etkilemek için etkileşmektedirler. Temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğunda hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişki daha güçlü olmaktadır. Buna karşılık temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğu zaman hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki zayıf olmaktadır. Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri işten ayrılma niyetini tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik işten ayrılma niyetine temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır şeklinde ifade edilen hipotez araştırma sonuçları ile desteklenmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasındaki negatif ilişki temel benlik değerlendirmelerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. şöyle ki temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasındaki negatif ilişki daha zayıf olurken, temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğu zaman bu ilişki daha güçlü olmaktadır. Yani hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri hasta hasta çalışmayı etkilemek için etkileşmektedirler. Sonuç olarak araştırma sonuçları, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmeleri hasta hasta çalışmayı tahmin etmek için öyle etkileşecekler ki hizmetkâr liderlik hasta hasta çalışmaya temel benlik değerlendirmeleri yüksek olanlar için daha güçlü ve negatif şekilde bağlı olurken, negatif ilişki temel benlik değerlendirmeleri düşük olanlar için daha zayıf olacaktır şeklindeki hipoteze destek sağlamaktadır.

Çalışanların çalıştıkları örgütle, yaptıkları işle ilgili olumsuz düşüncelere sahip olması sonucu oluşan işten ayrılma niyetinin çalışanların görev performansını azaltacağı ifade edilmektedir. Çalışanların uzun süre kalmayı planladıkları örgütlerde yüksek performans gösterdikleri, yakın zamanda ayrılmayı düşündükleri örgütlerde ise performanslarının daha düşük olduğu görülmektedir (Hui vd., 2007). Bu durumda işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanların düşük performans göstereceği, işten ayrılma niyetine sahip olmayan çalışanların ise performanslarının daha yüksek olacağı savunulmuştur. Buradan yola çıkılarak oluşturulan işten ayrılma niyeti ve görev performansı arasında negatif bir ilişki vardır şeklindeki model araştırma sonuçları ile desteklenmektedir.

İşten ayrılma niyetinin, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmelerinin etkileşiminin görev performansı ile ilişkisine aracı etki edeceği şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi, araştırma sonuçları ile kısmi bir şekilde desteklenmektedir. Temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğunda bu ilişki desteklenmekte ancak temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda desteklenmemektedir. Şöyle ki temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanlar hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirerek görev performansında bir artışa sebep olmaktadır. Yani işten ayrılma niyeti, hizmetkâr liderlik ve temel benlik değerlendirmelerinin etkileşiminin görev performansı ile ilişkisine aracı etki eder şeklinde ortaya konulan etkileşmiş aracı etki sadece temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğu zaman mevcuttur.

Bu çalışmada beklenenin aksine hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu belirten araştırma hipotezi, araştırma sonuçları tarafından desteklenmemektedir. Daha önceki çalışmaların bazılarında hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi açıklamak için düzenleyici veya aracı değişkenlerin kullanıldığı görülmektedir (DeConnick vd., 2018; Ece, 2019; Jang ve Kandampully, 2018; Kashyap ve Rangnekar, 2014). Buna göre hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında her zaman direkt bir ilişkinin olmadığını bazı değişkenlerin aracı veya düzenleyici olarak kullanılmasıyla bu iki değişken arasındaki ilişkinin açıklanabileceği ifade edilebilmektedir. Bu çalışmada temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisi altında hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkinin desteklenmesi de buna örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu çalışmada beklenenin aksine araştırma sonuçları ile desteklenmeyen bir diğer direkt etki hipotezi de hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasında negatif bir ilişkinin beklenmesidir. Bu ilişkinin desteklenmemesinin sebebi hizmetkâr liderin çalışanlara yönelik yaptığı hizmetlerin çalışanların işini daha çok sevmesine yol açması veya liderlerinin onlara yaptıkları iyiliklere karşılık işe gelmedikleri dönemlerde kendilerini suçlu hissetmeleri gösterilebilmektedir. Şöyle ki çalışanlar kendilerine yapılan iyiliklere daha çok çalışarak karşılık vermek istemeleri (SDT; Blau, 1964; karşılıklılık kuralı; Gouldner, 1960) çalışanların hasta oldukları dönemlerde işe gelmedikleri takdirde kendilerini suçlu hissetmesine yol açabilecektir. Çünkü çalışanların hasta oldukları halde işe gelmesinin en önemli sebeplerinden biri işe gelmedikleri dönemler için kendilerini suçlu hissetmeleridir (Biron vd., 2006). Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışanların hasta hasta çalışma davranışlarını azaltması beklenmesine rağmen liderin yaptığı

iyiliklere karşılık çalışanların hasta olduklarında işe gelmeleri yani devamsızlık yapmamaları ile bu iyiliklere karşılık vermek isteyebilmektedirler. Bunun da bahsedilen araştırma hipotezinin desteklenmemesine neden olduğu söylenebilmektedir. Araştırma sonuçları tarafından destek sağlanmayan bir başka hipotez de hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisi olduğu şeklinde ifade edilen modeldir. Bu modelin desteklenmemesi temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların zor ve karmaşık görevleri tercih etmeleri (Gürbüz vd., 2010), uzun süren ve zorlayıcı görevler ile uğraşmaları sonucu bu çalışanların performanslarında bir artış olamaması dolayısıyla gerçekleşmiş olabilmektedir. Bir başka neden olarak düşük temel benlik değerlendirmelerine sahip çalışanların kendilerini yeni ve farklı bir ortamda rahatsız hissetmelerinden (Judge vd., 1998) ötürü mevcut işlerinden ayrıлып yeni bir işe başlamaktan korktukları için liderlerinin de kendilerine değer verdiğini görmeleri ile birlikte performanslarını yükseltebilmeleri gösterilebilmektedir. Bu durumda da bu çalışmada beklenen hizmetkâr liderlik ile temel benlik değerlendirmeleri görev performansını tahmin etmek için etkileşeceklerdir yönündeki hipotez desteklenmemiş olmaktadır. Son olarak bu çalışma temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ve yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici etkisinin olduğunu varsaymasına rağmen araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ile temel benlik değerlendirmeleri yaratıcılığı tahmin etmek için etkileşmemektedir. Temel benlik değerlendirmeleri kişilerin kendilerine yönelik algılarını içerdiğinden, yüksek temel benlik değerlendirmelerine sahip kişilerin kendilerini görevlerinde başarılı gördükleri için (Hiller ve Hambrick, 2005) işlerini yeterince iyi yaptıklarını düşünebilirler. Bu da onların yaratıcılıklarının artmasını engelleyebilmektedir. Bu sebeple de hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişki yüksek temel benlik değerlendirmelerine sahip çalışanlar tarafından güçlendirilemeyebilir. Bu da çalışmada ortaya konulan modelin desteklenmemiş olmasına neden olabilmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında 2008 yılına kadar yapılan çalışmaların çoğu kavramsal çalışmalardır. 2008 yılından sonra hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan ampirik çalışmalar artmaya başlamıştır (Eva vd., 2019). Bu bakımdan hizmetkâr liderliğin çalışanların işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar çok yeni denilebilecek niteliktedir. Bu sebeple de hizmetkâr liderliğin çalışanların işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisini araştıran bu çalışma literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

İlk olarak çalışmada incelenen hizmetkâr liderlik ile görev performansı ve hizmetkâr liderlik ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkilerin açıklanması için hem SDT (Blau, 1964) ile karşılıklılık kuralının (Gouldner, 1960) hem de SÖT'ün (Bandura, 1977) bir arada kullanılması ile birlikte hizmetkâr liderlik ile olumlu işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkilere daha geniş bir perspektiften bakma imkânı sunulmuştur. Yani çalışanlar hem liderlerinin onlara hizmet etmesine ve gelişimlerini sağlmasına karşılık vererek (SDT; Blau, 1964; karşılıklılık kuralı; Gouldner, 1960) hem de liderlerinin bu olumlu davranışlarını kendilerine örnek alarak olumlu işyeri tutum ve davranışlarını geliştirdikleri ortaya konulmuştur. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin temelinde yer

alan astlara hizmet etme düşüncesi çalışanlarda bu davranışa karşılık olarak daha iyi çalışma, olumlu işyeri tutum ve davranışları geliştirme şeklinde etki yaparken bir yandan da liderlerini rol model olarak görme ve onları örnek alma şeklinde de çalışan davranışlarına yansımaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışma çalışanlarda istenen işyeri tutum ve davranışlarını oluşturmak için hizmetkâr liderin olumlu algılanan davranışlarının kullanıldığını ortaya koymaktadır. Buna göre hizmetkâr liderlik, olumlu işyeri tutum ve davranışlarından olan görev performansını ve yaratıcılığı artırmaktadır. Bu sonuç alanda yapılan diğer çalışmaları destekler niteliktedir (Aboramadan, 2021; Chiniara ve Bentein, 2016; Jaiswal ve Dhar, 2015; Liden vd., 2014; Palomina ve Lara, 2020; Saleem vd., 2020; Schwarz vd., 2016; Song vd., 2015).

Bu çalışmanın bir diğer önemli katkısı ise hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisini açıklamaktır. Hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmalarda temel benlik değerlendirmelerinin dikkate alınmamış olması bu çalışmanın alana büyük ölçüde katkı yapacağını göstermektedir. Temel benlik değerlendirmeleri çalışanların kendilerini özsaygı, genelleştirilmiş öz-yeterlilik nevroitiklik ve kendilik kontrolü gibi dört açıdan değerlendirmesini içerdiği için hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine farklı bir boyut katmaktadır. Şöyle ki bu çalışma kendilerine güvenen, saygı duyan, kendilerini başarılı gören, zorluklarla başa çıkma konusunda başarılı olan, farklı durum ve ortamlarda rahat davranabilen, endişe duymayan, hayatındaki olaylar üzerinde kontrol sahibi olduğuna inanan yani temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini ortaya koyması açısından önemlidir. Tersî şekilde temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanların bu ilişkiler üzerindeki rolü de dikkate değerdir. Temel benlik değerlendirmeleri hizmetkâr liderlik ile olumsuz bir işyeri tutum ve davranışı olan işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamada düzenleyici bir etkiye sahiptir. Bu da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin sadece kişisel özellikler (yaş, cinsiyet vb.), iş ve iş ortamı ile ilgili etkenler ve çevresel faktörler tarafından değil kişinin kendisini nasıl değerlendirdiğinden de etkilendiğini göstermektedir. Bu da işten ayrılma niyetinin liderin yanında temel benlik değerlendirmelerine de bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik ile bir diğer olumsuz işyeri tutum ve davranışı olan hasta hasta çalışma arasındaki ilişkinin açıklanmasında da temel benlik değerlendirmeleri düzenleyici etkiye sahiptir. Bu da kendileri hakkında iyi yargılara sahip olan kişilerin daha az hasta hasta çalışma davranışında bulduklarını göstermektedir. Bu çalışmada hasta hasta çalışmayı tahmin edebilmek için hizmetkâr liderlik ile temel benlik değerlendirmelerinin etkileştiği görülmektedir. Buna dayanarak da temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları (özellikle olumsuz işyeri tutum ve davranışları) arasındaki ilişkiyi açıklamada etkili bir düzenleyici etki değişkeni olduğu söylenilebilmektedir. Bu yönüyle de bu çalışma hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi incelerken temel benlik değerlendirmelerinin düzenleyici etkisini kullanması sebebiyle literatürdeki boşluğu doldurmaktadır.

Bu çalışmanın alana bir başka önemli katkısı da işten ayrılma niyetinin görev performansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Yapılan literatür taraması sonucu işten ayrılma niyeti ile görev performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma olduğu görülmüştür (örn. Hui vd., 2007 vb.). Yapılan çalışmalarda genellikle görev performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır (örn. Lai ve Chen, 2012; Poon, 2004 vb.). Bu açıdan işten ayrılma niyetinin görev performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi az çalışma olan bir alana değinmesi sebebiyle önem arz etmektedir. Ayrıca olumsuz bir işyeri tutum ve davranışının, olumlu bir işyeri tutum ve davranışı üzerindeki etkisini ölçmesi açısından da önemlidir. Buna ek olarak çalışanların temel benlik değerlendirmelerinin yüksek olması halinde işten ayrılma niyetinin hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmesi bu çalışmada elde edilen bir diğer önemli sonuçtur.

Sonuç olarak bu çalışma hizmetkâr liderliğin çalışanların görev performansını ve yaratıcılığını artırdığını ortaya koyarak literatürdeki mevcut bilgileri genişletmektedir. Bu olumlu işyeri tutum ve davranışlarını artırmak için hizmetkâr liderliğin temelinde yer alan çalışanlara hizmet etme arzusunu kullandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu ilişkilerde hizmetkâr liderin astlarına hizmet etmesine çalışanların görevlerini daha iyi yaparak ya da görevlerini daha iyi yapmanın yollarını arayarak karşılık vermesi hizmetkâr liderlik ve işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin açıklanmasında SDT (Blau, 1964) ile karşılıklılık kuralının (Gouldner, 1960) etkisini destekler niteliktedir. Liderin davranışlarının çalışanlar tarafından gözlemlenmesi, taklit edilmesi ve sürekli hale gelmesi ile de SÖT'den (Bandura, 1977) yararlanılarak hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin açıklanabileceğini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu ilişkilerde çalışanların kendilerine ait yargılarını içeren temel benlik değerlendirmelerinin kullanılması da hizmetkâr liderliğin çalışanları etkilemesinde çalışanların kişilik özelliklerinin de önemli olduğunu ortaya koymasına ile hizmetkâr liderlik teorisine katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın işletmeler açısından uygulamaya yönelik katkıları da mevcuttur. İlk olarak liderlerin çalışanlara davranışlarına göre çalışanların işyeri tutum ve davranışlarının belirlendiği söylenilebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin insan odaklı, astlara hizmet etmeyi ve onların ihtiyaçlarını önceliklendirmeyi temel alan bir liderlik yaklaşımı olan hizmetkâr liderliği benimsemelerinin ve uygulamaya koymalarının örgütler açısından önemli sonuçları olacağı ifade edilebilmektedir. Çalışanların liderlerinin onları düşündüğünü, önemseydiğini görmesi ve kendilerine iyilikler yaptığını düşünmesi ile birlikte işletmenin etkinliğini, etkililiğini ve verimliliğini önemli derecede etkileyen görev performansları ve yaratıcılıkta bir artış meydana gelmektedir. Çalışanların görev performanslarının artışı işletmelerin daha etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayarak örgüte katkı sağlamaktadır. Yaratıcılık ise işletmede yeni ürünlerin, yeni süreçlerin ortaya konulmasını sağlayarak işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasında etkilidir. Bu sebeple de etkili ve verimli bir şekilde çalışmak ve rakiplerine üstünlük sağlamak isteyen örgütlerde hizmetkâr liderlik yaklaşımı kabul edilebilir bir yaklaşımdır.

Uygulamaya yönelik bir diğer önemli katkı ise çalışanların temel benlik değerlendirmelerinin dikkate alınarak çalışan seçimi yapılmasıdır. Hizmetkâr liderliğin uygulandığı işletmelerde temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların olumsuz işyeri tutum ve davranışlarında bir azalma görülmektedir. Bu çalışmada örgütler açısından önemli derecede zaman ve para kaybına neden olabilen ve örgütün verimliliğini de olumsuz yönde etkileyen işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışma davranışının hizmetkâr liderlik uygulamasının benimsenmesi ve işe alımlarda temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların tercih edilmesi ile birlikte azaltılabileceği belirtilmektedir. Ayrıca bu çalışmada ortaya konulan bir diğer sonuç olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin görev performanslarını etkilemesidir. Bu sonuca göre örgütler çalışanlarının işleri ile ilgili düşüncelerini, işten ayrılma niyetlerini önceden ölçerek üretimdeki verim düşüklüklerinin önüne geçebileceklerdir. Bununla birlikte de işletmeler için önemli maliyetlere sebep olabilen işten ayrılma niyetinin azaltılması için yeni uygulamalar geliştirebileceklerdir.

Sonuç olarak bu çalışma örgütlerde çalışanlara hizmet eden, onların gelişimine odaklanan, insan odaklı bir liderlik yaklaşımının yani hizmetkâr liderliğin örgütlerde benimsenmesi ile örgütlerin gelişimine, etkililiğine, etkinliğine, verimliliğine kısacası örgütlerin başarısına katkı sağlayan olumlu işyeri tutum ve davranışlarının çalışanlarda oluşturulduğunu ortaya koyarak uygulamaya yönelik bir katkı sunmaktadır. Ayrıca işe alımlarda temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların seçilmesi ile birlikte bu liderlik yaklaşımının olumsuz işyeri tutum ve davranışlarında da bir azalma meydana getireceğini göstermesi ile de uygulamaya yani örgütlere katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma yapılan tüm çalışmalarda olduğu gibi bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu çalışmanın sahip olduğu kısıtlardan en önemlisi, araştırmanın Covid-19 döneminde yapılmış olmasıdır. Bu nedenle çevresel koşulların daha elverişli olduğu bir dönemde çalışmanın tekrarlanması sonuçların genelleştirilebilmesi/tekrar edilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın sadece Trabzon ilini kapsamaması ise bir diğer kısıt olarak belirtilebilmektedir. Kültürel farklılıkların örgüt yapılarında ve örgütlerin yönetsel süreçlerinde farklılıklara sebep olduğu düşüncesinden hareketle bu çalışmanın farklı kültürlerle sahip ülkelerde tekrarlanması ile hem kültürün hizmetkâr liderlik ile işyeri tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği hem de hizmetkâr liderliğin hangi örgüt yapılarında daha başarılı olduğunun ortaya konulmasını sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışmada bir tane düzenleyici etki değişkeninin kullanılması da bir başka sınır olarak görülebilmektedir. Çalışanların kişilik özelliklerini ölçen farklı modellerin (HEXACO, Big Five, Proaktif Kişilik vb.) kullanılması da yeni yapılacak araştırmalar için önerilebilecek bir konudur. Buna ek olarak bu çalışmada işyeri tutum ve davranışlarından sadece birkaç tanesine (görev performansı, işten ayrılma niyeti, hasta hasta çalışma, yaratıcılık) yer verilmiş olması da bir başka sınırlılık olarak gösterilebilmektedir. Bu sebeple de örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, üretim karşıtı davranışlar vb. gibi bu çalışmada yer almayan işyeri tutum ve davranışlarının hem hizmetkâr liderlik ile ilişkisinin incelenmesi hem de

temel benlik değerlendirmelerinin bu ilişkilerdeki düzenleyici etkisinin araştırılması da bir diğer gelecek araştırma önerisi olarak sunulmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışanların işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisini incelemek ve temel benlik değerlendirmelerinin bu ilişkilerdeki düzenleyici etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bahsedilen bu ilişkilerin incelenebilmesi için gerekli olan veri Trabzon ilinde farklı faaliyet alanlarında çalışan 32 işletmenin 210 çalışanından ve 49 amir/bir üst yöneticisinden toplanmıştır. Çalışanlara ait veri iki anketle (Zaman 1 (Anket 1) ve Zaman 2 (Anket 2)) ve bir üst yöneticilere ait veri bir anketle (Zaman 3 (Anket 3)) toplanmıştır. Farklı zamanlarda uygulanan bu üç anketin her biri arasında birer aylık bir zaman aralığı bırakılmıştır. Zaman 1’de uygulanan Anket 1’de hizmetkâr liderlik ve çalışan kontrol değişkenlerine ait veri, Zaman 2’de uygulanan Anket 2’de temel benlik değerlendirmeleri, işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışma değişkenlerine ait veri ve Zaman 3’te uygulanan Anket 3’te yani yönetici anketinde çalışanın görev performansı, yaratıcılığı ve yönetici kontrol değişkenlerine ait veri toplanmıştır. Bu şekilde çalışanlardan ve bir üst yöneticilerden toplanan verilerin analizi sonucu hizmetkâr liderliğin işyeri tutum ve davranışlarından olan görev performansı ve yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yani hizmetkâr liderin çalışanların ihtiyaçlarına öncelik vermesi, onların gelişimine odaklanması çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratarak hem görev performanslarında hem de yaratıcılıklarında bir artışa sebep olmaktadır. Bununla birlikte araştırma sonuçları çalışanların temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile olumsuz işyeri tutum ve davranışları arasında bulunan işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışma arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre temel benlik değerlendirmeleri yüksek olduğunda hem hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti hem de hizmetkâr liderlik ile hasta hasta çalışma arasındaki negatif ilişki daha güçlü olmaktadır. Aksi halde temel benlik değerlendirmeleri düşük olduğunda bu iki negatif ilişkinin gücü zayıflamaktadır. Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetlerinin görev performansı üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu yine araştırma bulguları ile elde edilen bir sonuçtur. Bu bağlamda çalışanlar işten ayrılma niyetine sahiplerse bu çalışanların görev performansları düşük olurken, çalışanlar işten ayrılma niyetine sahip değilse bu çalışanların görev performansları yüksek olmaktadır. Buna bağlı olarak bu çalışmanın bir diğer önemli sonucu da çalışanların temel benlik değerlendirmelerinin yüksek olması halinde işten ayrılma niyeti, hizmetkâr liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bu sonuçlara ek olarak, bu çalışmada hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışmayı olumsuz yönde etkilemesi beklenirken böyle bir etki bulunmamıştır. Ayrıca temel benlik değerlendirmelerinin hizmetkâr liderlik ile görev performansı ve yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu yönündeki beklenti de araştırma sonuçları tarafından desteklenmemektedir. Sonuç olarak, temel benlik değerlendirmelerinin yüksek olması hizmetkâr liderlik ile görev performansı ve yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmezken, temel benlik değerlendirmelerinin düşük olması bu ilişkilerin gücünü zayıflatmamaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aboramadan, Mohammed (2021), "Servant Leadership and Followers' Creativity: Does Climate for Creativity Matter?", **Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**, 9(1), 78-94.
- Aiken, Leona S. ve West, Stephan G. (1991), **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**, CA: Sage Publications, Newbury Park.
- Akgündüz, Yılmaz ve Akdağ, Gürkan (2014), "İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Temel Benlik Değerlendirmelerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 12(24), 295-318.
- Amabile, Teresa M. (1988), "A Model of Creativity Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, 10, 123-167.
- _____ (1998), "How to Kill Creativity", **Harvard Business Review**, Eylül-Ekim, 77-87.
- Amabile, Teresa M. vd. (1996), "Assessing The Work Environment for Creativity", **Academy of Management Journal**, 39(5), 1154-1184.
- Amah, Okechukwu E. (2018), "Determining The Antecedents and Outcomes of Servant Leadership", **Journal of General Management**, 43(3), 126-138.
- Aronsson, Gunnar ve Gustafsson, Klas (2005), "Sickness Presenteeism Prevalance, Attendance-Pressure Factors, and An Outline of A Model for Research", **The Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 47(9), 958-966.
- Aronsson, Gunnar vd. (2000), "Sick But Yet At Work. An Empirical Study of Sickness Presenteeism", **Journal of Epidemiol Community Health**, 54, 502-509.
- Avolio, Bruce ve Gardner, William L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership", **The Leadership Quarterly**, 16, 315-338.
- Baker-McClearn, Denise vd. (2010), "Absence Management and Presenteeism: The Pressures on Employees to Attend Work and The Impact of Attendance on Performance", **Human Resource Management Journal**, 20(3), 311-328.
- Bandura, Albert (1977), **Social Learning Theory**, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- _____ (1982), "Self-Efficacy Mechganism in Human Agency", **American Psychologist**, 37(2), 122-147.

- _____ (1997), **Self-Efficacy: The Exercise of Control**, WH Freeman, New York.
- Barbuto, John E. ve Wheeler, Daniel W. (2006), “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership”, **Group & Organization Management**, 31(3), 300-326.
- Bass, Bernard M. (2000), “The Future of Leadership in Learning Organizations”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 7(3), 18-40.
- Bavik, Ali vd. (2017), “Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 58, 364-373.
- Baysal, İsmet A. vd. (2014), “Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, BÜROKON Özel Sayısı, 134-152.
- Becker, Thomas E. vd. (2016), “Statistical Control in Correlational Studies: 10 Essential Recommendations for Organizational Researchers”, **Journal of Organizational Behavior**, 37(2), 157-167.
- Bentler, Peter M. ve Bonett, Douglas G. (1980), “Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structures”, **Journal of Social and Clinical Psychology**, 9, 165–195.
- Bentley, Trevor (1999), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık**, (Çeviren Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bergström, Gunnar vd. (2009), “Sickness Presenteeism Today, Sickness Absenteeism Tomorrow? A Prospective Study on Sickness Presenteeism and Future Sickness Absenteeism”, **The Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 51(6), 629-638.
- Bernerth, Jeremy B. ve Aguinis, Herman (2016), “A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage”, **Personnel Psychology**, 69(1), 229–283.
- Bingöl, Dursun (2016), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Biron, Caroline vd. (2006), “At Work But Ill: Psychosocial Work Environment and Well-Being Determinants of Presenteeism Propensity”, **Journal of Public Mental Health**, 5(4), 26-37.
- Blau, Peter M. (1964), **Exchange and Power in Social Life**, NY: John Wiley & Sons, New York.
- Bluedorn, Allen C. (1982), “A Unified Model of Turnover From Organizations”, **Human Relations**, 35(2), 135-153.
- Bono, Joyce E. ve Judge, Timothy A. (2003), “Core Self-Evaluations: A Review of The Trait and Its Role in Job Satisfaction and Job Performance”, **European Journal of Personality**, 17, 5-18.
- Borman, Walter C. ve Motowidlo, Stephan J. (1997), “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, **Human Performance**, 10(2), 99-109.

- Brislin, Richard W. (1970), "Back-Translation for Cross-Cultural Research", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 1, 185–216.
- Brown, Micheal E. vd. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, 117-134.
- Brown, Michael E. ve Treviño, Linda K. (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", **The Leadership Quarterly**, 17, 595-616.
- Burris, Ethan R. vd. (2017), "The Value of Voice to Managers: Employee Identification and The Content of Voice", **Academy of Management Journal**, 60(6), 2099–2125.
- Caers, Ralf vd. (2019), "Too Sick or Not Too Sick? The Importance of Stress and Satisfaction with Supervisor Support on The Prevalance of Sickness Presenteeism", **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, 1-12.
- Caverley, Natasha vd. (2007), "Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, and Health Following Restructuring in A Public Service Organization", **Journal of Management Studies**, 44(2), 304-319.
- Chhabra, Bindu (2018), "Impact of Core-Self Evaluation and Job Satisfaction on Turnover Intentions: A Study of Indian Retail Sector", **Organizations and Markets in Emerging Economies**, 9(2), 292-310.
- Chiniara, Myriam ve Bentein, Kathleen (2016), "Linking Servant Leadership to Individual Performance: Differentiating The Mediating Role of Autonomy, Competence and Relatedness Need Satisfaction", **The Leadership Quarterly**, 27, 124-141.
-
- (2017), "The Servant Leadership Advantage: When Perceiving Low Differentiation in Leader-Member Relationship Quality Influences Team Cohesion, Team Task Performance and Service OCB", **The Leadership Quarterly**, 29, 333-345.
- Choudhary, Ali I. vd. (2013), "Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis", **Journal of Business Ethics**, 116(2), 433-440.
- Clark, Karla ve James, Keith (1999), "Justice and Positive and Negative Creativity", **Creativity Research Journal**, 12(4), 311-320.
- Combs, Gwendolyn M. vd. (2010), "Managing BPO Service Workers in India: Examining Hope on Performance Outcomes", **Human Resource Management**, 49, 457–476.
- Conway, James M. (1999), "Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs", **Journal of Applied Psychology**, 84(1), 3-13.

- Costa, Paul T. ve McCrae, Robert R. (1988), "Personality in Adulthood: A Six Year Longitudinal Study of Self-Reports and Spouse Ratings on The NEO Personality Inventory", **Journal of Personality and Social Psychology**, 54(5), 853-863.
- _____ (1994), "Set Like Plaster? Evidence for The Stability of Adult Personality", Todd F. Heatherton ve Joel L. Weinberger (Ed.), **Can Personality Change?**, içinde (21-40), American Psychological Association.
- Cotton, John L. ve Tuttle, Jeffrey M. (1986), "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", **Academy of Management Review**, 11(1), 55-70.
- Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, 31(6), 874-900.
- Çekmeceliöglü, Hülya G. ve Dinçel, Güler (2013), "Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(47), 125-139.
- Çelik, Mazlum ve Çıra, Ahmet (2013), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü", **Ege Akademik Bakış**, 13(1), 11-20.
- Dennis, Robert S. ve Bocarnea, Mihai (2005), "Development of Servant Leadership Assessment Instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, 26(8), 600-615.
- Ding, He vd. (2020), "Core Self-Evaluation, Perceived Organizational Support for Strengths Use and Job Performance: Testing A Mediation Model", **Current Psychology**, 1-8.
- Dordunu, Wisdom vd. (2020), "Turnover Intentions and Job Performance of Accountants: The Role of Religiosity and Spiritual Intelligence", **Journal of Research in Emerging Markets**, 2(1), 43-61.
- Duyan, Emin C. ve van Dierendonck, Dirk (2014), "Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru", **Sosyoloji Konferansları**, 49(1), 1-32.
- Ehrhart, Mark G. (2004), "Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, 57, 61-94.
- Elche, Dioni vd. (2020), "Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior The Mediating Effect of Empathy and Service Climate", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 32(6), 2035-2053.
- Eva, Nathan vd. (2019), "Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research", **The Leadership Quarterly**, 30, 111-132.
- Farling, Myra L. vd. (1999), "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research", **The Journal of Leadership Studies**, 6(1/2), 49-72.

- Fındıklı, Mine A. (2014), “Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 25, 136-157.
- Ford, Cameron M. (1996), “A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains”, **Academy of Management Review**, 21(4), 1112-1142.
- Fry, Louis W. (2003), “Toward A Theory of Spiritual Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 14, 693-727.
- Gandolfi, Franco ve Stone, Seth (2018), “Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership”, **Journal of Management Research**, 18(4), 261-269.
- George, Reuben (2013), **The Effect of Leadership Styles on Job-Stress-Related Presenteeism**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Pretoria.
- George, Reuben vd. (2017), “An Investigation into The Effect of Leadership Style on Stress-Related Presenteeism in South African Knowledge Workers”, **SA Journal of Human Resource Management**, 15(0), 2-13.
- Ghalavi, Zahra ve Nastiezaie, Naser (2020), “Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment”, **Eurasian Journal of Educational Research**, 89, 241-264.
- Graham, Jill W. (1991), “Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral”, **Leadership Quarterly**, 2(2), 105-119.
- Greene, John O. (2003), “Models of Adult Communication Skill Acquisition: Practice and The Course of Performance Improvement”, John O. Greene ve Brant R. Burleson (Ed), **Handbook of communication and social interaction skills**, içinde (51–91), NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Greenleaf, Robert K. (1970), **The Servant As A Leader**, MA: The Robert K. Greenleaf Center, Newton Center.
- _____ (1977), **Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness**, NJ: Paulist Press, Mahwah.
- Gouldner, Alvin W. (1960), “The Norm of Reciprocity”, **American Sociological Review**, 25(2), 161-178.
- Gökçen, Zeynep (2019), **Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Griffin, Mark A. vd. (2007), "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", **Academy of Management Journal**, 50(2), 327-347.
- Gürbüz, Sait vd. (2010), "İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2(1), 69-76.
- Hale, Jeff R. ve Fields, Dail L. (2007), "Exploring Servant Leadership Across Cultures: A Study of Followers in Ghana and The USA", **SAGE Publications**, 3(4), 397-417.
- Hansen, Claus D. ve Andersen, Johan H. (2008), "Going Ill to Work - What Personal Circumstances, Attitudes and Work-Related Factors Are Associated with Sickness Presenteeism?", **Social Science & Medicine**, 67, 956-964.
- Harrison, David A. vd. (2006), "How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences", **Academy of Management Journal**, 49(2), 305-325.
- Haque, Amlan J. (2016), **The Relationship Between Responsible Leadership and Presenteeism and The Mediating Role of Organisational Commitment and Employee Turnover Intentions: An Employee Perspectives**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Wollongong.
- Hiller, Nathan J. ve Hambrick, Donald C. (2005), "Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-) Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making", **Strategic Management Journal**, 26, 297-319.
- Hoch, Julia E. vd. (2016), "Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis", **Journal of Management**, 20(10), 1-29.
- Hu, Li-tze ve Bentler, Peter M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, 6(1), 1-55.
- Hui, Chun vd. (2007), "Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 735-751.
- Hunter, Emily M. vd. (2013), "Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and The Organization", **The Leadership Quarterly**, 24, 316-331.
- Iverson, Roderick D. (1999), "An Event History Analysis of Employee Turnover: The Case of Hospital Employees in Australia", **Human Resource Management Review**, 9(4), 397-418.
- Jacobs, Gilbert A. (2006), "Servant Leadership and Follower Commitment", **Servant Leadership Research Roundtable School of Leadership Studies**, 1-16.

- Jaiswal, Neeraj K. ve Dhar, Rajib L. (2015), "The Influence of Servant Leadership, Trust in Leader and Thriving on Employee Creativity", **Leadership & Organization Development Journal**, 38(1), 2-21.
- James, Keith vd. (1999), "Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension", **Creativity Research Journal**, 12(3), 211-226.
- Jang, Jichul ve Kandampully, Jay (2018), "Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in The Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment", **International Journal of Hospitality & Tourism**, 19(2), 125-141.
- Javed, Mehwish vd. (2014), "Effect of Perceived Organizational Politics and Core-Self Evaluation on Turnover Intention: A South Asian Perspectives", **International Journal of Human Reseource Studies**, 4(2), 33-49.
- Johns, Gary (2010), "Presenteeism in The Workplace: A Review and Research Agenda", **Journal of Organizational Behavior**, 31, 519-542.
- Judge, Timothy A. vd. (1997), "The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach", **Research in Organizational Behavior**, 19, 151-188.
- Judge, Timothy A. vd. (1998), "Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations", **Journal of Applied Psychology**, 83(1), 17-34.
- Judge, Timothy A. vd. (2003), "The Core Self-Evaluations Scale: Development of A Measure", **Personnel Psychology**, 56, 303-331.
- Judge, Timothy A. vd. (2005), "Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment", **Journal of Applied Psychology**, 90(2), 257-268.
- Judge, Timothy A. ve Hurst, Charlice (2008), "How The Rich (and Happy) Get Richer (and Happier): Relationship of Core Self-Evaluations to Trajectories in Attaining Work Success", **Journal of Applied Psychology**, 93(4), 849-863.
- Judge, Timothy A. ve Kammeyer-Mueller, John D. (2012a), "Job Attitudes", **Annual Review of Psychology**, 63, 341-367.
- _____ (2012b), "General and Specific Measures in Organizational Behavior Research: Considerations, Examples, and Recommendations for Researchers", **Journal of Organizational Behavior**, 33, 161-174.
- Judge, Timothy A. ve Larsen, Randy J. (2001), "Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theroretical Extension", **Organizational Behavior and Human Decision Process**, 88(1), 67-98.

- Kaltiainen, Janne ve Hakanen, Jari (2020), “Fostering Task and Adoptive Performance Through Employee Well-Being: The Role of Servant Leadership”, **Business Research Quarterly**, 1-16.
- Kanten, Pelin (2014), “İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(1), 11-26.
- Karakuş, Güzide (2018), “Örgütsel Yaratıcılığı Artırmak İçin Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10(1), 254-274.
- Kashyap, Vaneet ve Rangnekar, Santosh (2014), “Servant Leadership, Employer Brand Perception, Trust in Leaders and Turnover Intentions: A Sequential Mediation Model”, **Review of Managerial Science**, 10(3), 437-461.
- Katz, Daniel ve Kahn, Robert L. (1978), **The Social Psychology of Organizations**, 2nd Ed., Wiley&Sons Publishing, New York.
- Khan, Muhammad vd. (2021), “How Servant Leadership Triggers Innovative Work Behavior: Exploring The Sequential Mediating Role of Psychological Empowerment and Job Crafting”, **European Journal of Innovation Management**, 1-19.
- Kiwimäki, Mika vd. (2005), “Working While III As A Risk Factor For Serious Coronary Events: The Whitehall II Study”, **American Journal of Public Health**, 95(1), 98-107.
- Kline, Rex B. (2016), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, NY: Guilford Press, New York.
- Lai, Ming C. ve Chen, Yen C. (2012), “Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance”, **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 3(4), 387-391.
- Lambert, Eric G. (2006), “I Want to Leave: A Test of Model of Turnover Intent Among Correctional Staff”, **Applied Psychology in Criminal Justice**, 2(1), 57-83.
- Lambert, Eric G. vd. (2001), “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers”, **The Social Science Journal**, 38, 233-250.
- Landis, Ronald S. vd. (2000), “A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Models”, **Organizational Research Methods**, 3(2), 186–207.
- Langhof, Jan G. ve Guldenberg, Stefan (2019), “Servant Leadership: A Systematic Literature Review Toward A Model of Antecedents and Outcomes”, **German Journal of Human Resource Management**, 00(0), 1-37.

- Lapointe, Émilie ve Vandenberghe, Christian (2018), "Examination of The Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors", **Journal of Business Ethics**, 148, 99–115.
- Laub, James A. (1999), **Assessing The Servant Organizations: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University.
- Liao, Chenwei vd. (2020), "Serving You Depletes Me? A Leader-Centric Examination of Servant Leadership Behavior", **Journal of Management**, 20(10), 1-34.
- Liden, Robert C. vd. (2008), "Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", **The Leadership Quarterly**, 19, 161-177.
- Liden, Robert C. vd. (2014), "Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance", **Academy of Management**, 57(5), 1434-1452.
- Liden, Robert C. vd. (2015), "Servant Leadership: Validation of A Short Form of The SL-28", **The Leadership Quarterly**, 26, 254-269.
- Little, Todd D. vd. (2002), "To Parcel or Not To Parcel: Exploring The Question, Weighing The Merits", **Structural Equation Modeling**, 9(2), 151–173.
- Löve, Jesper vd. (2010), " "Pushing Oneself Too Hard" : Performance-Based Self-Esteem As A Predictor of Sickness Presenteeism Among Young Adult Women and Men-A Cohort Study", **The Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 52(6), 603-609.
- Lum, Lillie vd. (1998), "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?", **Journal of Organizational Behavior**, 19, 305-320.
- Lynam, Branden M. (2021), **The Individual Health Outcomes of Servant Leadership**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Baltimore.
- MacKinnon, David P. vd. (2007), "Distribution of The Product Confidence Limits for The Indirect Effect: Program PRODCLIN", **Behavior Research Methods**, 39(3), 384-389.
- Mobley, William H. (1977), "Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 62(2), 237-240.
- _____ (1982), " Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", **Academy of Management Review**, 7(1), 111-116.
- Mobley, William H. vd. (1979), "Review and Conceptual Analysis of The Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin**, 86(3), 493-522.
- Motowidlo, Stephan J. ve Scotter, James R. Van (1994), "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, 79(4), 475-480.

- Mumford, Michael D. (2002), "Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin", **Creativity Research Journal**, 14(2), 253-266.
- Mumford, Michael D. ve Gustafson, Sigrid B. (1988), "Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation", **Psychological Bulletin**, 103(1), 27-43.
- Murphy, Kevin R. (1989), "Dimensions of Job Performance", Ronna F. Dillon ve James W. Pellegrino (Ed.), **Testing: Applied and Theoretical Perspective**, içinde (218-247), Praeger Publisher, New York.
- Murray, Maria K. ve Cooper, Cary L. (2018), "Presenteeism: An Introduction to A Prevailing Global Phenomenon", **Cambridge University Press**, 1-34.
- Neubert, Mitchell J. vd. (2008), "Regulatory Focus As A Mediator of The Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 93(6), 1220-1233.
- Ng, Xin Le vd. (2016), "The Effects of Servant Leadership on Employee's Job Withdrawal Intention", **Asian Social Science**, 12(2), 99-106.
- Nielsen, Karina ve Daniels, Kevin (2016), "The Relationship Between Transformational Leadership and Follower Sick Absence: The Role of Presenteeism", **Work & Stress**, 30(2), 193-208.
- Nyberg, Anna vd. (2008), "Managerial Leadership is Associated with Self-Reported Sick Absence and Sick Presenteeism among Swedish Men and Women", **Scandinavian Journal of Public Health**, 36, 803-811.
- Omanwar, Sunil P. ve Agrawal, Rakesh K. (2020), "Servant Leadership, Organizational Identification and Turnover Intention: An Empirical Study in Hospitals", **International Journal of Organizational Analysis**, 1-20.
- Örücü, Edip ve Özafşarlıoğlu, Sibel (2013), "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Africa Cumhuriyetinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10(23), 335-358.
- Özdemir, Necip ve Gül-Yılmaz, Esra (2019), "Algılanan Hizmetkâr Liderliğin Presentizm (Edimsizlik) Üzerindeki Etkisi: Frigya Bölgesi", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 30(3), 198-209.
- Özyılmaz, Adnan ve Çiçek, Serpil S. (2015), "How Does Servant Leadership Affect Employee Attitudes, Behaviors, and Psychological Climates in A For-Profit Organizational Context?", **Journal of Management & Organization**, 21(3), 263-290.
- Page, Don ve Wong, Paul T. P. (2000), "A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership", Senyo Adjibolosoo (Ed.), **The Human Factor in Shaping The Course of**

Servant Leadership, <http://www.drpaulwong.com/wpcontent/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf/> (23.03.2021).

- Palomina, Pablo R. ve Lara, Pablo Z. (2020), “How and When Servant Leaders Fuel Creativity: The Role of Servant Attitude and Intrinsic Motivation”, **International Journal of Hospitality Management**, 89, 1-12.
- Parolini, Jeanine vd. (2009), “Distinguishing between Transformational and Servant Leadership”, **Leadership & Organization Development Journal**, 30(3), 274-291.
- Patterson, Kathleen (2003), “Servant Leadership: A Theoretical Model”, **Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Studies**, Regent University, 1-9.
- Poon, June M.L. (2004), “Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intent”, **Personnel Review**, 33(3), 322-334.
- Prakasch, Jennifer N. ve Ghayas, Muhammad M. (2019), “Impact of Servant Leadership on Turnover Intentions in Banking Sector of Karachi”, **RADS Journal of Business Management**, 1(1), 22-30.
- Reave, Laura (2005), “Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness”, **The Leadership Quarterly**, 16, 655-687.
- Reed, Lora L. vd. (2011), “A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research”, **Journal of Business Ethics**, 101, 415-434.
- Rosseel, Yves (2012), “lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling [Computer Software]”, **Journal of Statistical Software**, 48(2), 1–36.
- Rotundo, Maria ve Sacket Paul R. (2002), “The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach”, **Journal of Applied Psychology**, 87(1), 66-80.
- Russell, Robert F. (2001), “The Role of Values in Servant Leadership”, **Leadership & Organization Development Journal**, 22(2), 76-84.
- Russell, Robert F. ve Stone, A. Gregory (2002), “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model”, **Leadership & Organization Development Journal**, 23(3), 145-157.
- Sager, Jeffrey K. (1998), “A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions”, **Journal of Vocational Behavior**, 53, 254-273.
- Saleem, Farida vd. (2020), “Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust”, **SAGE Open**, 10(1), 1-16.
- Schwarz, Gary vd. (2016), “Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation”, **Public Administration**, 94(4), 1025-1041.

- Sendjaya, Sen vd. (2008), "Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations", **Journal of Management Studies**, 45(2), 402-424.
- Snijders, Tom A. B. ve Bosker, Roel J. (2012), **Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling**, CA: Sage, Thousand Oaks.
- Spears, Larry C. (1995), Reflections on Leadership: **How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Management Thinkers**, Wiley, New York.
- Song, Chanhoo vd. (2015), "Servant Leadership and Team Performance: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Climate", **Social Behavior and Personality**, 43(10), 1749-1760.
- Stone, A. Gregory vd. (2004), "Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", **Leadership & Organization Development Journal**, 25(4), 349-361.
- Şahin, Faruk (2011), "Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 277-288.
- Tett, Robert P. ve Meyer, John P. (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", **Personnel Psychology**, 46, 259-293.
- Tisu, Luca vd. (2020), "Personality Characteristics, Job Performance and Mental Health The Mediating Role of Work Engagement", **Personality and Individual Differences**, 153, 1-6.
- Tofiqhi, Davood ve MacKinnon, David P. (2011), "RMediation: An R Package for Mediation Analysis Confidence Intervals", **Behavior Research Methods**, 43(3), 692-700.
- Usman, Muhammad vd. (2020), "Enabling The Engine of Workplace Thriving Through Servant Leadership: The Moderating Role of Core Self- Evaluations", **Journal of Management & Organization**, 1-19.
- van Dierendonck, Dirk (2011), "Servant Leadership: A Review and Synthesis", **Journal of Management**, 37(4), 1228-1261.
- van Dierendonck, Dirk ve Nuijten, Inge (2011), "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of A Multidimensional Measure", **Journal of Business Psychology**, 26, 249-267.
- van Dierendonck, Dirk ve Patterson, Kathleen (2015), "Compassionate Love As A Cornerstone o Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research", **Journal of Business Ethics**, 128(1), 119-131.
- Walumbwa, Fred O. vd. (2010), "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation", **Journal of Applied Psychology**, 95(3), 517-529.
- Wayne, Sandy J. vd. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, 40, 82-111.

- Weisberg, Robert W. (1993), **Creativity Beyond The Myth of Genius**, 1. Baskı, WH Freeman, New York.
- Williams, Larry J. vd. (2009), “Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis”, **The Academy of Management Annals**, 3(1), 543–604.
- Williams, Larry J. ve Anderson, Stella E. (1991), “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal of Management**, 17(3), 601-617.
- Winston, Bruce (2003), “Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in A Circular Model”, **Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Studies**, Regent University, 1-9.
- Woodman, Richard W. vd. (1993), “Toward A Theory of Organizational Creativity”, **Academy of Management Review**, 18(2), 293-321.
- Yang, Jin vd. (2017), “A Multi-Level Study of Servant Leadership on Creativity: The Roles of Self-Efficacy and Power Distance”, **Leadership & Organization Development Journal**, 38(5), 610-629.
- Yıldırım, Mehmet H. ve Oruç, Şükran (2019), “Presentizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(2), 758-774.
- Yıldız, Harun ve Yıldız, Bora (2016), “The Effects of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behavior”, **International Business Research**, 9(2), 19-33.
- Youngblood, Stuart A. vd. (1983), “A Longitudinal Analysis of The Turnover Process”, **Journal of Applied Psychology**, 68(3), 507-516.
- Yoshida, Diah T. vd. (2013), “Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototypicality”, **Journal of Business Research**, 67, 1395-1404.
- Zehir, Cemal vd. (2013), “The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: Organizational Justice as A Mediator”, **International Journal of Research in Business and Social Science**, 2(3), 1-13.
- Zhang, Xiaomeng ve Bartol, Kathryn M. (2010), “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement”, **Academy of Management Journal**, 53(1), 107-128.
- Zhang, Yejun vd. (2020), “Linking Core Self-Evaluation to Creativity: The Roles of Knowledge Sharing and Work Meaningfulness”, **Journal of Business and Psychology**, 35, 257-270.

Zhong, Lifeng vd. (2016), “Job Engagement, Perceived Organizational Support, High-Performance Human Resource Practices, and Cultural Orientation: A Cross-Level Investigation”, **Journal of Organizational Behavior**, 37(6), 823–844.

Zhu, Weichun vd. (2015), “A Critical Review of Theories and Measures of Ethics-Related Leadership”, **New Directions for Student Leadership**, 146, 82-96.





EKLER

EK 1 A: Araştırmada Kullanılan Soru Formu (Anket 1)

**Liderliğin Çalışan Çıktılarına Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Etkisi Araştırması
Anketi**

Çalışan Numarası: _____

Bu bilimsel araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan Sema KOÇ ve tez danışmanı Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ tarafından yürütülmekte olup, **liderliğin çalışan çıktılarına etkisinde kişiliğin düzenleyici etkisini araştırmayı amaçlamaktadır**. Tezin hazırlanması için gerekli olan verinin şirketinizden toplanması için şirketiniz üst yönetimi izin vermiştir. Bu konuda kendilerine teşekkür ederiz.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırıp aşağıdaki Anketi doldurarak bu bilimsel çalışmaya katkı sağlayınız. Araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenli olabilmesi için, sizlerden hem bu anketi hem de daha sonra gelecek anketleri eksiksiz olarak doldurmanızı rica etmekteyiz.

Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE HİÇ BİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak size **SÖZ VERİYORUZ**. Anketlere lütfen isminizi yazmayınız. Ancak, bu ve daha sonraki ankette size gelen anketin yukarıdaki anket numarası ile aynı olmasına lütfen özen gösteriniz. Zira, yukarıdaki çalışan numarası kullanılarak farklı zamanlarda sizden toplanan veri birleştirilecektir. Çalışan numarası olmaması durumunda veri heba olacaktır.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Saygı ve selamlarımızla

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ	Sema KOÇ
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı	Yüksek Lisans Öğrencisi
Ortahisar/TRABZON	Ortahisar/TRABZON
0(462) 377 3139	0(538) 916 8881
0(542) 252 8220	smkc61@gmail.com
adnanozyilmaz@ktu.edu.tr	
ozyila@yahoo.com	

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: /..... / 2020

Bölüm 3: Genel Bilgiler: Lütfen kendinizle ilgili bilgileri aşağıda ilgili yerlere yazınız veya işaretleyiniz. Bu bilgiler istatistiki analiz amacıyla kullanılacaktır. Lütfen eksik bırakmayınız.

Cinsiyetiniz	_____ Erkek	_____ Kadın
Yaşınız	Yaşım _____'dir.	
Medeni haliniz?	_____ Bekar	_____ Evli _____ Diğer
Pozisyonunuz?		
En son bitirdiğiniz veya şu an devam ettiğiniz okul:		
Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir bu sektörde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir şu anki biriminizde/bölümünüzde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Şu anki yöneticiniz ile ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Haftada genelde ortalama kaç saat çalışırsınız?	_____ saat çalışıyorum.	

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: /..... / 2020

BU BİLİMSEL ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 1 B: Araştırmada Kullanılan Soru Formu (Anket 2)

Liderliğin Çalışan Çıktılarına Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Etkisi Araştırması Anketi

Çalışan Numarası: _____

Geçenlerde sizi Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan Sema KOÇ ve tez danışmanı Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ tarafından yürütülmekte olan, **liderliğin çalışan çıktılarına etkisinde kişiliğin düzenleyici etkisini araştıran** bir anket çalışmasına katılmaya davet etmiş idik. Bu davetimize katılıp Anket 1'i doldurduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırarak bu çalışmanın devamı olan Anket 2'yi doldurunuz.

Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE HİÇ BİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak size **SÖZ VERİYORUZ**. Anketlere lütfen isminizi yazmayınız. Ancak, bu ve daha önceki ankette size gelen anketin yukarıdaki anket numarası ile aynı olmasına lütfen özen gösteriniz. Zira, yukarıdaki çalışan numarası kullanılarak farklı zamanlarda sizden toplanan veri birleştirilecektir. Çalışan numarası olmaması durumunda veri heba olacaktır.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Saygı ve selamlarımızla.

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ	Sema KOÇ
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı	Yüksek Lisans Öğrencisi
Ortahisar/TRABZON	Ortahisar/TRABZON
0(462) 377 3139	0(538) 916 8881
0(542) 252 8220	smkc61@gmail.com
adnanozyilmaz@ktu.edu.tr	
ozyila@yahoo.com	

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: /..... / 2020

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: / / 2020

BU BİLİMSEL ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.



EK 1 C: Araştırmada Kullanılan Soru Formu (Anket 3 – Yönetici Anketi)

Liderliğin Çalışan Çıktılarına Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Etkisi Araştırması Anketi

Anketi Dolduran Çalışan No (Yönetici): _____

Geçenlerde sizi Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan Sema KOÇ ve tez danışmanı Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ tarafından yürütülmekte olan, **Liderliğin Çalışan Çıktılarına Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Etkisi başlıklı bilimsel araştırmasına** katılmaya davet etmiş idik. Bu davetimize katılıp Anket 1 ve 2'yi doldurduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Bu ankette, siz yöneticilerden Anket 3'ü (yönetici anketini) doldurmanızı rica ediyoruz. Bu anketteki ifadeleri size bağlı her çalışan için, ilgili çalışan düşünerek işaretleyiniz. Sizlerden toplanan veriler KESİNLİKLE HİÇ BİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak size SÖZ VERİYORUZ. Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz. Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz. Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.
Saygı ve selamlarımızla.

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Ortahisar/TRABZON 0(462) 377 3139 0(542)25282200 adnanozyilmaz@ktu.edu.tr ozyila@yahoo.com	Sema KOÇ Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ortahisar/TRABZON 0(538) 916 8881 smkc61@gmail.com
---	--

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: / / 2020

Bölüm 2: Genel Bilgiler: Lütfen kendinizle ilgili bilgileri aşağıda ilgili yerlere yazınız veya işaretleyiniz. Bu bilgiler istatistikî analiz amacıyla kullanılacaktır. Lütfen eksik bırakmayınız.

Cinsiyetiniz	_____ Erkek	_____ Kadın
Yaşınız	Yaşım _____ 'dir.	
Medeni haliniz?	Bekar _____ Evli _____ Diğer _____	
Pozisyonunuz?		
En son bitirdiğiniz veya şu an devam ettiğiniz okul:		
Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir bu sektörde çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Ne kadar süredir şu anki biriminizde/bölümünüzde	_____ yıl	_____ ay
Şu anki yöneticiniz ile ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?	_____ yıl	_____ ay
Haftada genelde ortalama kaç saat çalışırsınız?	_____ saat çalışıyorum.	

BU BİLİMSEL ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ

ÖZGEÇMİŞ

Sema KOÇ, 2007 yılında Sayvan İlkokulu'nu; 2010 yılında Pınaraltı Keleşli Ortaokulu'nu; 2014 yılında Akçaabat Anadolu Öğretmen Lisesi'ni; 2018 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2018 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisansına başladı.

KOÇ, bekâr olup, İngilizce bilmektedir.

