

Hizmetkâr Liderlik Algısının Çalışan Performansı ve Algılanan Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma: Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalı Analiz

A Study on the Effect of Servant Leadership Perception on Employee Performance and Perceived Organizational Performance: A Comparative Analysis Based on Demographic Variables

Emel BURAK ^{ID} ^a

^aKırklareli Üniversitesi, Vize Meslek Yüksekokulu, Kırklareli, Türkiye. emelburak@klu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Liderlik Hizmetkâr Liderlik Çalışan Performansı Algılanan Örgüt Performansı Örgütsel Performans	Amaç – Bu çalışma iki temel amaç ile gerçekleştirilmiştir. Birinci amaç, hizmetkâr liderliğin çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı üzerinde etkisini analiz etmektir. Diğer amaç ise söz konusu etkisini demografik unsurlara göre farklılaşım farklılaşmasını tespit etmektir. Yöntem – Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmacının evrenini Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren mal ve hizmet sektörlerindeki çeşitli işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve analizler IBM SPSS Statistics 23 ile IBM SPSS AMOS 23 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bulgular – Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, hizmetkâr liderlik algısının hem çalışan performansını hem de algılanan örgüt performansını pozitif ve anlamlı bir biçimde etkilediğini göstermektedir. Bu kapsamda geliştirilen ana hipotezler çalışma kapsamında desteklenmiştir. Söz konusu etkilerin, demografik unsurlara (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, örgüt içi pozisyon/statü) göre farklılaşım durumları analiz edilmiştir. Cinsiyet dışında diğer demografik unsurlarda herhangi anlamlı bir farklılık bulgusuna rastlanmamıştır. Kadınların erkeklere nazaran hizmetkâr liderlik algısıyla yüksek performans (çalışan ve algılanan örgüt düzeyinde) sergiledikleri ortaya konulmuştur. Tartışma – Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yarattığı görülmüştür. Bu bulgu, hizmetkâr liderliğin bireysel ve örgütsel düzeyde pozitif çıktılar üretme potansiyeline sahip olduğunu desteklemektedir. Cinsiyet değişkeni dışında demografik farklılıklara göre etkide önemli bir değişiklik gözlenmemesi, hizmetkâr liderliğin farklı çalışan gruplarında evrensel bir etki oluşturduğunu düşündürmektedir. Bu sonuç, hizmetkâr liderliğin değer odaklı yaklaşımının farklı çalışan profillerinde benzer algısal etkiler yaratabileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin hizmetkâr liderlik ilkelerini kurum kültürüne entegre etmeleri, hem çalışan hem de örgüt performansını artırmada stratejik bir araç olarak değerlendirilebilir. Kadın çalışanların hizmetkâr liderliğe daha yüksek pozitif tepki gösterdiği bulgusu ise, demografik gruplar arasında algısal hassasiyet farklarının var olabileceğine işaret etmektedir.
Gönderilme Tarihi 4 Ağustos 2024 Revizyon Tarihi 8 Haziran 2025 Kabul Tarihi 20 Haziran 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Leadership Servant Leadership Employee Performance Perceived Organization Performance Organizational Performance	Purpose – This study was conducted with two main objectives. The first objective is to analyze the effect of servant leadership on employee performance and perceived organizational performance. The other objective is to determine whether this effect varies according to demographic factors. Design/methodology/approach – In this study, the relational survey model was used. The research population consists of employees working in various businesses operating in the goods and services sectors in the Marmara Region, and data were collected from 490 volunteer participants using the convenience sampling method. The data were collected through the survey method, and the analyses were conducted using IBM SPSS Statistics 23 and IBM SPSS AMOS 23 programs. Findings – The findings of the study indicate that servant leadership perception has a positive and significant effect on both employee performance and perceived organisational performance. The main hypotheses developed in this context were supported within the scope of the study. The differentiation of these effects according to demographic factors (gender, age, marital status, educational status, working period, position/status within the organization) were analysed. Except for gender, no significant difference was found in other demographic factors. It was revealed that women exhibit high
Received 4 August 2024 Revised 8 June 2025 Accepted 20 June 2025	

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Burak, E., (2025). Hizmetkâr Liderlik Algısının Çalışan Performansı ve Algılanan Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma: Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalı Analiz, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (2), 991-1015.

Article Classification:
Research Article

performance (at employee and perceived organisational level) with servant leadership perception compared to men.

Discussion – As a result of the study, it was observed that the perception of servant leadership has a positive and significant effect on both employee performance and perceived organizational performance. This finding supports the notion that servant leadership has the potential to generate positive outcomes at both individual and organizational levels. The absence of significant differences in the effect across demographic variables, except for gender, suggests that servant leadership creates a universal impact among different employee groups. This result indicates that the value-oriented approach of servant leadership may produce similar perceptual effects across various employee profiles. Therefore, integrating servant leadership principles into organizational culture can be considered a strategic tool for enhancing both employee and organizational performance. Furthermore, the finding that female employees exhibited a higher positive response to servant leadership suggests that there may be perceptual sensitivity differences among demographic groups.

1.Giriş

Liderlik, işletmelerin stratejik üstünlük sağlamalarında ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde en kıymetli parametrelerden biri olarak kabul edilmektedir. Rosen (1998:32) işletme içerisindeki insan grubunun ortak bir vizyon oluşturmalarını ve uyum içinde olağanüstü sonuçlar üretmesini sağlayan temel unsurun liderlik anlayışı olduğunu vurgulamaktadır. Yönetim literatürüne bakıldığında, ileri sürülen çeşitli liderlik tipleri arasında liderliğin duygusal, ilişkisel ve ahlaki boyutlarını işlevsel biçimde açıklayan modellerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik yaklaşımı çalışanların gelişimi, refahı ve kurumsal başarıya odaklanması nedeniyle bireysel ve örgütsel performansın artırılmasında özgün bir potansiyele sahiptir (Zehir vd., 2013:2).

Hizmetkâr liderlik kavramı, Robert L. Greenleaf tarafından Herman Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk" adlı hikâyesinden esinlenilerek geliştirilmiş ve "Hizmetkâr Olarak Lider" adlı eserle literatüre kazandırılmıştır (Greenleaf, 1995:89). Bu eser ile liderlik algısı, hizmet talep eden ve/veya alan lider anlayışından, hizmet sunan ve çalışanların gelişimine destek veren bir lider nosyonuna evrilmiştir. Her liderlik türünde insanı merkeze alan bir anlayış bulunmakla birlikte, hizmetkâr liderlik bu yaklaşımı daha da derinleştirerek farklı bir perspektif sunmaktadır. Diğer liderlik tarzlarından farklı olarak hizmetkâr liderlik, liderin kişisel çıkarlarından ziyade çalışanların ihtiyaçlarını önceleyen bir anlayışa sahiptir (Greenleaf, 1995:89). Bu yaklaşıma göre, çalışanların yöneticilerini memnun etmeleri değil; yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılaması ve onların gelişimini desteklemesi esastır (Blanchard vd., 2007:294).

Greenleaf'a göre hizmetkâr liderliğin başarısı, çalışanların daha özgür, yaratıcı, özerk ve yetkin bireyler haline dönüşmesiyle ölçülmektedir (Blanchard vd., 2007:307). Buchen (1998:132) hizmetkâr liderliğin değerinin, gelecekte muhtemel değişimler karşısında çalışanların sahip olduğu istekler ve potansiyel arasındaki farkı görme yeteneğinden kaynaklanacağını belirtmektedir. Sendjaya ve Sarros (2002) ise hizmetkâr liderlik yaklaşımının evrensel kültürel prensiplere ve saygınlık temelli geleneklere dayandığını ifade etmektedir. Bu sebeple hizmetkâr liderlik hem toplumsal yapılar hem de işletme yönetimi açısından önemli bir konumda yer almaktadır.

Hizmetkâr liderlik algısı, çalışana hizmet etmeyi merkeze alan bir liderlik tarzı olması nedeniyle, çalışanların kendilerini tüm samimiyetleriyle ifade edebilecekleri bir örgütsel zemin oluşturmaktadır. Bu durum, doğrudan çalışanın ortaya koyduğu performansa da yansımaktadır (Russell ve Stone, 2002; Liden vd., 2008; Melchar ve Bosco, 2010; Hu ve Liden, 2011; Schaubroeck vd., 2011; Liden vd., 2014; Huang vd., 2016; Schwarz vd., 2016; Sousa ve van Dierendonck, 2016; Taşlıyan vd., 2016; Chiniara ve Bentein, 2017; Baykal vd., 2018; Cinnioğlu, 2019; Özer, 2019; Beğenirbaş ve Yalçın, 2020; Celepli Sütbaş ve Atilla, 2020; Silalahi vd., 2022; Şımık vd., 2022; Arshad vd., 2022; Esen 2023; Luciano-Alipio ve Arévalo, 2023). Performans kavramı, işletmeler açısından belirli zaman diliminde elde edilen ürün ve hizmet çıktılarıyla, çalışanlar açısından ise hedeflere ulaşmada gösterilen etkili ve verimli çabalarla ilişkilendirilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010:201). Performans, örgütsel hedeflere yönelik yükümlülüklerin kesintisiz yerine getirilmesi (Ahmad vd., 2014:86) ve gerçekleştirilen eylemlerin zaman içerisindeki sonuçlarının göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Mohamed vd., 2018:6200). Performansın yönetilmesi ve ölçülmesi, örgütsel işleyişin verimliliği ve sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir (Çapuşneanu vd., 2012:334).

Çalışan performansı, bireylerin sergiledikleri performans düzeyiyle doğrudan örgütsel amaçlara olumlu veya olumsuz katkı sağlamaktadır (Benligiray, 2004:141; Zhang vd., 2014:675). Çalışan performansı ile organik bir

ilişkiye sahip olan bir diğer önemli gösterge ise örgüt performansıdır. Örgüt performansı, tanımlanmış iş hedeflerine yönelik çaba, uygulama ve fonksiyonların etkin bir şekilde yerine getirilmesi anlamına gelmektedir (Yılmaz vd., 2009:2471). Literatürde çalışan performansı ile örgüt performansının eşzamanlı olarak ilerlediği birçok çalışmada açıkça ortaya konulmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005; Kaya ve Kesen, 2014; Taouab ve Issor, 2019; Kuswati, 2020). Bu durum, çalışanların örgütsel performansı nasıl algıladıkları ve bununla bağlantılı olarak kendi performanslarını nasıl şekillendirdiklerinin, örgütsel başarı için belirleyici olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderlik, çalışanların psikolojik güvenlik algısını güçlendirmesi ve çalışan refahına verdiği önem sayesinde hem bireysel performansı hem de örgütsel performansı artırabilecek bir liderlik anlayışı olarak öne çıkmaktadır (Sendjaya ve Sarros, 2002). Günümüzün belirsizliklerle dolu iş dünyasında, hizmetkâr liderliğin insan odaklı, etik ve esnek yapısı, diğer liderlik tarzlarına kıyasla daha sürdürülebilir performans artışları sağlamaktadır.

Mevcut literatürde hizmetkâr liderlik ile çalışan ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005; Kaya ve Kesen, 2014; Taouab ve Issor, 2019; Kuswati, 2020). Ancak bu çalışmalar çoğunlukla doğrudan ilişkiyi test etmekte, demografik değişkenlerin bu ilişkideki olası farklılaştırıcı etkilerine yeterince odaklanmamaktadır. Özellikle cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik faktörlerin hizmetkâr liderlik algısının performans üzerindeki etkisini nasıl şekillendirdiği literatürde sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Bu bağlamda çalışma, hizmetkâr liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen mevcut literatüre iki açıdan özgün bir katkı sağlamaktadır. Birinci olarak makale, çalışmanın her iki performans düzeyini birlikte ele alması, hizmetkâr liderlik araştırmalarında yaygın olan tek boyutlu değerlendirme anlayışına bütüncül bir alternatif sunmaktadır. İkinci olarak makalede, bu etkilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve örgüt içi pozisyon gibi demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının karşılaştırmalı olarak ele alınmakta ve böylece hizmetkâr liderlik algısının farklı çalışan profillerinde nasıl algılandığı ve performans çıktılarının nasıl çeşitlendiği derinlemesine incelenmektedir. Bu yönüyle çalışma, mevcut araştırmaların çoğunlukla doğrudan ilişki testine odaklandığı literatürde önemli bir boşluğu doldurmakta ve örgütsel uygulamalar açısından daha kapsayıcı, demografik hassasiyetleri dikkate alan bir bakış açısı sunmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisini eş zamanlı olarak incelemek ve söz konusu etkilerin demografik unsurlar temelinde farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmanın temel problemi ise, hizmetkâr liderlik algısının çalışan ve örgütsel performans üzerindeki etkilerinin demografik değişkenler bağlamında nasıl şekillendiğine ilişkin literatürdeki bilgi eksikliğidir. Bu eksiklik, örgütlerin farklı demografik yapılarla sahip çalışan gruplarında hizmetkâr liderlik uygulamalarını nasıl şekillendirmesi gerektiği konusunda bilgi eksikliği yaratmaktadır. Dijitalleşme, göç hareketleri ve sosyokültürel dönüşümlerle çeşitliliğin yoğunlaştığı günümüz dünyasında, bu çeşitliliği yönetebilecek ve örgütsel avantajlara dönüştürebilecek bilgi birikimi ve uygulama araçlarının stratejik bir gereklilik haline geldiği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede yürütülen çalışma, alan yazına güncel ve özgün bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulguların hem kuramsal literatüre hem de işletme yönetimi uygulamalarına katkı sunması beklenmektedir.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Yönetim, resmi planlar tarafından çerçevesi oluşturulan ve işletmede sürekliliği sağlayan ana işletmecilik fonksiyonlarından biridir. Liderlik ise gelecek vizyonu oluşturarak çalışanların bu vizyonu anlamasını, bu vizyon ile etkileşim kurmasını, karşılaşılan problemleri liderlik algısı aracılığıyla aşmasını sağlayan (Robbins ve Judge, 2012:376) anlamlı bir yönetim kanalıdır. Hizmetkâr lider, hizmet etmeyi doğal bir davranış biçimi olarak gören ve liderliği ise bilinçli olarak tercih eden kişidir (Yukl, 2006:420). Hizmet etmek için lider olmayı seçen kişi, hizmetkârlığı ve liderliği birleştirmiş olur (Greenleaf, 2002:19). Kişisel beklenti ve çıkarların geri plana alınarak, ekibine hizmet etmeyi esas alan bu liderlik tarzı, diğer liderlik tarzlarına kıyasla tersine bir işleyişe karşılık gelmektedir (Daft, 2010:512). Bu noktada hizmetkâr liderlik, liderin takipçiye hizmet etmesine karşılık takipçinin bu hizmet anlayışına cevaben işletme yararına pozitif geri bildirimde bulunmasını sağlayan önemli bir liderlik modelidir (Zehir vd., 2013:10).

Spears (2010), hizmetkâr liderin on temel özelliğine dikkat çekmiştir. Bunlar; dinleme, insanların gelişimine katkı, farkındalık yaratma, empati kurma, ikna etme, sağduyu, kavramsallaştırma, topluluk oluşturma ve

hizmet etmektir. Bu özellikleri itibarıyla çalışanları ile yakın ilişki kuran hizmetkâr lider, çalışanların kendi potansiyellerini bulmalarına yardımcı olur, onlara güvenir ve kendilerine güven duymalarını sağlar (Liden vd., 2008:162). Başarılı bir şekilde kurulan hizmetkâr lider-çalışan korelasyonu işletmeye olumlu bir dönüt olmaktadır. Bunun en önemli ve değerli çıktısının başında yüksek performans ölçümleri gelmektedir (Trompenaars ve Verman, 2009:5).

2.2. Performans Kavramı

Çalışma hayatında yer alan tüm kurum ve kuruluşlar için performans kavramı önemli bir parametredir. Performans kavramı literatürde en genel anlamıyla belirlenen amaçlara ve standartlara ulaşma kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Armstrong ve Baron, 2005:9). Performans birden çok kıstasa bağlı olarak ölçülebilen bir değişkendir. Bu sebeple belirli bir jeneriğe sahip değildir. Her bir işletme için özel performans değerlendirme tasarımı, idaresi, çalışana yönelik ve örgüte yönelik özellikleri içerecek şekilde özgün yansımaları söz konusudur (Boice ve Kleiner, 1997:197; Fryer vd., 2009:489). Bu anlamda performans çıktısının yüksek veya düşük olmasının yanı sıra belirlenen standartlara nasıl ulaşılacağına yol haritasının belirlenmesi (Armstrong ve Baron, 2005:9), kim tarafından ve hangi amaçla tanımlandığının ve ölçüldüğünün ifade edilmesi (Shields, 2007:20) stratejik değerdedir. Performans, örgüt başarısını ortaya koyan temel unsurlardan biri olduğundan (Qureshi ve Hassan, 2013, 56), bu noktada gerçek performans değerlendirme çalışan katılımını motive eden, geleneksel yöntemlerin mekanik ve işlevsizliğinden uzak, insancıl ve etik yargılara bağlı insan kaynakları yönetimini ve karar verme sürecini içermelidir (Roberts, 2003:89). Bunun sürdürülebilir hale getirilerek muhafaza edilmesi gerekmektedir (Hasbolah vd., 2018:181). Bu noktada işletme başarı performansını çalışan ve örgüt olmak üzere iki kanal üzerinden değerlendirilmesi kritik öneme sahiptir. Çalışan performansı ve örgüt performansına yönelik kavramsal çerçeveye aşağıda yer verilmektedir.

2.2.1. Çalışan Performansı

Başarılı işletme performansı olarak ifade edilen yapı, elinde bulundurduğu insan kaynağının ortaya koyduğu bilgi, beceri ve nihai olarak performansa karşılık gelmektedir. Her ne kadar parasal olarak ifade edilen işletme sermayesi işletmenin piyasada var oluşuna katkı sunan bir unsur olsa da bu varoluşu sürdürülebilir başarı haline dönüştüren en önemli unsurların başında çalışanın sergilediği performans gelmektedir. Çalışan performansı ise bir çalışanın örgüt eliyle belirlenen standartta işi yerine getirme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Sendawula vd., 2018:3). Bu kapasitenin açığa çıkması ise çalışan tarafından algılanan destek ve bununla bağlantılı olarak çalışanın ortaya koyduğu çabanın çarpımından elde edilmektedir (Anitha, 2014:308; Bataineh, 2019:103). Bu noktada çalışan performansının örgüte ve çalışana bakan dinamikleri kapsayan bir çıktı olduğu ifade edilebilmektedir. Her bir değişkende yaşanacak farklılık farklı çıktılara sebep olacaktır. Literatürde çalışan performansına yansıyan unsurlar arasında işin niteliği, ücretlendirme politikaları, sosyal etkinlikler, çalışana özerk bir alan tanıma, kariyer fırsatları, iş güvenliği, personel güçlendirme, teknolojiye adaptasyon gibi unsurlar söz konusudur (Muchinsky, 2000:803; Kirkpatrick, 2006:5; Yıldız vd., 2008:236; Longe, 2014:69; Karatepe, 2013:132). Buradaki kritik eşik ise çalışanların öncelikle gerekli yetkinliklere sahip olması ve sonra bu yetkinlik ve becerileri işletmeleri için en verimli şekilde katkı sunmaya karar vermeleridir (Krausert, 2009:189).

Çalışan, işletme amaçları ile kendi amaçlarının örtüştüğü frekansı yakaladığında mevcut kapasitesini en iyi sergileyecek performansı vermek için pozitif bir mücadeleye girme eğiliminde olacaktır. Burada çalışan amaçları ile işletme amaçlarını eş güdümlene işlevi yönetim işlevinin bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışanın kendisinin desteklendiği, bireysel amaçlarının önemsendiğini hissettiği noktalarda önemli performans artışlarının gözlemlendiği görülmektedir (Longe, 2014). Bu durum ile bağlantılı olarak, başarılı liderlik becerilerinin çalışana kendisini değerli hissettirerek performans artışını sağladığı birçok çalışmada kanıtlanmıştır (Liden vd., 2008; Trompenaars ve Verman, 2009; Hawkin, 2013; Zehir vd., 2013; Robbins ve Judge, 2012; Baykal vd., 2018:117; Cinnioğlu, 2019; Özer, 2019). Bu sebeple çalışan performansı artışına yönelik yapılan aktif adımlar yönetim ve liderlik becerileri ile değerlendirildiği takdirde anlamlı olacaktır.

2.2.2. Örgütsel Performans

İşletmeler mal ve hizmet üreterek mevcudiyetlerini başarılı bir skalada sürdürmeyi hedefleyen ekonomik birimlerdir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi optimum performansın sergilenmesi anlamına gelmektedir (Elena-Iuliana ve Maria, 2016: 179). İşletmeye değer katmak ve bu değeri sürdürülebilir kılmak için örgütsel

performans temel kıstastır (Carton ve Hofer, 2006:3). Örgüt performansı, tanımlanmış iş hedeflerine yönelik gösterilen çaba, eylem, uygulama ve fonksiyonların efektif olarak yerine getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Yılmaz vd., 2009:2471; Singh vd., 2016:214).

İşletmelerde örgütsel bir performans başarısından bahsetmek; olumlu ya da olumsuz değerlendirilmesi, kariyer basamaklarının varlığına, ücretle ilgili beklentilerin karşılanma oranına, örgütsel bağlılığın sağlanması gibi unsurların meydana getirdiği bir çıktıdan oluşmaktadır (Erdil vd., 2004:102; Ho, 2008:1238; Turunç, 2016). Sınırlı kaynakları bulunan işletme maksimum verimlilik düzeyine ulaşmak adına değer yaratmak durumundadır (Taouab ve Issor, 2019). Bu durum işletmeye ait çeşitli gösterge setlerinin ortaya konulması ile mümkündür (Turunç, 2016:233). Bu veri setleri; pazarlama, üretim, insan kaynakları yönetimi vb. gibi işletme fonksiyonlarının kümülatif çıktısının işletme amaçları ile örtüşme oranına bağlıdır. Örgüte sürdürülebilir değer katan (Carton ve Hofer, 2006:3), etkin ve verimli üretimi destekleyen (Çapuşneanu vd., 2012: 335), çalışanların algıladıkları örgüt performansı (Kuswati, 2020), çoklu örgütsel aktiviteler arasındaki ilişkilerin detaylı tahlil edilerek anlamlandırılması (Richard vd., 2009) başarılı bir örgütsel performans zeminini oluşturmaktadır.

2.3. Değişkenler Arasındaki İlişki ve Hipotez Geliştirme

Hizmetkâr liderlik, kendi içinde dinamikleri olan bütüncül bir liderlik yaklaşımıdır. Bu sebeple çok boyutlu bir bakış açısının yansıttığı kuramsal zemine oturtulmaktadır. Bu zeminin saç ayakları liderliğin etik, duygusal ve ruhsal boyutlarından oluşan değer odaklı bir liderlik anlayışını temsil etmektedir (Eva vd.,2019:111). Takipçilerini odağına alarak onların çıkar ve önceliklerine hizmet etme bilincini ve motivasyonunu (Greenleaf, 1995; Liden vd., 2008, Chen vd., 2015; Eva vd.,2019) taşımakta ve hitap ettiği grubun/takipçilerinin kendi potansiyellerini açığa çıkarma gayretinde bulunmaktadır (Walumbwa vd., 2010; van Dierendonck, 2011:113; Hunter vd., 2013; Chen vd., 2015).

Alan yazın incelendiğinde hizmetkar liderliğin işletme süreçlerine olumlu, olumsuz ya da nötr yansıdığını ifade eden en önemli değişkenlerin başında performans gelmektedir. Tüm kurum ve kuruluşlar bu kavram odağında bütün eylem ve faaliyetlerini şekillendirmektedir. Literatürde hizmetkar liderlik ile çeşitli performans düzeylerini ilişkilendiren çalışmalar söz konusudur (Russell ve Stone, 2002; Liden vd., 2008; Melchar ve Bosco, 2010; Hu ve Liden, 2011; Schaubroeck vd., 2011, Liden vd., 2014; Huang vd., 2016; Schwarz vd., 2016; Sousa ve van Dierendonck, 2016; Taşlıyan vd., 2016; Chiniara ve Bentein; 2017; Baykal vd.,2018; Cinnioğlu, 2019; Özer, 2019; Beğenirbaş ve Yalçın, 2020; Celepli Sütbaş ve Atilla, 2020; Silalahi vd., 2022; Şımık vd., 2022; Arshad vd., 2022; Esen 2023;Luciano-Alipio ve Arévalo, 2023). Bu çalışmalardan hizmetkar liderlik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar (Liden vd., 2008; Schwarz vd., 2016; Taşlıyan vd., 2016; Özer, 2018; Cinnioğlu, 2019; Beğenirbaş ve Yalçın, 2020; Silalahi vd., 2022; Arshad vd., 2022; Şımık vd., 2022; Esen 2023; Luciano-Alipio ve Arévalo, 2023) ve örgüt performansı düzeyinde araştıran çalışmalar (Russel ve Stone, 2002; Melchar ve Bosco, 2010; Liden vd., 2014; Huang vd., 2016; Baykal vd., 2018) olarak yoğunlaştığı söylenebilmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda hizmetkar liderliğin, performans üzerindeki etkisinin işletmeler için kritik öneme sahip olduğu alan yazındaki çalışmalar ile desteklenmiştir (Russell ve Stone, 2002; Liden vd., 2008; Melchar ve Bosco, 2010; Hu ve Liden, 2011; Schaubroeck vd., 2011, Liden vd., 2014; Huang vd., 2016; Schwarz vd., 2016; Sousa ve van Dierendonck, 2016; Taşlıyan vd., 2016; Chiniara ve Bentein; 2017; Baykal vd.,2018; Cinnioğlu, 2019; Özer, 2019; Beğenirbaş ve Yalçın, 2020; Celepli Sütbaş ve Atilla, 2020; Silalahi vd., 2022; Şımık vd., 2022; Arshad vd., 2022; Esen 2023;Luciano-Alipio ve Arévalo, 2023).Bu çalışmalarda hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve/veya dolaylı etkisi olduğunu savunan çalışmalara (Liden vd., 2008; Schwarz vd., 2016; Taşlıyan vd., 2016; Özer, 2018; Cinnioğlu, 2019; Beğenirbaş ve Yalçın, 2020; Silalahi vd., 2022; Arshad vd., 2022; Şımık vd., 2022; Esen 2023; Luciano-Alipio ve Arévalo, 2023) ve örgüt performansı üzerinde doğrudan ve/veya dolaylı etkisi olduğunu savunan çalışmalara (Russel ve Stone, 2002; Melchar ve Bosco, 2010; Liden vd., 2014; Huang vd., 2016; Baykal vd., 2018) odaklanılmıştır. Bu odak noktasından hareketle bu çalışmada, hizmetkar liderlik algısının çalışan performansı üzerinde ve algılanan örgütsel performans üzerinde etkisi olduğu varsayılmış ve her iki performans düzeyi (çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı) üzerinde varsayılan etkinin olup olmadığı ispat edilmek üzere analiz gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu etkilerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ileri araştırma yöntemleri ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş,

medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, örgüt içi pozisyon/statü) yer verilmesinin temel amacı, hizmetkâr liderlik algısının farklı çalışan gruplarında farklılaşarak etkilenip etkilenmediğini ortaya koymaktır. Özellikle Sosyal Rol Teorisi (Eagly ve Karau, 2002) gibi teorik temellere dayanan çalışmalar, bireylerin cinsiyet ve diğer sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak liderlik algılarının değişebileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi değişkenlerin de çalışanların liderlik algılarını ve örgütsel davranışlarını etkileyebileceği literatürde sıklıkla vurgulanmıştır (Abasilim vd., 2019:11-13). Bu nedenle, çalışmada demografik değişkenler hipotez düzeyinde modele dahil edilmiş ve ileri analiz yöntemleri ile test edilmiştir. Yapılan analizlerin önemi, hizmetkâr liderlik uygulamalarının farklı çalışan gruplarında nasıl algılandığını ve bu liderlik yaklaşımının işletme stratejilerinde farklılaştırılmış politikalar gerektirip gerektirmediğini anlamaya katkı sağlamasıdır. Bu yönüyle çalışma, sadece genel düzeyde liderlik ve performans ilişkisini değil, aynı zamanda bireysel farklılıkların bu ilişki üzerindeki etkisini de ortaya koyarak literatüre çok boyutlu bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Literatür incelendiğinde bu iki performans düzeyini aynı anda tespiti yönelik bir çalışmanın yapılmamış olması ve bu etkilerin demografik özellikler odağında ileri araştırma yöntemleri aracılığıyla detaylı bir analiz değerlendirilmesinin yapılmaması bu araştırmayı özgün kılmaktadır. Buradaki temel amaç işletmenin sürdürülebilir başarı amacıyla geliştireceği politikalarda hizmetkar liderlik algısının hem çalışan performansı düzeyinde hem de algılanan örgüt performansı düzeyinde demografik faktörlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, örgüt içi pozisyon/statü) göre yansımalarının altını çizmektir. Bu kapsamda geliştirilen ana ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H1b: Hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H1c: Hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H1d: Hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde eğitim gruplarına göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H1e: Hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H1f: Hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt içi pozisyon/statü durumuna göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H2: Hizmetkâr liderlik algısının algılanan örgüt performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Hizmetkâr liderlik algısının algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisinde cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H2b: Hizmetkâr liderlik algısının algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisinde yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H2c: Hizmetkâr liderlik algısının algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisinde medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H2d: Hizmetkâr liderlik algısının algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisinde eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

H2e: Hizmetkâr liderlik algısının algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

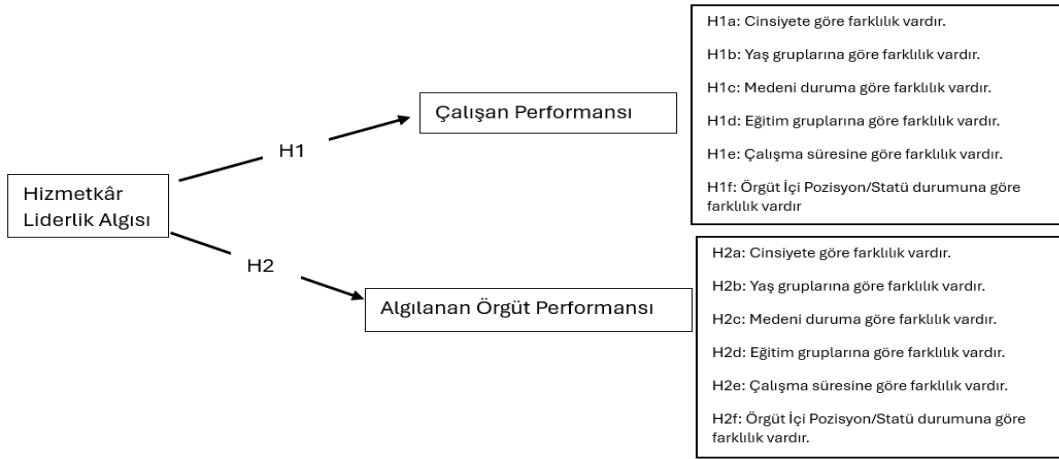
H2f: Hizmetkâr liderlik algısının algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisinde örgüt içi pozisyon/statü durumuna göre anlamlı olarak farklılık bulunmaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden "ilişkisel tarama modeli" kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri açıklamayı, ilişki düzeylerini belirlemeyi ve bu ilişkiler üzerine çıkarım yapmayı amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2009:81). Bu model, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini ortaya koyarken neden-sonuç ilişkisi kurmadan yalnızca mevcut durumu betimlemeye odaklanır. Bu kapsamda araştırmada, hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkileri ve bu etkilerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Araştırmaya yönelik geliştirilen hipotezlere dayanarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1' de sunulmaktadır;



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren mal ve hizmet sektörlerindeki çeşitli işletmelerin çalışanları olarak belirlenmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2023 yılı verilerine göre, Türkiye genelinde sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işgücü, bir önceki yıla göre 562 bin kişi artarak 34 milyon 896 bin kişiye ulaşmıştır (TÜİK, 2023). Marmara Bölgesi ise Türkiye'nin en yüksek işgücüne sahip bölgesi olmaya devam etmekte olup, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren girişimlerin yaklaşık %54,1'inin bu bölgede yer aldığı rapor edilmiştir (TİSK, 2022). Türkiye İş Kurumu'nun (İŞKUR) 2022 yılı İşgücü Piyasası Araştırması verilerine göre, yalnızca İstanbul ilinde 20 ve üzeri çalışanı bulunan işletmelerde toplam çalışan sayısı 3.057.458 olarak belirlenmiştir (Türkiye İş Kurumu, 2022). Bu veriler doğrultusunda, Marmara Bölgesi genelinde çalışan sayısının yaklaşık 7 milyon olduğu tahmin edilmektedir (TÜİK, 2023). Bu geniş evrene doğrudan ulaşmanın pratik olarak mümkün olmaması, zamansal ve erişimsel kısıtların olması sebebiyle, araştırmada kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem ile araştırmaya, ulaşılabilen ve gönüllü katılım gösteren işletme çalışanları dâhil edilmiştir. Anket formu; yüz yüze/elden teslim, e-posta ve çevrim içi anket bağlantıları aracılığıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırmada toplam 490 gönüllü katılımcıdan eksiksiz veri toplanmıştır. Evrenin kesin büyüklüğü bilinemediğinden, %95 güven düzeyi ve %5 örneklem hatası kabul edilerek yapılan hesaplamalara göre, evren büyüklüğünün 100.000 ve üzerinde olması durumunda minimum örneklem büyüklüğünün 384 kişi olması gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014:271). Bu çerçevede ulaşılan 490 kişilik örneklem, minimum gereksinimin üzerinde bir büyüklük sağlayarak araştırmanın temsil gücünü ve geçerliliğini artırmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışma, verilerin anket yöntemi ile toplanacağı nicel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Anket formu, "Demografik Bilgiler", "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği", "Çalışan Performansı Ölçeği" ve "Algılanan Örgüt Performansı Ölçeği" olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Tanımlayıcı bilgi formunda, formu dolduran kişiler hakkında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işyerinde çalışma süresi, örgüt içi

pozisyon/statü olmak üzere toplam 6 soru bulunmaktadır. Çalışmada hizmetkâr liderlik ölçeği olarak Liden ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilen 7 maddeden ve tek boyuttan oluşan ‘Hizmetkâr Liderlik Ölçeği’ nin, Kılıç ve Yalçın (2016) tarafından yapılan çalışmadaki Türkçe uyarlaması tercih edilmiştir. Ölçek, çalışmada 5’li Likert tipi ölçek olarak kullanılmıştır. Araştırmada Çalışan Performansı Ölçeği, Rahman ve Bullock’ un (2005) makalesinde yer alan ve Şehitoğlu ve Zehir’ in (2010) çalışmasındaki Türkçe uyarlaması olan 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, çalışmada 5’li Likert tipi ölçek olarak kullanılmıştır. Yapılan çalışmada algılanan örgütsel performans ölçeği olarak Tseng ve Lee (2009) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Performans Ölçeği’ Alıcı (2020) tarafından yapılan çalışmadaki Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyut ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, çalışmada 5’li Likert tipi ölçek olarak kullanılmıştır. Çalışmanın, Kırklareli Üniversitesi Bilim Araştırmaları ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 12.01.2024 tarihinde E-35523585-199-109970 sayılı ‘Kurulumuzca çalışmanın etik açıdan sakınca içermediğine karar verilmiştir’ kararına istinaden uygulama aşaması başlatılmıştır. Çalışma kapsamında gönüllü katılımcılara anket formu aracılığıyla toplamda 26 soru/ifade yöneltilmiş ve 490 tam ve eksiksiz geri dönüş alınmasıyla Haziran 2024 itibarıyla uygulama aşaması sonlandırılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışma 490 gönüllü katılımcının tam ve eksiksiz doldurduğu anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veriler IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS AMOS 23 programlarına aktararak tamamlanmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımı (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) verilmiştir. Ölçek güvenilirliği için Cronbach Alfa değerinden ve ölçekler arasındaki ilişki için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca model testi için Path (yol) analizinden yararlanılarak sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

4. Bulgular

Araştırmanın örneklemine yönelik tanımlayıcı demografik bilgiler Tablo 1’ de özetlenmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

		f	%
Cinsiyet	Kadın	153	31,2
	Erkek	337	68,8
Yaş	18-25 yaş arası	84	17,1
	26-32 yaş arası	174	35,5
	33-42 yaş arası	160	32,7
	43-50 yaş arası	61	12,4
	51 ve üzeri yaş	11	2,2
Medeni durum	Evli	264	53,9
	Bekar	226	46,1
Eğitim durumu	İlkokul	22	4,5
	Ortaokul	38	7,8
	Lise	112	22,9
	Ön lisans	66	13,5
	Lisans	169	34,5
	Lisansüstü	83	16,9
Çalışma süresi	1 yıldan az	105	21,4
	1-3 yıl arası	161	32,9
	4-6 yıl arası	87	17,8
	7-9 yıl arası	64	13,1
	10 yıl ve üzeri	73	14,9
Örgüt içi pozisyon/statü	Üst düzey yönetici	26	5,3
	Orta düzey yönetici	95	19,4
	Alt düzey yönetici	72	14,7
	Çalışan	297	60,6

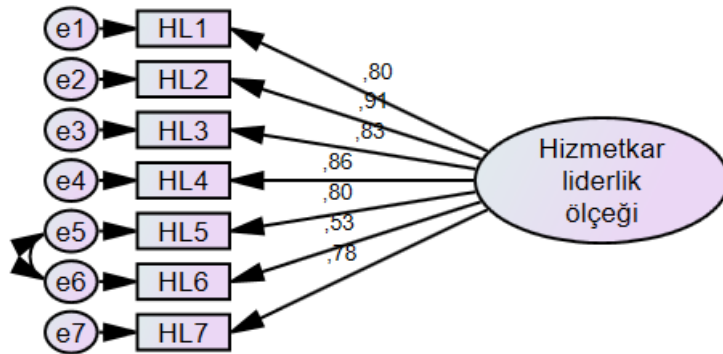
Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların büyük bir kısmının erkek (%68,8), 26-32 yaş (%35,5) ve 33-42 yaş (%32,7) aralıklarında olduğu ve evli (%53,9) bireylerin çoğunlukta bulunduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından, lisans mezunu katılımcıların oranı (%34,5) daha yüksek düzeydedir. Çalışanların büyük bir kısmı 1-3 yıl (%32,9) ve 1 yıldan az (%21,4) süredir mevcut iş yerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %60,6'sı doğrudan çalışan, %19,4'ü orta düzey yönetici ve %14,7'si alt düzey yönetici pozisyonunda yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini hem doğrudan çalışanları hem de örgütte alt ve orta düzey yönetici pozisyonlarında bulunan bireyleri kapsamaktadır. Bu tercihin temel gerekçesi, orta ve alt düzey yöneticilerin de örgütsel hiyerarşi içerisinde bir üst düzey yöneticiye bağlı çalışmaları ve dolayısıyla hizmetkâr liderlik algısına ilişkin bir takipçi perspektifine sahip olmalarıdır. Söz konusu yöneticiler, örgüt yapısında hem lider hem takipçi rollerini eşzamanlı üstlenmektedirler. Bu nedenle, hizmetkâr liderlik algısının örgütün tüm seviyelerinde çalışan performans ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisini daha bütüncül bir şekilde değerlendirmek amacıyla, alt ve orta düzey yöneticiler örneklem içerisine dahil edilmiştir. Ayrıca, örnekleme yer alan üst yöneticilerin oranı, genel bulgular üzerinde yönlendirici veya bozucu bir etkiye bulunmayacak düzeyde olup, yapılan analizler sonucunda örneklem içi dağılımın dengeli olduğu ve sonuçların genel eğilimi temsil etme yeterliliğini koruduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın ölçeklerine dair tanımlayıcı istatistik veriler Tablo 2' de özetlenmektedir.

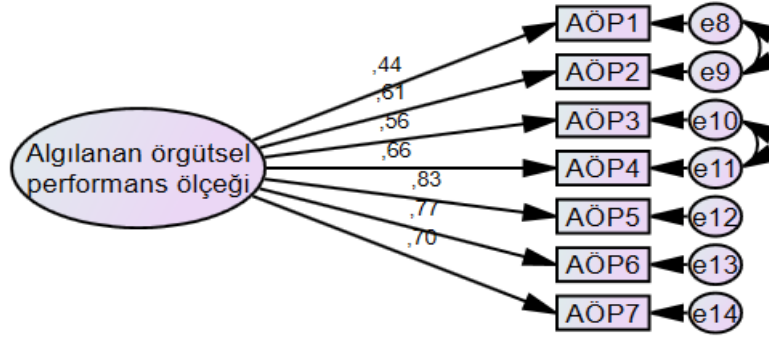
Tablo 2. Ölçeklere Dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort	Ss	Min	Maks	Cronbach's Alfa
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	25,98	6,56	7	35	0,919
Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği	23,72	5,61	7	35	0,856
Çalışan Performansı Ölçeği	24,17	4,78	6	30	0,890

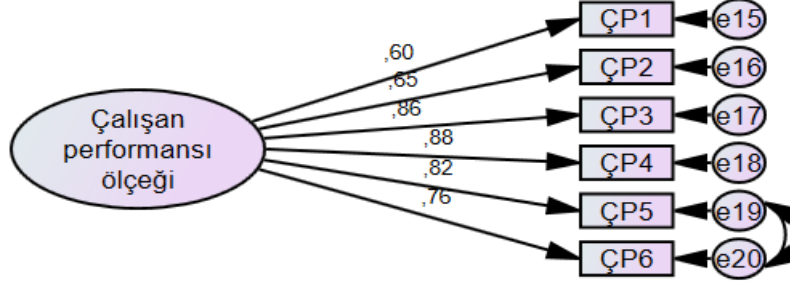
Tablo 2 incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ölçek ortalaması $25,98 \pm 6,56$, algılanan örgütsel performans ölçek ortalaması $23,72 \pm 5,61$ ve çalışan performansı ölçek ortalaması $24,17 \pm 4,78$ 'dir. Tablo 2'de yer alan ölçek ortalamaları, çalışmada kullanılan üç ana değişkenin katılımcı algıları çerçevesinde genel eğilimini göstermektedir. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği için puan aralığı 7 ile 35 arasında değişmekte olup, bu çalışmada elde edilen ortalama değer 25,98'dir. Bu değer, ölçeğin orta-üst düzeyinde konumlanmakta olup, katılımcıların yöneticilerini genel olarak hizmetkâr liderlik davranışları sergileyen kişiler olarak algıladıklarına işaret etmektedir. Benzer şekilde, Çalışan Performansı (24,17/30) ve Algılanan Örgütsel Performans (23,72/35) ortalamaları da olumlu yönde eğilim göstererek katılımcıların kendi iş performanslarını ve çalıştıkları örgütün genel performansını olumlu algıladıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, her üç ölçekten elde edilen değerlerin, ilgili ölçeklerin toplam puan potansiyelleri dikkate alındığında orta-üst düzeyde seyrettiği ve bu durumun çalışmanın genel bulgularıyla tutarlılık arz ettiği değerlendirilmektedir. Ölçek güvenilirliğinin değerlendirilmesi sırasında en sık kullanılan kriterlerden biri içsel tutarlılık ölçüsü olan Cronbach's Alfa değeridir. Araştırmada ölçekler için Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır. Hesaplanan değer, kabul edilebilir değer olan 0,60 değerinin (Nunnally ve Bernstein, 1994) hayli üzerindedir.



Şekil 2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA modeli



Şekil 3. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği DFA modeli



Şekil 4. Çalışan Performansı Ölçeği DFA modeli

Tablo 3. Ölçek Maddelerine Yönelik Faktör Yükleri ve CR ve AVE Değerleri

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Faktör yükü	CR	AVE
HL 1	<---	Hizmetkâr liderlik ölçeği	1				0,526		
HL 2	<---	Hizmetkâr liderlik ölçeği	1,545	0,112	13,749	0,000	0,801		
HL 3	<---	Hizmetkâr liderlik ölçeği	1,468	0,119	12,367	0,000	0,864		
HL 4	<---	Hizmetkâr liderlik ölçeği	1,344	0,111	12,123	0,000	0,827	0,921	0,631
HL 5	<---	Hizmetkâr liderlik ölçeği	1,552	0,123	12,631	0,000	0,910		
HL 6	<---	Hizmetkâr liderlik ölçeği	1,449	0,122	11,899	0,000	0,795		
HL 7	<---	Hizmetkâr liderlik ölçeği	1,474	0,125	11,782	0,000	0,779		
AÖP 1	<---	Algılanan örgütsel performans ölçeği	1				0,439		
AÖP 2	<---	Algılanan örgütsel performans ölçeği	1,322	0,132	10,024	0,000	0,608		
AÖP 3	<---	Algılanan örgütsel performans ölçeği	1,252	0,156	8,048	0,000	0,563		
AÖP 4	<---	Algılanan örgütsel performans ölçeği	1,458	0,169	8,636	0,000	0,657	0,843	0,443
AÖP 5	<---	Algılanan örgütsel performans ölçeği	1,829	0,196	9,346	0,000	0,835		
AÖP 6	<---	Algılanan örgütsel performans ölçeği	1,780	0,194	9,167	0,000	0,775		
AÖP 7	<---	Algılanan örgütsel performans ölçeği	1,681	0,189	8,875	0,000	0,704		
ÇP 1	<---	Çalışan performansı ölçeği	1				0,605		
ÇP 2	<---	Çalışan performansı ölçeği	1,027	0,087	11,868	0,000	0,646		
ÇP 3	<---	Çalışan performansı ölçeği	1,189	0,082	14,496	0,000	0,864		
ÇP 4	<---	Çalışan performansı ölçeği	1,241	0,085	14,659	0,000	0,882	0,896	0,594
ÇP 5	<---	Çalışan performansı ölçeği	1,100	0,078	14,053	0,000	0,824		
ÇP 6	<---	Çalışan performansı ölçeği	1,036	0,078	13,299	0,000	0,761		

Elde edilen bulgular incelendiğinde, ölçeklerdeki maddelere ait faktör yüklerinin 0,439-0,910 arasında ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeklere dair CR ve AVE değerleri Tablo 3' de sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Kabul Edilebilir Değer Aralığı

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hizmetkâr liderlik ölçeği	Algılanan örgütsel performans ölçeği	Çalışan performansı ölçeği
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 4$	7,034	7,624	3,053
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,948	0,952	0,984
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,963	0,936	0,986
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,968	0,944	0,990
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0,949	0,901	0,982
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,968	0,944	0,990
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0,111	0,116	0,065
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.08$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,039	0,057	0,021

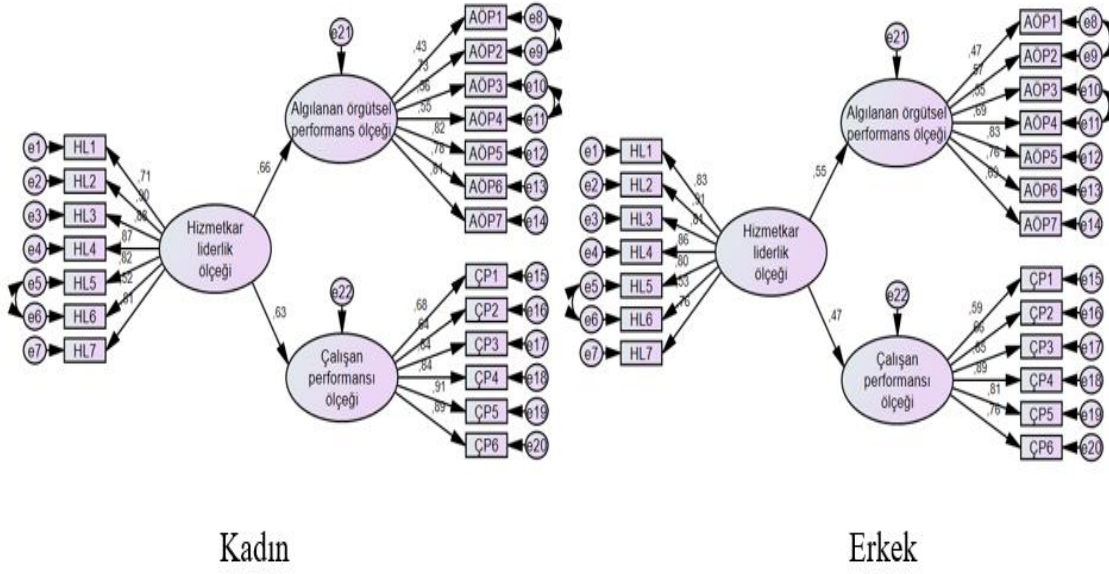
Elde edilen uyum değerlerine bakıldığında, χ^2/df , NFI, IFI, TLI, CFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin iyi olduğu (Hu ve Bentler, 1999: 27; Tabachnick ve Fidell, 2001: 699-700; Meydan ve Şeşen, 2011: 37) görülmektedir. Genel olarak uyum indekslerine bakıldığında path (yol) modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilmektedir. Ortak yöntem varyansını (common method variance) test etmek için Harman'ın tek-faktör testi (single-factor) uygulanmıştır. Tek faktörde açıklanan varyans miktarı %38,587'dir. Tek faktörde açıklanan varyans değerinin %50'nin altında olduğu bulunmuştur. Böylece ortak yöntem hatası olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yol analizi ile hipotezlerin test edilmesine geçmeden önce değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiyi göstermek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ait istatistiki veriler Tablo 5' de sunulmuştur.

Tablo 5. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

		Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	r	1	0,505	0,471
	p		0,000*	0,000*
Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği	r		1	0,466
	p			0,000*
Çalışan Performansı Ölçeği	r			1
	p			

R: Pearson Korelasyon Katsayısı



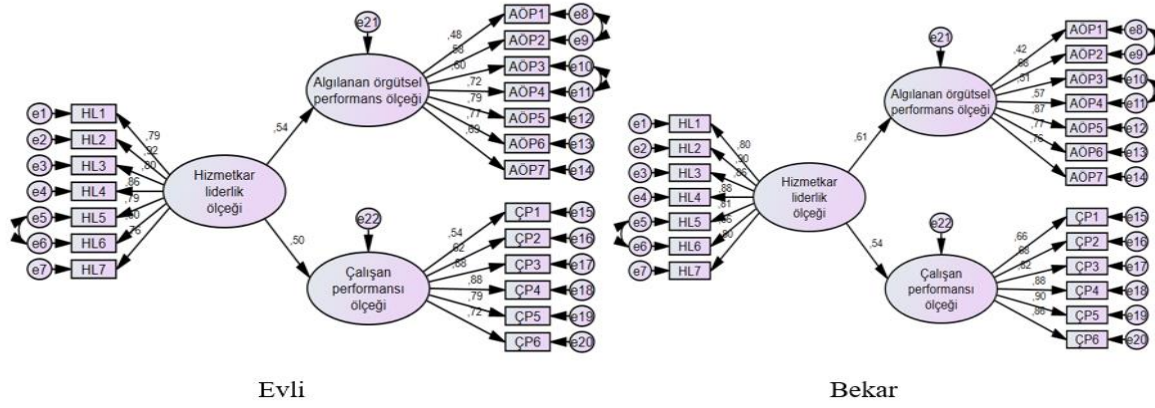
Şekil 6. Modelin Cinsiyete Göre Farklılaşma Düzeylerine Yönelik Yapısal Model

Tablo 6. Modelin Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Ölçüm Yükleri	17	29,440	0,031*	0,004	0,005	-0,002	-0,003
Yapısal Yükler	2	6,487	0,039*	0,001	0,001	0,000	0,000
Yapısal Kovaryans	1	0,203	0,652	0,000	0,000	0,000	0,000
Yapısal Hata Terimleri	2	3,366	0,186	0,001	0,001	0,000	0,000
Ölçüm Hata Terimi	23	127,449	0,000*	0,019	0,020	0,010	0,011

*:p<0,05

Araştırma kapsamında alt hipotezlerden H1a ve H2a hipotezleri aynı anda test edilmiş ve istatistikî sonuçları Şekil 6 ve Tablo 6' da gösterilmiştir. Şekil 6 ve Tablo 6 incelendiğinde hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi cinsiyete göre anlamlı ($p=0,039$) bir farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Kurulan modelde kadın katılımcıların hizmetkar liderlik algısının çalışan performansı üzerine etkisi (0,63) ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi (0,66), erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda Şekil 6 ve Tablo 6' dan elde edilen bulgular ile bu araştırmada H1a ve H2a hipotezi desteklenmiştir.



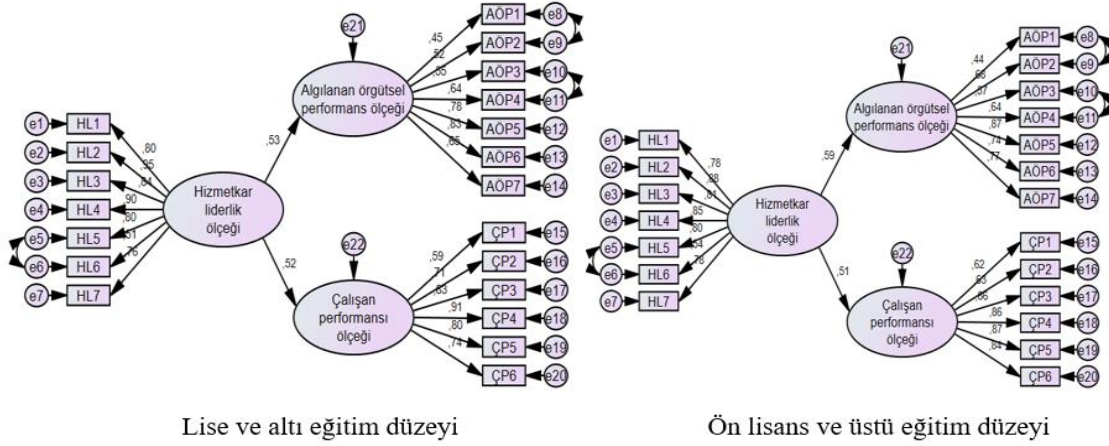
Şekil 8. Modelin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Düzeylerine Yönelik Yapısal Model

Tablo 8. Modelin Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Ölçüm Yükleri	17	32,566	0,013*	0,005	0,005	-0,002	-0,002
Yapısal Yükler	2	3,243	0,198	0,000	0,001	0,000	0,000
Yapısal Kovaryans	1	0,126	0,723	0,000	0,000	0,000	0,000
Yapısal Hata Terimleri	2	1,878	0,391	0,000	0,000	-0,001	-0,001
Ölçüm Hata Terimi	23	63,123	0,000*	0,010	0,010	0,001	0,001

*:p<0,05

Araştırma kapsamında alt hipotezlerden H1c ve H2c hipotezleri aynı anda test edilmiş ve istatistiki sonuçları Şekil 8 ve Tablo 8' de özetlenmiştir. Şekil 8 ve Tablo 8 incelendiğinde hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi medeni duruma göre anlamlı ($p=0,198$) bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Kurulan modelde katılımcıların hizmetkar liderlik algısının çalışan performansı üzerine etkisi ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermesi istatistiki olarak anlamsız olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu kapsamda Şekil 8 ve Tablo 8' den elde edilen bulgular ile bu araştırmada H1c ve H2c hipotezi desteklenmemiştir.



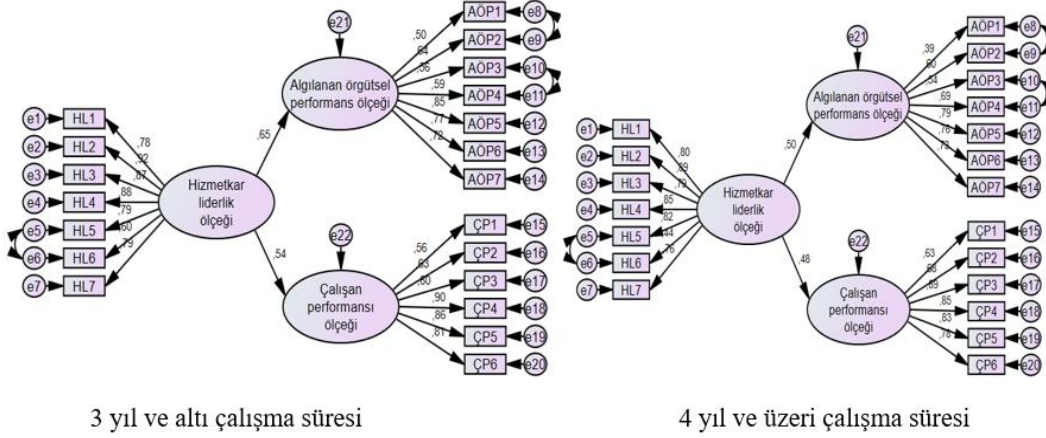
Şekil 9. Modelin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Düzeylerine Yönelik Yapısal Model

Tablo 9. Modelin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Ölçüm Yükleri	17	16,214	0,509	0,002	0,003	-0,005	-0,005
Yapısal Yükler	2	2,550	0,279	0,000	0,000	0,000	0,000
Yapısal Kovaryans	1	6,152	0,013*	0,001	0,001	0,001	0,001
Yapısal Hata Terimleri	2	3,548	0,170	0,001	0,001	0,000	0,000
Ölçüm Hata Terimi	23	171,355	0,000*	0,026	0,027	0,017	0,018

*:p<0,05

H1d ve H2d ile oluşturulan modelde bilgi karmaşası yaratmamak adına eğitim grupları Lise ve altı eğitim düzeyi ile Ön lisans ve üzeri eğitim düzeyi olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Araştırma kapsamında alt hipotezlerden H1d ve H2d hipotezleri aynı anda test edilmiş ve istatistiki sonuçları Şekil 9 ve Tablo 9’da gösterilmiştir. Şekil 9 ve Tablo 9 incelendiğinde hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi eğitim düzeylerine göre anlamlı ($p=0,279$) bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Kurulan modelde katılımcıların hizmetkar liderlik algısının çalışan performansı üzerine etkisi ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi eğitim durumlarına göre farklılık göstermesi istatistiki olarak anlamsız olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu kapsamda Şekil 9 ve Tablo 9’ dan elde edilen bulgular ile bu araştırmada H1d ve H2d hipotezi desteklenmemiştir.



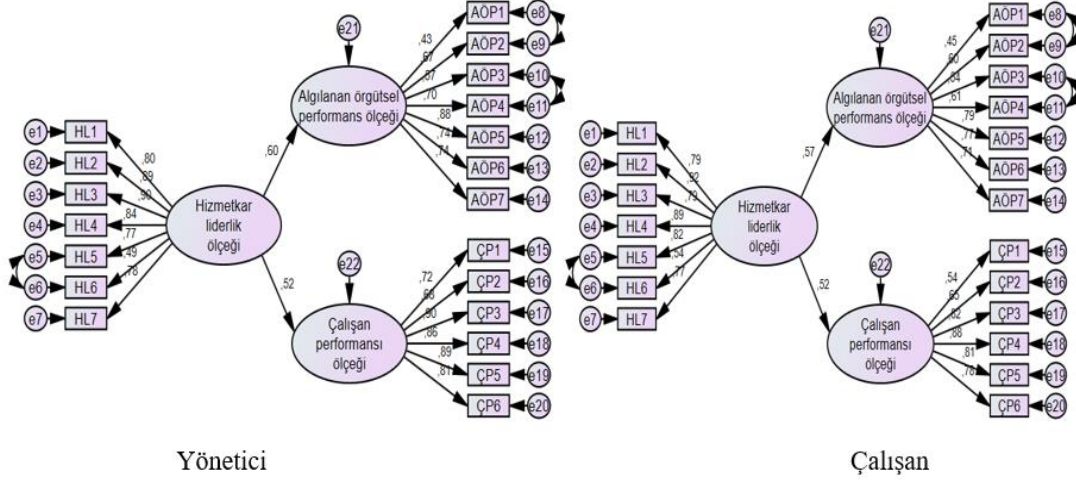
Şekil 10. Modelin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Düzeylerine Yönelik Yapısal Model

Tablo 10. Modelin Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Ölçüm Yükleri	17	24,307	0,111	0,004	0,004	-0,003	-0,003
Yapısal Yükler	2	3,877	0,144	0,001	0,001	0,000	0,000
Yapısal Kovaryans	1	1,113	0,291	0,000	0,000	0,000	0,000
Yapısal Hata Terimleri	2	7,316	0,026*	0,001	0,001	0,000	0,000
Ölçüm Hata Terimi	23	107,573	0,000*	0,016	0,017	0,008	0,008

*: $p < 0,05$

H1e ve H2e ile oluşturulan modelde bilgi karmaşası yaratmamak adına çalışma süresi 3 yıl ve altı çalışma süresi ile 4 yıl ve üzeri çalışma süresi olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Araştırma kapsamında alt hipotezlerden H1e ve H2e hipotezleri aynı anda test edilmiş ve istatistiki sonuçları Şekil 10 ve Tablo 10' da gösterilmiştir. Şekil 10 ve Tablo 10 incelendiğinde hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi çalışma süresine göre anlamlı ($p=0,144$) bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Kurulan modelde katılımcıların hizmetkar liderlik algısının çalışan performansı üzerine etkisi ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi çalışma sürelerine göre farklılık göstermesi istatistiki olarak anlamsız olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu kapsamda Şekil 10 ve Tablo 10' dan elde edilen bulgular ile bu araştırmada H1e ve H2e hipotezi desteklenmemiştir.



Şekil 11. Modelin Örgüt İçi Pozisyon/Statü Durumuna Göre Farklılaşma Düzeylerine Yönelik Yapısal Model

Tablo 11. Modelin Örgüt İçi Pozisyon/Statü Durumuna Göre Farklılıklarının İncelenmesi

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Ölçüm Yükleri	17	24,500	0,106	0,004	0,004	-0,003	-0,004
Yapısal Yükler	2	0,737	0,692	0,000	0,000	-0,001	-0,001
Yapısal Kovaryans	1	0,871	0,351	0,000	0,000	0,000	0,000
Yapısal Hata Terimleri	2	1,127	0,569	0,000	0,000	-0,001	-0,001
Ölçüm Hata Terimi	23	116,073	0,000*	0,017	0,018	0,009	0,009

*:p<0,05

H1f ve H2f ile oluşturulan modelde bilgi karmaşası yaratmamak adına örgüt içi pozisyon/statü yönetici ve çalışan olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Araştırma kapsamında alt hipotezlerden H1f ve H2f hipotezleri aynı anda test edilmiş ve istatistiki sonuçları Şekil 11 ve Tablo 11' de gösterilmiştir. Şekil 11 ve Tablo 11 incelendiğinde hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansı ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi örgüt içi pozisyon/statü durumuna göre anlamlı ($p=0,692$) bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Kurulan modelde katılımcıların hizmetkar liderlik algısının çalışan performansı üzerine etkisi ve algılanan örgüt performansı üzerindeki etkisi örgüt içi pozisyon/statü durumuna göre farklılık göstermesi istatistiki olarak anlamsız olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu kapsamda Şekil 11 ve Tablo 11' den elde edilen bulgular ile bu araştırmada H1f ve H2f hipotezi desteklenmemiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Hizmetkâr liderlik, literatürde yer alan ve değer temelli liderlik yaklaşımlarından sayılan liderlik modellerinden muhtevası gereği oldukça farklılaşmaktadır (Eva vd., 2019:113). Hizmetkar liderlik, takipçilerinin çok yönlü gelişimine ön veren ve bu gelişim için liderin aktif olarak onlara hizmet etmesine karşılık gelen bütüncül bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1995; van Dierendonck, 2011:113; Eva vd., 2019: 112). Literatürde özellikle son yıllarda hizmetkar liderlik ile ilgili bilimsel çalışmalarda dramatik bir artış gözlemlenmektedir (Eva vd., 2019). Bunun temel sebebi diğer liderlik modellerinden farklı olarak hizmetkâr liderin takipçilerinin gelişim motivasyonu sağlamak uğruna onlara hizmet etme anlayışının olmasıdır. Buradaki teorik mantık yönetimde/liderlikte anlam içeren felsefi bir bakış açısını kapsamaktadır (Greenleaf,

1995). Literatürde bu yönüyle yönetim ve liderlik açısından insanın akıl ve kalp ritminin birlikte ele alınarak iş yerinde bir anlam oluşturma işiyle işletmeye pozitif çıktı sağlayacağına yönelik çalışmalar söz konusudur (Fairholm, 1998; Fry, 2003; Bulut ve Bakan, 2005; Fernando ve Jackson, 2006; Cameron vd., 2011; Sayar, 2011; van Dierendonck, 2011; Koçak ve Özüdoğru, 2012; Eva vd., 2019; Dutton ve Worline, 2021; Sayar ve Manisalıgil, 2022; Canan ve Pir, 2022; Çırpan ve Alayoğlu, 2022; Burak ve Avcı, 2024). Bu eğilim ile bağlantılı olarak hizmetkâr liderlik felsefesi önemini günbegün artırdığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada, hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansını ve algılanan örgüt performansı pozitif ve anlamlı bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ile hizmetkâr liderlik algısının hem çalışan hem de çalışanın örgüt performansına yönelik algısını iyi yönlü bir değer kattığı iddiası ispatlanmaktadır. Bu yönüyle çalışma kapsamında temel alınan, hizmetkâr liderlik algısının çalışan performansını artırdığı yönünde bulgular içeren çalışmalar (Liden vd., 2008; Schwarz vd., 2016; Taşlıyan vd., 2016; Özer, 2018; Cinnioğlu, 2019; Beğenirbaş ve Yalçın, 2020; Silalahi vd., 2022; Arshad vd., 2022; Şımık vd., 2022; Esen 2023; Luciano-Alipio ve Arévalo, 2023) ile hem de hizmetkâr liderliği örgüt performansı düzeyinde araştıran çalışmalar (Russel ve Stone, 2002; Melchar ve Bosco, 2010; Liden vd., 2014; Huang vd., 2016; Baykal vd., 2018) ile paralellik göstermektedir. Ancak mevcut değişkenlerin eş zamanlı olarak aynı örneklem grubundan geniş veri seti ile değerlendirmesi yönüyle özgün olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca Abasilim vd. (2019) tarafından yapılan araştırmadaki çağrıya istinaden demografik faktörlerin hizmetkâr liderlik algısı özelinde bu ilişkiler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini kapsamlı olarak analiz etmesi bir diğer özgün değer olmaktadır.

Elde edilen H1 bulgusu, öncelikli olarak Gouldner'in (1960) ileri sürdüğü Karşılıklılık Normu çerçevesinde değerlendirilebilir. Buna göre hizmetkâr liderlerin empati, şeffaflık ve iş birliği gibi pozitif davranışları, çalışanlarda "önemsenme" algısını güçlendirmekte ve bu algı, yüksek performansla karşılık bulmaktadır. Karşılıklılık normu perspektifinden bakıldığında kendisine hizmet edildiğini düşünen çalışan bu davranışa mukabil sadakat, bağlılık, performans ile cevap verme eğiliminde olmaktadır. Çalışmada ulaşılan bir diğer bulgu hizmetkâr liderliğin algılanan örgüt performansını artırdığı yönündedir. Elde edilen bulgu, öncelikli olarak Tajfel ve Turner (1979) tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde açıklanmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre bireylerin örgüte aidiyet duygusu geliştirmeleri, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini artırmaktadır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik uygulamaları çalışanların örgüt kimliğini içselleştirmesini kolaylaştırarak örgüt performansı algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç Liden vd., (2014), Huang vd., (2016) ve Baykal vd., (2018)' in çalışmalarındaki bulgu ile birebir örtüşmesine de söz konusu çalışmaları güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Son olarak H1 ve H2 ile ifade edilen etkilerin cinsiyet dışında tüm demografik düzeylerde aynı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkeninin kadınların erkeklere nazaran daha yüksek hizmetkâr liderlik algısı ile çalışan ve algılanan örgüt performansı ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç hipotezin dayandırıldığı Sosyal Rol Teorisi çerçevesi ile uyumluluk arz etmektedir. Teoriye göre, kadınlar toplum tarafından empati, yardımseverlik ve destekleyicilik gibi ilişki odaklı değerlere daha yakın toplumsal roller ile ilişkilendirildikleri için (Eagly ve Wood, 1999) hizmetkâr liderlik tarzına daha duyarlı ve olumlu tepkiler geliştirmektedir. Bu bilgiler ışığında işletmelerde yapılacak performans artırımına yönelik hizmetkâr liderlik politikaların tüm demografik düzeylerde aynı etkiye sahip olduğu ifade edilebilmektedir. Araştırma bulgularına dayanarak işletmelerde örgüt içi pozisyon/statü (yönetici/çalışan) fark etmeksizin kadın istihdamına yönelik politikaların uygulanması işletmeye olumlu katkı sağlayacağı söylenebilmektedir. Yine araştırma analiz bulgularına dayanarak rekabet arenasında baş edebilmek adına tüm kademelerde bireysel başarı hissinin köpürtülmesine alternatif bir kolektivist bir yönetici/liderlik/çalışan modelinin işletmelerde desteklenmesinin işletmeye başarı getirebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda her kademe ve düzeyde (yönetici/lider/çalışan) bu bilinçli farkındalık eğitimlerinin verilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma bulguları doğrultusunda bireysel toplumlarda hak ettiği değeri bulamayan birçok güzel hasletlerin (empati, iş birliği, fedakârlık, merhamet, alturizm gibi) kâr ve hız odaklı işletmelerde dahi karşılık bulabileceği ifade edilmektedir. Hatta işletmelerde bu yönde bir anlam bulma ihtiyacının var olduğu iddia edilebilmektedir. Gelecek çalışmalara öneri olarak hizmetkâr liderlik algısının bu yönde bir ihtiyacı karşılayıp karşılamadığına yönelik araştırmaların yapılması sunulmaktadır. Çalışmanın geniş katımlı ve global çapta yapılması da anlamlı bilgi üretme noktasında katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abasilim, U. D., Gberefie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019866287>
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employees satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84-92.
- Alıcı, İ. (2020). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performansa Olan Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi. *Doktora Tezi*. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Anitha, J. (2014), Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Armstrong, M. & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*, CIPD House: London.
- Arshad, S., Iqbal, A., Afzal, C. M., Khan, S. N. & Sajjad, A. (2022). The moderating role of team climate between servant leadership, employee ambidexterity and work performance. *Journal of Social Sciences Review*, 2(4), 162-170. <https://doi.org/10.54183/jssr.v2i4.68>
- Bataineh, A.K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employees performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Baykal, E., Zehir, C. & Köle, M. (2018). Hizmetkar Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Beğenirbaş, M., & Yalçın, R. C. (2012). Hizmetkâr liderlik algısının duygusal emek üzerine etkileri: hizmet çalışanları üzerinde bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19(37), 159-194.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Blanchard, K., Blanchard, S. & Zigarmi, D. (2007). *Hizmetkâr liderlik*. K. Blanchard (Ed.), *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek içinde* (s. 293-324). Kaizen-Resital Yayıncılık: İstanbul
- Boice, D.F. & Kleiner, B.H. (1997). Designing Effective Performance Appraisal Systems. *Work Study*, 46(6), 197-201. <https://doi.org/10.1108/00438029710367622>
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134. <https://doi.org/10.1177/107179199800500111>
- Bulut, Y. & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Burak, E. & Avcı, H., (2024). Yöneticilik ve Liderlik Açısından Merhamet Kavramının Kur'an'ı Temeli: Âl-i İmrân Suresi 159. Ayet Örnekliğinde Bir Değerlendirme. *İş Ahlakı Dergisi*, 17 (1), 75-98. <https://doi.org/10.12711/tjbe/m4216>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Canan, S. & Pir, S. (2022). *İnsan Odaklı Liderlik*. Tuti Kitap: İstanbul.
- Capusneanu, S., Barbu, C. & Aslam, H. D. (2012). New Dimensions of Performance Measurement. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 14(2), 334-347. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/new-dimensions-performance-measurement/docview/1314736365/se-2>
- Carton B.R. & Hofer, W.C. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

- Celepli Sütbaşı, M. & Atilla, G. (2020). Hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü: Antalya ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-255.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100, 511-521. <https://doi.org/10.1037/a0038036>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27, 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Cinnioğlu, H. (2019) Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Restoran Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2902-2911. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.783>
- Coyle-Shapiro, J. & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), p. 774-781.
- Çırpan H. & Alayoğlu, N. (2022). Kadim Bilgelik Perspektifinden İnsani Yönetim Üzerine Bir Çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 15(1), 184-220. <https://doi.org/10.12711/tjbe/m3738>.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management* (9th Edition). Australia: South-Western Cengage.
- Dutton, J. E. & Worline, M.C. (2021). *İşyerinde Merhamet: İnsanı ve Şirketi Yücelten Sessiz Güç*. (Çev. A. Manisalıgil & Salim Korkmaz). İstanbul: Albaraka yayınları
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, 41(10), 1040-1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54(6), 408-423. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.6.408>
- Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). Organizational Performance—A Concept That Self-Seeks to Find Itself. *Annals of the 'Constantin Brancusi' University of Targu Jiu, Economy Series*, 4, 179-183.
- Erdil, O., Alpkın, L. H. & Biber, L. (2016). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Esen, D. (2023). Hizmetkar liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde öğretmen özerkliğinin aracılık rolü. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 14(27), 55-86. <https://doi.org/10.58689/eibd.1245874>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fairholm, G. W. (1998). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 187-193. <https://doi.org/10.1108/01437739810217160>
- Fernando, M. & Jackson, B. (2006). The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: an inter-faith study. *Journal of Management & Organization*, 12(1), 23-39. <https://doi.org/10.5172/jmo.2006.12.1.23>
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International journal of public sector management*, 22(6), 478-498. <https://doi.org/10.1108/09513550910982850>

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenleaf, R. K. (1995). *Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Focus on leadership*. L. C. Spears (Ed.). In *Essentials of Servant-Leadership* (s. 19-26). New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P. & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling. In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Classroom Companion: Business. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Harwika, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia), *Journal of Economic Behavior and Organization*, 5, 876-885. <https://doi.org/10.22610/jeb.v5i12.460>
- Hasbolah, F., Alwi, N. M., & Mohamad, M. H. S. (2018). Institutionalization of Performance Management System In A Malaysian Local Government From The Perspective of New Institutional Sociology. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 15(2), 4. <https://doi.org/10.21002/jaki.2018.10>
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial management & data systems*, 108(9), 1234-1254. <https://doi.org/10.1108/02635570810914919>
- Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. London: Chapman and Hall/CRC.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>
- Hu, L. T., & Bentler, P. 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. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F.H.-k. & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (5), 945-968. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0388>
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24 (2), 316-331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employees performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma, *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97-123.

- Kılıç, K.C. & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106-113
- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Improving employee performance through appraisal and coaching*. AMACOM/American Management Association.
- Koçak, R. D. & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Krausert, A. (Ed.). (2009). *Performance management for different employee groups: A contribution to employment systems theory*. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57 (5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The leadership quarterly*, 26(2), 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008), Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Longe, O. J. (2014). Leadership style paradigm shift and organisational performance: A case of the Nigerian cement industry. *African Research Review*, 8(4), 68-83. <https://doi.org/10.4314/afrr.v8i4.6>
- Luciano-Alipio, R. A., & Arévalo-Avecillas, D. X. (2023). Servant Leadership And Its Relationship To Performance: A Systematic Literature Review. *Russian Law Journal*, 11(3), 1404-1418.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Melchar, D. E. & Bosco, S. M. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9 (1): 74-88.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
- Muchinsky, P. M. (2000) Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 801-805. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<801::AID-JOB999>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<801::AID-JOB999>3.0.CO;2-A)
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112. <https://doi.org/10.17681/hsp.410569>
- Qureshi, A., & Hassan, M. (2013). Impact of performance management on the organisational performance: An analytical investigation of the business model of McDonalds. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(5), 54-76. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v2-i5/299>

- Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.008>
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Percieved organisational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychhcology*, 87(4), 698-714.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Editörü: İnci Erdem) İstanbul: Nobel Yayınları.
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public personnel management*, 32(1), 89-98. <https://doi.org/10.1177/009102600303200105>
- Rosen, R.H. (1998). *İnsan Yönetimi*. (Çev. Gündüz Bulut). İstanbul: MESS yayınları.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & organization development journal*, 23(3), 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Sayar, K. & Manisalıgil, A. (2022). *Merhamet Devrimi*. İstanbul: Kapı Yayınları.
- Sayar, K. (2011). *Terapi: Kültürel bir eleştiri*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863-871
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94, 1025-1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900>
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Silalahi, M., Candra, V., Grace, E., Simatupang, S., & Julyanthry, J. (2022). Servant Leadership and its influence on employee performance. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 2(2), 295-304. <https://doi.org/10.54443/ijerlas.v2i2.232>
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British journal of management*, 27(1), 214-224. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>
- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2016). Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in Psychology*, 6(2002) 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02002>
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şımık, M., Doğan, M. S., Aydın, S., & Şeker, M. H. (2022). Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eurasian Education & Literature Journal*, (16), 86-100. <https://doi.org/10.17740/eas.edu.2022-V16-06>
- Tabachnick B. G. & Fidel, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. MA: Allyn & Bacon, Inc.

- Taouab O. & Issor Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15 (1), 93-106. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. & Harbalıoğlu, M. (2016). The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviour and Performance Of Employee: A Research on Hotel Managements In Gaziantep, *The Journal of International Social Research*, 9 (44), 1232-1240. <https://doi.org/10.17719/jisr.20164420191>
- TİSK. (2022), Türkiye işgücü istatistikleri, <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tisk.org.tr/dokuman/turkiye-is-gucu-istatistikleri---2022-.pdf> (Erişim Tarihi: 17 Eylül 2023).
- Trompenaars, F. & Voerman, E. (2009). *Servant-leadership across cultures: Harnessing the strengths of the world's most powerful management philosophy*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Tseng, Y. F., & Lee, T. Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6548-6558. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.07.066>
- Turunç, Ö. (2016). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 225-247.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162
- TÜİK. (2023), İş gücü istatistikleri 2023, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2023-53521> (Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2024).
- Türkiye İş Kurumu. (2022), İşgücü piyasası araştırması İstanbul ili 2022 yılı sonuç raporu, <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://media.iskur.gov.tr/66896/istanbul.pdf> (Erişim Tarihi: 17 Eylül 2023).
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517-529.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-249.
- Yılmaz, C., Alpan, L. & Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri. *Journal of Yasar University*, 4(16), 2469-2500.
- Yukl, G., (2006), *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (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* (2147- 4478), 2(3), 01-13. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v2i3.68>
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair ... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of management journal*, 57(3), 675-697. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1110>