



<http://kefad.ahievran.edu.tr>

Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi

ISSN: 2147 - 1037

Effect of Servant Leadership and Ethical Climate on Individual Performance: A Research on Secondary School Teachers

Mustafa Kemal Topcu
Ali Gürsoy

Article Information



CrossMark

DOI: 10.29299/kefad.778109

Received: 08.08.2020

Revised: 07.12.2020

Accepted: 19.10.2021

Keywords:

Servant Leadership,
Ethical Climate,
Individual Performance

Abstract

This study aims to determine the relations among servant leadership, ethical climate, and teachers' individual performance. Servant leadership with a concept of human-orientation and service excellence both provides opportunity for ethical practices and satisfies employees' expectations. Nonetheless, there is a scant literature on empirical research on servant leadership and ethics, which are conceptually discussed. To this end, data with a survey retrieved from 108 secondary school teacher working in Kızılcahamam/Ankara in 2017-2018 education period are analyzed by means of exploratory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, and hierarchical regression analysis. Research findings reveal that tenure as a demographic factor positively affects individual performance, servant leadership positively affects ethical climate, and ethical climate positively affects individual performance. Thus, it is conceded that ethical climate moderates the relationship between servant leadership and individual performance. Consequently, it may be concluded that creating an ethical climate, composed of being a role-model for employees, managing their capabilities, and referring respect to them, is the gateway for having a service excellence. Therefore, it is highly recommended for managers to increase individual performance that work environment be improved.

Hizmetkâr Liderliğin ve Etik İklimin Bireysel Performansa Etkisi: Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma

Makale Bilgileri



CrossMark

DOI: 10.29299/kefad.778109

Yükleme: 08.08.2020

Düzeltilme: 07.12.2020

Kabul: 19.10.2021

Anahtar Kelimeler:

Hizmetkar Liderlik,
Etik İklim,
Bireysel Performans

Öz

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik, etik iklim ve öğretmenlerin bireysel performansı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. İnsan odaklı ve hizmette mükemmeliyetçi bir anlayışa sahip hizmetkâr liderlik hem etik uygulamalara olanak tanımakta hem de çalışanların beklentilerine cevap verebilmektedir. Ancak kavramsal olarak ortaya konan hizmetkâr liderlik ve etik konusunda saha araştırmaları yok denecek kadar azdır. Bu doğrultuda Ankara Kızılcahamam ilçesinde 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında görev yapan 108 ortaokul öğretmeninden anket tekniği ile elde edilen veriler keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde demografik faktörlerden kıdemın bireysel performansı negatif yönde, hizmetkâr liderliğin etik iklimi pozitif yönde, etik iklimin de bireysel performansı pozitif yönde etkilediği, hizmetkar liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinde etik iklimin aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak mükemmel hizmet anlayışına kavuşmanın esası çalışanlara rol model olmak, çalışanların yeteneklerini yönetmek ve onlara değer atfetmekten oluşan etik iklim yaratılmasından geçmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bireysel performansı yükseltebilmeleri için öncelikle çalışma ortamını iyileştirilmeleri gerekmektedir.

Sorumlu Yazar: Mustafa Kemal Topcu, Doç.Dr., ST Strateji ve Teknoloji Geliştirme Ltd.Şti., mktopcu@ststrateji.com, ORCID ID: 0000-0002-3298-1283

Yazar 2: Ali Gürsoy, Doç.Dr., ST Strateji ve Teknoloji Geliştirme Ltd.Şti., agursoy@ststrateji.com, ORCID ID: 0000-0001-7275-3800

Atıf için: Topcu, M. K. & Gürsoy, A. (2022). Hizmetkâr liderliğin ve etik iklimin bireysel performansa etkisi: Ortaokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1993-2026.

Giriş

Okul yöneticileri için alan yazınında farklı ifadelerle karşılaşılmakla birlikte en çok “öğretim lideri” kavramı tercih edilmektedir. “Bilimsel yönetici”, “bürokratik yönetici”, “insancıl bir kolaylaştırıcı” gibi kavramlar örnek verilebilir (Şişman, 2014, s.23-24). Okullarda yapılan yönetim önceden belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelen eğitim personeli, destek personeli, veli ve öğrenci ile diğer kaynakları planlamak, örgütlendirmek, yönlendirmek, eşgüdümlemek ve kontrol etmek eylemlerini kapsamaktadır. Temelde yönetimin fonksiyonları; yönetimin kapsamını belirlerken, örgütün performansını etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin tamamını hesaba katmaktadır (Drucker, 2014). Özetle öğretim liderliği kaynakları etkili ve verimli bir şekilde harekete geçirerek öğrenme sürecini kesintiye uğratabilecek olan faktörleri en aza indirmek marifetiyle düzeni ve disiplini sağlamaktır (Smith-Andrews, 1989, s.8-9). Bireylerden ziyade ortamın düzenlemesine ilişkin çaba gösterilmesi yönetimin etkili ve verimli olmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda örgüt ikliminin yaratılması kolaylaştırıcı bir etken haline gelmektedir.

Örgüt iklimleri içerisinde günümüz dünyasında giderek daha ön plana çıkan etik iklim örgüt içerisinde ortak bir etik anlayışı geliştirmekte ve etik davranışlar anlamında ortak bir kültür oluşmaktadır. Örneğin, olumlu bir etik iklim çalışanların belirli ahlaki değerler çerçevesinde ve sorumluluk anlayışı içerisinde hareket etmesini temin etmektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011, s.110). Benzer şekilde karar verme sürecinde etik iklim yöneticilerin nasıl davranması gerektiği konusunda yol göstermektedir (Aksoy, 2013, s.94). Diğer bir ifade ile etik iklimin örgütler için biçimsel olmayan bir kontrol sistemi olduğu ifade edilebilir (Schminke, Arnaud ve Kuenzi, 2007, s.183).

Etik iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan iyi bir örnek olması gerekmektedir. Bu çerçevede akla gelen liderlik yaklaşımlardan ilki hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderliği ilk olarak kavramsallaştıran Greenleaf (1977) liderin kendisinden ziyade diğerlerine hizmetin ön planda tutulduğuna vurgu yapmaktadır. Hizmetkar liderliğin özünde astların ihtiyaçlarının karşılanması için onlara yardım edilmesi yatmaktadır (Fields ve Winston, 2010; Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008). Hizmetkar liderlerin karakter özellikleri arasında takdir etme, empati, güçlendirme, delege etme, dürüstlük, model olma, ikna edebilme, etik davranma, altruizm, güven, katılımı teşvik etme ve bilgelik sayılabilir (Fields ve Winston, 2010; Russell ve Stone, 2002; Spears, 1998).

Greenleaf’a (1977) göre, hizmetkâr liderlik kavramı ampirik olarak yeterince destek bulamamış ve daha çok kalitatif çalışmalarla betimlenmiştir (Northouse, 1997, s.245). Bu anlamda hizmetkâr liderlik konusunda saha çalışmaları yapılmasına ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır (Russell ve Stone, 2002; Stone, Russell ve Patterson, 2004). Örneğin, Cerit (2007) ilköğretim okullarında görevli idareci ve öğretmenlerin hizmet yönelimli liderlik algılarını ölçen bir araştırma yapmıştır. Benzer şekilde, Dinçer ve Bitirim (2007) hizmetkâr liderlik ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi çalışmıştır.

Cerit (2008) öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları ile tükenmişlikleri arasındaki etkileşime değinmiştir. Ürü Sarı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013) tarafından akademisyenlerin hizmetkâr liderliklerinin öğrenci davranışlarındaki etkisi araştırılmıştır.

Ancak söz konusu ulusal çalışmalarda çalışanların performanslarına yeterince değinilmediği görülmektedir. Halbuki hizmetkar liderliği diğer liderlik araştırmalardan ayırtıran temel özellik güven iklimi, işe bağlanma, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi etik iklimin oluşuma katkı sağlayan ve bireysel performansı etkileyen örgütsel tutum ve davranışlara olan etkisidir (Hoch, Bommer, Dulebohn ve Wu, 2018; Karatepe, Ozturk ve Kim, 2019, s.87). Diğer yandan hizmetkâr liderliğin temel gayelerinden birisi çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerine katkı yaparak bireysel performanslarının artmasını sağlamaktır (van Dierendonck, 2011). Bireysel performans örgütsel performansın temel belirleyicilerinden birisi olduğu için araştırmacı ve uygulamacıların ilgisini sürekli çeken ve araştırılan bir konu olmuştur. Çelik ve Turunç (2009) tarafından belirtildiği gibi birçok değişkenin bireysel performans üzerindeki etkilerinin araştırılması örgütsel performansın artırılması açısından önemlidir. Bireysel performansın özellikle öğretmenler örneğinde adalet, etik, güven, liderlik, motivasyon gibi farklı örgütsel faktörlerle ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir (Dilekçi ve Nartgün, 2020, s. 312). Buradan hareketle, bu çalışmada bir model çerçevesinde, demografik faktörler, hizmetkâr liderlik ve etik iklim algısının öğretmenlerin bireysel performanslarını etkileyip etkilemediği incelenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın takip eden kısımlarında öncelikle araştırmada ele alınan değişkenlerin kavramsal açıklamalarına yer verilmektedir. Müteakiben araştırma modeli tanımlanmakta ve yöntem izah edilmektedir. Araştırma bulguları tartışıldıktan sonra sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Literatür Taraması

Bireysel Performans ve Demografik Faktörler ile İlişkisi

Bireysel performans; çalışanın kendisine tahsis edilen işi belirlenen süre içerisinde maliyet etkin bir şekilde belirlenen başarı kriterlerine uygun olarak yapmasına ilişkin bir kavramdır (Smith ve Goddard, 2002, s.250). Bireysel performans örgütsel gelişimin, büyümenin ve sürdürülebilirliğinin temel belirleyicilerinden kabul edilmektedir (Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004). Bu nedenle bireysel performans çalışanın örgütsel amaçlarla uyumlu davranış ve eylemlerde bulunması olarak ele alınmaktadır (Campbell, 1990).

Çalışan açısından performans bireylerin beklentilerinin karşılanmasına bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik ve ekonomik sonuçlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.6) iken işveren açısından sonuçlardan ziyade davranış ve eylemlerin kendisi daha önemlidir (Koopmans vd., 2014, s. 160). İşveren-işgören ilişkisi bağlamında çalışan açısından bir yükümlülük niteliği taşıyan performans ekonomik, sosyo-duygusal ve kariyer gelişimi beklentilerinin karşılanması için bir temel koşul niteliği taşımaktadır (Sonnentag ve Freese, 2002; Topcu ve Basım, 2015). Çünkü bireysel performans kariyer,

ücret ve itibar gibi bireysel çıktılarının da belirleyicisi konumundadır (Çalışkan, 2018). Bu nedenle bireysel performans çalışanın tanımlı görevler için yeterliliği ile ilişkilendirilmiştir (Campbell, 1990). Bingöl (2013) bu yeterliliği işin yerine getirilme düzeyi olarak görmektedir.

Diğer yandan, bireysel performans çalışanın sahip olduğu nitelik ve yeteneklerle birlikte inanç ve değerleri ile de yakından ilişkilidir (Morillo, 1990, s.170). O halde bireysel performans, çalışanın örgütsel amaçlarla uyumlu iş çıktıları, davranışları ve eylemleridir (Viswesvaran ve Ones, 2005). Kısacası çalışanın bakış açısı ile bireysel performans, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bireyin katkısını belirleyen yetkinlikleridir (Büte, 2011, s.177).

Örgütsel performansın temel belirleyicilerinden birisi olan bireysel performans ile ilgili çalışmalar sıklıkla yapılmaktadır. Çelik ve Turunç (2009) tarafından belirtildiği gibi birçok değişkenin bireysel performans üzerindeki etkilerinin araştırılması örgütsel performansın artırılması açısından önemlidir. Özellikle öğretmenler örneğinde adalet, etik, güven, liderlik, motivasyon gibi farklı örgütsel faktörlerle ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir (Dilekçi ve Nartgün, 2020, s. 312). Bu doğrultuda öğretmenlerin bireysel performanslarının belirleyicilerini tespit etmek üzere tasarlanan bu çalışmada demografik faktörler, hizmetkar liderlik ve etik iklim algısının bir model içerisinde etkileri incelenmektedir. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek araştırma soruları aşağıda türetilmektedir.

Bireysel performans kişisel faktörlerle doğrudan bağlantılıdır (Tutar ve Altınöz, 2010, s.202). Ancak literatürde demografik faktörlerle performans arasındaki ilişkiyi yönelik bulgular farklılık göstermektedir. Örneğin Güler ve Ocak (2019) yaşın ve cinsiyetin performans ile ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını raporlamıştır. Diğer taraftan görevin yerine getirme yeterliliği olan bireysel performansın eğitim ve deneyim seviyesi ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir (Dilekçi ve Nartgün, 2020, s. 303). Karaman, Macit ve Kuşçu Karatepe (2020) iş performansının statüye göre farklılaştığını belirtirken yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim ve kıdeme göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Hassan ve Ogunkoya (2014) yaş, kıdem ve medeni durumun bireysel performans üzerinde olumlu etkisinden bahsederken, eğitim seviyesi ve cinsiyetin herhangi bir etkisi olmadığını raporlamaktadır. Ng ve Feldman (2009) eğitimin performansla pozitif ilişkisinden bahsetmektedir. Green, Jegadeesh ve Tang (2009) cinsiyet ile performansı ilişkilendirmiştir. Ng ve Feldman (2010) kıdem ile performans arasındaki ilişkiyi U-şeklinde tarif etmiştir. Araştırmacılara göre ilişkinin şiddeti kıdem arttıkça düşmektedir.

Hizmetkâr Liderlik ve Bireysel Performans ile İlişkisi

Son dönem liderlik çalışmalarının içerisinde ön plana çıkan ve akademisyenler kadar uygulayıcılar tarafından da araştırılan liderlik tarzlarından birisi de hizmetkâr liderliktir (Yukl, 2010). Hizmetkâr liderliği ilk olarak kavramsallaştıran Greenleaf (1977) liderin kendisinden ziyade diğerlerine hizmeti ön plana çıkardığına vurgu yapmaktadır. Hizmetkar liderliğin özünde astların

ihtiyaçlarının karşılanması için onlara yardım edilmesi yatmaktadır (Fields ve Winston, 2010; Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008). Hizmetkar liderlerin karakter özellikleri arasında takdir etme, empati, güçlendirme, delege etme, dürüstlük, model olma, ikna edebilme, etik davranma, altruizm, güven, katılımı teşvik etme ve bilgelik sayılabilir (Fields ve Winston, 2010; Russell ve Stone, 2002; Spears, 1998). Patterson (2003) hizmetkâr liderlerin davranışları arasında koşulsuz sevgiyi, astları takdir etmeyi, cesareti teşvik etmeyi, insanlara güvenmeyi, alçak gönüllü davranmayı, örgüt içerisinde insan odaklı davranmayı, sakinliğini sürekli korumayı ve öngörülü olmayı saymaktadır. Covey'e (2006) göre liderin kişisel bütünlüğü ve öz kontrolü bu davranışlarını etkilemektedir. Laub (2003) ise paylaşımcı olmayı daha ön plana çıkarırken, Spears (2000) gruplaşmaya ve sosyalleşmeye vurgu yapmaktadır.

Hizmetkâr liderler bir yönetici veya kontrolörden ziyade bir arabulucu ya da bir rol modeldir (Lanctot ve Irving, 2010, s.34). Banutu-Gomez'e (2004) göre liderler astlarına sadece nasıl lider olduğunu değil aynı zamanda nasıl iyi bir ast olduğunu da öğretmek durumundadır. Bu çerçevede, hizmetkâr liderliğin felsefesi mükemmel hizmet ve insan odaklılık olarak özetlenebilir (Dinçer ve Bitirim, 2007). Hizmetkâr liderlik felsefesinin merkezinde "kendisine yapılmasını istemediğini başkasına yapma" anlayışı yatmaktadır (Mitroff ve Denton, 1999, s.86).

Hizmetkâr liderliğin örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Örneğin; Sokoll (2014) tarafından bir yükseköğretim kurumunda yapılan araştırma sonucu hizmetkâr liderliğin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca, hizmetkârlığı felsefe olarak benimseyen örgütlerin işgücünü daha verimli kullanabileceği belirtilmektedir (Laub, 1999). Diğer taraftan, performansın istenen seviyede veya daha yüksek gerçekleşmesi sadece çalışana bağlı bir durum olmaktan öte çalışma koşulları ile birlikte yönetsel uygulamalarla yakından ilgilidir. Bu bağlamda, astları temel alan hizmetkâr liderlik anlayışı, örgütün etkililiği için astların performansının iyileştirilmesini temel taşlardan birisi olarak görmektedir (Liden, Panaccio, Meuser, Hu ve Wayne, 2014; Russel, Stone ve Patterson, 2004, s.349; van Dierendonck, 2011, s.1235). Bu tespit saha çalışmaları ile de desteklenmektedir. Örneğin; Jaramillo, Grisaffe, Chonko ve Roberts (2009) hizmetkâr liderlik ile bireysel performans arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Harwiki (2013) Endonezya'da kooperatiflerde yürüttüğü çalışmada hizmetkâr liderliğin bireysel iş performansını geliştirdiğini raporlamıştır. Çekmecelioğlu (2014) da insan odaklı liderlik yaklaşımlarının iş performansı üzerinde olumlu etkileri bulunduğunu rapor etmiştir. Mehrmanesh ve Mirkolaei (2015) sosyal güvenlik kurumunda yaptıkları çalışmalarında hizmetkâr liderliğin bireysel performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Etik İklim ve Etik İklimin Hizmetkâr Liderlik ve Bireysel Performans ile İlişkisi

Etik neyin doğru neyin yanlış olduğu konusundaki ahlak kuralları, değerler ve inançlardır (Gareth, 2007). Literatüre Victor ve Cullen (1988) tarafından kazandırılan etik iklim kavramı ise etik

anlayışının örgütsel ortamda paylaşımı olarak ifade edilebilir. Etik iklim ile birlikte örgüt içerisinde ortak bir etik anlayışı geliştirmekte ve etik davranışlar anlamında ortak bir kültür oluşmaktadır. Etik iklim, ortak etik anlayışın örgütsel uygulamalara, süreçlere, normlara ve değerlere yansıtılmasıdır (Babin, Boles ve Robin, 2000; Martin ve Cullen, 2006). Örneğin, olumlu bir etik iklim çalışanların belirli ahlaki değerler çerçevesinde ve sorumluluk anlayışı içerisinde hareket etmesini temin etmektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011, s.110). Benzer şekilde karar verme sürecinde etik iklim yöneticilerin nasıl davranması gerektiği konusunda yol göstermektedir (Aksoy, 2013, s.94). Diğer bir ifade ile etik iklimin örgütler için biçimsel olmayan bir kontrol sistemi olduğu ifade edilebilir (Schminke, Arnaud ve Kuenzi, 2007, s.183).

Liderler örgütün vizyonu, misyonu, hedefleri ve değerlerini belirledikleri için örgütsel iklimin yaratılmasını temin etmektedir (Moore ve Moore, 2014, s.5). Örgütsel iklimin bir parçası olarak etik iklimin yaratılmasından da liderler doğrudan sorumludur (Brown ve Trevino, 2006). Liderlik alanında etik uygulamalara yapılan bu vurgu hizmetkâr liderlik ile daha anlamlı hale gelmektedir (Lanctot ve Irving, 2010). Zira Reed, Vidaver-Cohen ve Colwell (2011) ve Yukl (2010) etik olmayan uygulamalardaki artışların ve büyük şirketlerde yaşanan usulsüzlük ve yolsuzluk vakalarının hizmetkâr liderliği daha ön plana taşıdığını belirtmektedir. Bu açıdan hizmetkâr liderlik etik iklimin yaratılmasında etkili bir araç olabilir (Brown ve Trevino, 2006, s.601). Zaten Liden ve diğerleri (2008) de hizmetkâr liderliğin bileşenlerinden birisinin de etik davranış olduğunu ifade etmektedir. Nitekim etik iklim ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu raporlayan çalışmalar bulunmaktadır (ör.; Covey, 2005; Patterson, 2003; Parolini, 2004; Topcu, Gürsoy ve Gürson, 2015; Wallace, 2006; Whetstone, 2005; Winston, 2003).

Literatürde etik iklimin bireysel performans ve iş tutumları üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar bulunmaktadır (McKay, Avery ve Morris, 2008). Örneğin; Aksoy (2013), Büte (2011), Demir (2014), Erdoğan ve Çelik (2019), Eren ve Hayatoğlu (2011), Jaramillo, Mulki ve Solomon (2006), Kaya ve Başkaya (2016), Özen ve Durkan (2016) tarafından etik iklimin performans üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir. Öğretmenler örneğinde Altaş ve Kuzu (2013) ve Kılıç (2019) tarafından yapılan araştırmalarda da okullardaki etik iklimin öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İşgücü verimliliği çalışanların yüksek performans göstermesi ile, yüksek performans ise etkin bir etik iklim altyapısı ile mümkündür (Erdoğan ve Çelik, 2019, s. 111). Etik iklim aynı zamanda sağlam bir örgüt kültürünün de altyapısını oluşturmaktadır (Choi, Moon ve Ko, 2013). Hatta yönetsel gücün sağlanmasında etik iklimin rolü yadsınamaz (Demir, 2014, s. 367). O halde hizmetkar liderliğin bireysel performans üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra etik algısı üzerinden de dolaylı bir etkisi söz konusu olabilir.

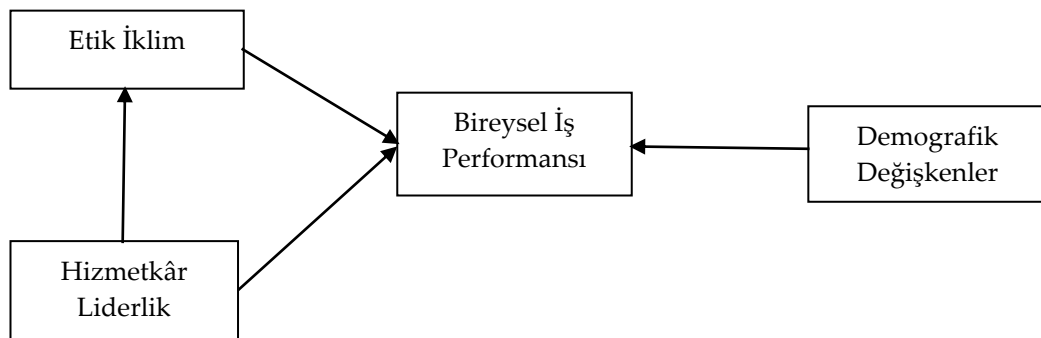
Bu araştırmanın amacı hizmetkâr liderliğin ve etik iklimin bireysel performansa etkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Demografik faktörler öğretmenlerin bireysel performanslarını etkiler mi?
2. Hizmetkâr liderlik öğretmenlerin bireysel performansını olumlu yönde etkiler mi?
3. Hizmetkâr liderlik öğretmenlerin etik iklim algısını pozitif yönde etkiler mi?
4. Etik iklim algısı öğretmenlerin bireysel performansını olumlu yönde etkiler mi?
5. Hizmetkar liderliğin öğretmenlerin bireysel performansı üzerindeki etkisinde etik iklim algısının aracılık rolü var mıdır?

Yöntem ve Bulgular

Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı demografik değişkenlerin, hizmetkâr liderliğin ve etik iklimin bireysel performans üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu maksatla oluşturulan hipotezlerin bir bütün olarak gösterildiği araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Örnekleme

Araştırmanın çalışma evrenini Ankara ili Kızılcahamam ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenler olmaktadır. Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yayınlanan istatistiklere göre araştırmanın yapıldığı 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında Kızılcahamam'da resmi ve özel 9 okulda 155 öğretmen görev yapmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2020). 155 kişilik bir evren için %95 güvenilirlik ve %5'lik bir hata payı ile hesaplanan en düşük örneklem büyüklüğü 111 olarak bulunmuştur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005, s.127; Sekaran, 1992,). Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemiyle 125 öğretmenden veri alınabilmiş, ancak eksik işaretlenmiş ya da uç değerlere sahip 17 anket elenmiş ve analizler 108 katılımcı üzerinden yapılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri aşağıda Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların çoğunun kadın (n=70, %64,8), evli (n=90, %83,3), 30-40 yaş aralığında (n=47, %43,5) ve 16 yıldan fazla çalışma deneyime (n=44, %40,7) sahip olduğu

görülmektedir. Bununla birlikte mevcut okullarında görev yapma süreleri ise en fazla 1 ila 3 yıl arasındadır (n=30, %27,8). Katılımcılardan ikisi doktora (%1,9) ve 14'ü (%13,0) yüksek lisans derecesine sahiptir.

Tablo 1. Katılımcı demografik bilgileri

Değişken	Kategori	N	%	Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	38	35,2	Medeni Durum	Evli	90	83,3
	Kadın	70	64,8		Bekâr	18	16,7
Eğitim Seviyesi	Lisans	92	85,1	Yaş	30'dan aşağı	22	20,4
	Yüksek Lisans	14	13,0		30-40	47	43,5
	Doktora	2	1,9		41-50	30	27,8
			51'den daha fazla		9	8,3	
Kurumdaki Deneyimi	1yıldan az	24	22,2	Toplam	Bir yıldan az	3	2,8
	1-3 yıl	30	27,8	Deneyim	1-3 yıl	13	12,0
	4-6 yıl	19	17,6		4-6 yıl	10	9,3
	7-9 yıl	8	7,4		7-9 yıl	14	13,0
	10-12 yıl	10	9,3		10-12 yıl	8	7,4
	12-15 yıl	5	4,6		12-15 yıl	16	14,8
	16 yıldan fazla	12	11,1		16 yıldan fazla	44	40,7

Araştırmada kullanılan ölçme araçları

Dört bölümden oluşan soru formunun birinci bölümünde katılımcının demografik bilgileri yer alırken, diğer bölümlerinde sırasıyla hizmetkâr liderlik, etik iklim ve bireysel performans ölçekleri bulunmaktadır. Bireysel performans ölçeği Mahoney, Jerdee ve Carroll'ün (1965) araştırmasından Türkçeye Büte (2011) tarafından uyarlanmıştır. Dört maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı Büte (2011) tarafından 0,83 olarak tespit edilmiştir. "Tamamladığım görevin hızı, görevin niteliklerini ve amirimin beklentilerini karşılar." gibi sorularla katılımcının özdeğerlendirme yapması istenen ölçekte artan puan performans algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği Dennis ve Winston (2003) tarafından geliştirilen ölçekten Aslan ve Özata (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ondört maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı da 0,93 olarak tespit edilmiştir. "Okul yönetimi etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeceğinin bilinmesini sağlamıştır." gibi sorularla katılımcının özdeğerlendirme yapması istenen ölçekte artan puan hizmetkar liderlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Etik iklim algısı ölçeği Schwepker (2001) tarafından geliştirilmiş ve Büte (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Sekiz maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı Büte (2011) tarafından 0,77 olarak tespit edilmiştir. "Yöneticim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır." gibi sorularla katılımcının özdeğerlendirme yapması istenen ölçekte artan puan etik iklim algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerde 5'li likert tipi ölçek kullanılmış ve katılımcıların ölçek maddelerinde belirtilen ifadelerle katılma düzeyleri, "Kesinlikle katılmıyorum=1", "Kısmen katılmıyorum=2", "Kararsızım=3", "Kısmen katılıyorum=4", "Kesinlikle katılıyorum=5" değerleri ile belirtilmiştir.

Bu çalışmada ölçeklerin yapısal geçerliliği için keşfedici faktör analizi yapılmış ve güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda Tablo 2'de yer almaktadır. Örneklemeye ilişkin verinin analize uygunluğu için Kaeiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,50'den fazla ve Barlett küresellik test değerinin 0,05'den daha düşük olması beklenmektedir (Field, 2005). Keşfedici faktör analizi için temel bileşenler analizi uygulanmış ve döndürme tekniği olarak varimax yöntemi tercih edilmiştir. KMO değeri 0,857 ve Barlett küresellik test değeri 0,000 olduğu için örneklemin vereni temsil yeteneği olduğu sonucuna varılmış ve analize devam edilmiştir.

Tablo 2. Keşfedici faktör analizi sonuçları

Ölçek	Madde Nu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Bireysel Performans Ölçeği	P1	0,782	%26,59	0,91
	P2	0,913		
	P3	0,911		
	P4	0,841		
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	L1	0,728	%15,11	0,93
	L2	0,822		
	L3	0,495		
	L4	0,612		
	L5	0,718		
	L6	0,624		
	L7	0,755		
	L8	0,408		
	L9	0,764		
	L10	0,673		
	L11	0,522		
	L12	0,693		
	L13	0,747		
	L14	0,624		
Etik İklim Algısı Ölçeği	E1	0,368	%14,60	0,82
	E2	0,596		
	E3	0,454		
	E4	0,662		
	E5	0,753		
	E6	0,671		
	E7	0,574		
	E8	0,495		

Tablo 2'de de görüldüğü üzere faktör yükleri 0,30'dan fazladır. Açıklanan varyanslar kontrol edildiğinde bireysel performans ölçeğinin %26,59, hizmetkar liderlik ölçeğinin %15,11 ve etik iklim algısı ölçeğinin %14,60 ve toplamda %56,31 olduğu görülmektedir. Güvenirlik analizi için hesaplanan

Cronbach Alfa katsayıları ise sırasıyla 0,91, 0,93 ve 0,82'dir. Sonuç olarak ölçeklerin bu araştırma örnekleme bağlamında geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada elde edilen veriler 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında toplandığı için etik izin alınmamı olup "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirilmemiştir.

Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirmesini yapabilmek maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu maksatla öncelikle değişkenlerin ortalama puanları hesaplanmıştır. Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere 5'li skalanın kullanıldığı ölçeklerde katılımcıların cevapları ortalamaların üzerindedir. Ayrıca standart sapmaların da fazla olmadığı cevapların daha homojen bir yapı sergilediğini göstermektedir. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Özellikle hizmetkâr liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

Tablo 3. İlişki analizi bulguları

Ölçek	Ort.	s.s.	1	2	3
1. Etik İklim	3,56	0,62	1		
2. Hizmetkâr Liderlik	3,51	0,68	0,677*	1	
3. Bireysel Performans	3,89	0,65	0,391*	0,354*	1

* p<0,01

Araştırma hipotezlerini test edebilmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analize demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak dâhil edilmiştir. Analiz bulguları Tablo 4'te yer almaktadır. Demografik faktörler, hizmetkâr liderlik ve etik iklim analize sırasıyla bağımsız değişken olarak dâhil edilmiştir. Analizler sonucunda regresyon modellerin tamamının kabul edilebilir modeller olduğu görülmüştür. Tablo 4'ten de anlaşılacağı üzere, birinci modelde kurumdaki çalışma süresi bireysel performansı anlamlı ve olumsuz yönde etkilemektedir. İkinci modelde kurumdaki çalışma süresinin olumsuz etkisi değişmezken, hizmetkâr liderlik bireysel performansı anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Tablo 4. Regresyon analizi bulguları-1

Model	R ²	F Test	β
1. Kurumdaki Çalışma Süresi → Bireysel Performans	0,05	5,67**	-0,225**
2. Kurumdaki Çalışma Süresi ve Hizmetkâr Liderlik → Bireysel Performans	0,16	11,31*	
2.1. Kurumdaki Çalışma Süresi → Bireysel Performans			-0,228**
2.2. Hizmetkâr Liderlik → Bireysel Performans			0,356*

3.	Kurumdaki Çalışma Süresi, Hizmetkâr Liderlik ve Etik İklim → Bireysel Performans	0,19	9,14*
3.1.	Kurumdaki Çalışma Süresi → Bireysel Performans		-0,204**
3.2.	Hizmetkâr Liderlik → Bireysel Performans		0,191
3.3.	Etik İklim → Bireysel Performans		0,243**

R²=Modelin Açıklama Gücü; β=Regresyon katsayısı

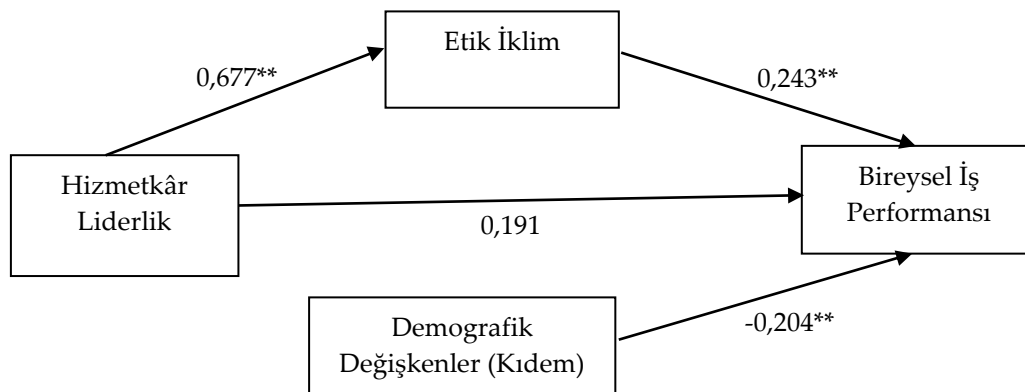
* p<0,01; ** p<0,05

Üçüncü modele etik iklim değişkeni dâhil edilince, kurumdaki çalışma süresinin olumsuz etkisi değişmezken, etik iklim bireysel performansı anlamlı ve olumlu etkilemiş, ancak hizmetkâr liderin etkisi anlamsızlaşmıştır. Bu durum hizmetkâr liderliğin performans etkisinde etik iklimin aracılık rolü olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yönteme uygun bir şekilde hizmetkâr liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini tespit etmek için dördüncü ve beşinci modeller kurularak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Regresyon analizi bulguları-2

Model	R ²	F Test	β
1. Hizmetkâr Liderlik → Etik İklim	0,46	89,89*	0,677*
2. Etik İklim → Bireysel Performans	0,15	19,16*	0,391*

Test sonucunda hizmetkâr liderliğin etik iklim üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu gözlenmiştir. Etik iklimin bireysel performans üzerindeki etkisi de ayrıca test edilmiş, anlamlı ve olumlu bir etkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisinde etik iklimin tam aracılık rolünün bulunduğu ileri sürülebilir (Sobel test sonucu p<0,05). Analiz sonuçlarında araştırma modelinin aşağıda Şekil 2'de gösterildiği gibi değerlendirilmesi daha uygun olmuştur.



Şekil 2. Analiz sonuçları

** p<0,05

Yapılan analizler neticesinde araştırma problemlerine şu yanıtlar bulunmuştur. Birinci alt problem kapsamında elde edilen bulgu demografik faktörlerden çalışma süresinin öğretmenlerin bireysel performanslarını olumsuz yönde etkilediğidir. İkinci alt problemin yanıtı olarak hizmetkâr liderlik öğretmenlerin bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir. Üçüncü alt problem açısından bakıldığında hizmetkâr liderlik öğretmenlerin etik iklim algısını pozitif yönde etkilemektedir. Dördüncü alt probleme ilişkin olarak etik iklim algısı öğretmenlerin bireysel

performansını olumlu yönde etkiler sonucuna ulaşılmıştır. Beşinci ve son alt problemin incelenmesi sonucunda hizmetkar liderliğin öğretmenlerin bireysel performansı üzerindeki etkisinde etik iklim algısının tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç

Hizmetkâr liderliğe duyulan ilgi hem akademik camiada hem de iş dünyasında giderek artmaya başlamıştır. Ancak çalışmaların daha çok kavramsal boyutta kaldığı, saha uygulaması içeren araştırmaların da ağırlıkla sağlık sektörü başta olmak üzere hizmet sektöründe gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak hizmetkâr liderliğe ilişkin yeterli görgül çalışma bulunmadığı için kavramsal açıklamaları net bir şekilde desteklemek güçleşmektedir (Russel ve Stone, 2002; Stone vd., 2004). Ayrıca mevcut çalışmaların sonuçları açısından da tutarsızlıklar söz konusudur (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ve Liden, 2019; Hoch vd., 2018, s.14).

Yine de hizmetkar liderliğin eğitim kurumlarında sıklıkla araştırıldığı görülmektedir (ör.; Cerit, 2007; Cerit, 2008; Dinçer ve Bitirim, 2007; Doğan ve Aslan, 2016; Ekinci ve Kılıçoğlu, 2018; Tanrıoğen ve Çoban, 2019; Ürü Sarı vd. 2013). Ancak söz konusu ulusal çalışmalarda çalışanların performanslarına yeterince değinilmediği görülmektedir. Halbuki hizmetkar liderliği diğer liderlik araştırmalardan ayırtıran temel özellik güven iklimi, işe bağlanma, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi etik iklimin oluşuma katkı sağlayan ve bireysel performansı etkileyen örgütsel tutum ve davranışlara olan etkisidir (Hoch vd. 2018; Karatepe vd., 2019). Diğer yandan hizmetkâr liderliğin temel gayelerinden birisi çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerine katkı yaparak bireysel performanslarının artmasını sağlamaktır (van Dierendonck, 2011).

Bireysel performans örgütsel performansın temel belirleyicilerinden birisi olduğu için araştırmacı ve uygulamacıların ilgisini sürekli çeken ve araştırılan bir konu olmuştur. Bireysel performans üzerindeki etkisi olabilecek değişkenlerin eş zamanlı araştırılması örgütsel performansın artırılması açısından önemlidir (Çelik ve Turunç, 2009). Özellikle öğretmenler örneğinde adalet, etik, güven, liderlik, motivasyon gibi farklı örgütsel faktörlerle bireysel performansın ilişkisi araştırılmıştır (Dilekçi ve Nartgün, 2020, s.312). Buradan hareketle, öğretmenlerin bireysel performanslarının belirleyicilerini tespit etmek üzere tasarlanan bu çalışmada demografik faktörler, hizmetkâr liderlik ve etik iklim algısının bir model içerisinde etkileri araştırılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlı ve kuvvetli ilişkiler hiyerarşik regresyon analizi ile tutarlı sonuçlar vermiş ve araştırma problemleri kısmen de olsa kabul edilmiştir. Demografik faktörlerden sadece öğretmenlerin kıdemlerinin bireysel performansı olumsuz yönde etkilediği tespit edildiği için birinci araştırma sorusu kısmen kabul edilmiştir. Literatürdeki bulgular pozitif yönde (Banjo ve Olufemi, 2014; Ng ve Feldman, 2010) ya da negatif yöndedir (Karaman vd., 2020). Ng ve Feldman (2010) tarafından belirtildiği gibi ilişki pozitif olsa da kıdem arttıkça performans üzerindeki pozitif etkinin şiddeti azalmaktadır.

Hizmetkar liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan ikinci araştırma sorusu da kabul edilmiştir. Literatürde benzer yönde bulgulara rastlanmıştır (Çekmecelioğlu, 2014; Harwiki, 2013; Jaramillo vd., 2009; Mehrmanesh ve Mirkolaei, 2015). Çalışmanın üçüncü araştırma sorusu hizmetkar liderliğin etik iklim algısı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Literatürde de etik iklim algısı ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu raporlayan çalışmalar bulunmaktadır (ör.; Covey, 2005; Patterson, 2003; Parolini, 2004; Topcu, Gürsoy ve Gürson, 2015; Wallace, 2006; Whetstone, 2005; Winston, 2003). Çalışmanın bir diğer araştırma sorusu etik iklim algısının da bireysel performans üzerindeki olumlu etkisine işaret etmiştir. Aksoy (2013), Altaş ve Kuzu (2013), Büte (2011), Demir (2014), Erdoğan ve Çelik (2019), Eren ve Hayatoğlu (2011), Jaramillo ve diğerleri (2006), Kaya ve Başkaya (2016), Kılıç (2019), Özen ve Durkan (2016) ve Schwepker (2013) tarafından da etik iklimin performans üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir. Ayrıca analizlerle hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisinde etik iklimin aracılık rolüne ilişkin beşinci araştırma sorusu da kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların performanslarının temel belirleyicilerinden olan hizmetkar liderlik tarzının performans üzerindeki etkisinin doğrudan olduğu kadar dolaylı olduğu da ortaya çıkmaktadır. Özetle çalışma ortamında lider tarafından etik iklim oluşturulması sonucunda çalışanların performanslarının yükseleceği ortaya konmuştur. Bu noktada çalışanların performanslarının artırmaları için çalışma ortamının etik iklim algısını güçlendirecek şekilde düzenlemesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Nitekim işgücü verimliliği çalışanların yüksek performans göstermesi ile, yüksek performans ise etkin bir etik iklim altyapısı ile mümkündür (Erdoğan ve Çelik, 2019, s.111). Çünkü yönetsel gücün sağlanmasında etik iklimin rolü yadsınamaz (Demir, 2014, s. 367). Ayrıca etik iklim aynı zamanda sağlam bir örgüt kültürünün de altyapısını oluşturmaktadır (Choi, Moon ve Ko, 2013).

Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlik insan odaklılık yaklaşımı ve hizmette mükemmeliyet anlayışı ile işveren-işgören arasındaki ilişkiyi düzenleyerek çalışma barışını rahatlıkla sağlayabileceğinden çalışan tarafından arzu edilen çalışma ortamını oluşturabilecektir. Ancak diğer liderlik yaklaşımlarına kıyasla daha insan odaklı bir yaklaşım olan hizmetkâr liderlik özellikle yetişmiş astların bulunduğu ortamlarda ideal bir liderlik tarzı olabilir. Bu açıdan özellikle öğretmenler gibi kendini yetiştirmiş, eğitim seviyesi yüksek bireylerin yönetiminde yer alan yöneticiler için en uygun liderlik tarzının hizmetkâr liderlik tarzı olduğu ifade edilebilir. Öğretmenlerin performanslarının artırılması için liderler tarafından rol model olacak şekilde etik davranış sergilenerek etik iklim oluşturulması yeterli olacaktır.

Bununla birlikte bireysel performans örgütsel amaçlarla uyumlu bir şekilde görevin yerine getirilmesi olduğuna göre örgütsel amaç ve hedeflerin gözden geçirilmesi, etik iklim yaratılması doğrultusunda örgütsel kültürün oluşturulmasına ilişkin hedefler belirlenmesi uygun olacaktır.

Ayrıca sadece öğretmenlere yönelik performansın artırılmasına yönelik çabaların yanında yönetim becerilerinin geliştirilmesi bağlamında hizmetkar liderlik uygulamalarına yer verilmesi faydalı olacaktır.

Diğer taraftan kurumda çalışma süresi arttıkça performansın olumsuz etkilenebileceği de göz önünde bulundurularak çalışma ortamının beklenen seviyede muhafazası için tedbir alınması gerekmektedir. Bu noktada iş tasarımı uygulamaları fayda sağlayabilir. Örneğin; rotasyon, iş zenginleştirme ve derinleştirme gibi iş tasarımları yapılabilir. Ayrıca iş nitelikleri açısından iş akışının düzenlenmesi de kıdemi fazla olan öğretmenler için yararlı olabilir. Bu açıdan bireysel performansın temel belirleyicilerinden birisi olarak işin niteliği modele dahil edilerek araştırma yenilenebilir.

Araştırmanın bazı kısıtlarının bulunduğunu belirtmekte faydalı olacaktır. Araştırmanın örneklemini ortaokul öğretmenleri oluşturduğu için diğer örgüt ve meslek grupları açısından genelleme yapılırken dikkatli olunması gerekmektedir. Ayrıca kesitsel bir tasarım olduğu için zaman açısından bir sınır söz konusudur. Katılımcıların mevcut durumdan ziyade ideale yönelik duygularını aktarma ihtimali kuvvetli olduğu için sosyal beğenirlik etkisinden de söz etmek mümkündür. Bunlarla birlikte hizmetkar liderlik ve etik iklim algısı ölçeklerinin birbirine yakın maddeler içermesi ortak yöntem varyansı yol açmış olabilir.

Yine de ulusal literatür açısından henüz yeni bir konu olan hizmetkâr liderlik konusunda elde edilen bulgular araştırmacı ve uygulamacılar açısından bazı ipuçları içermektedir. İşgücü verimliliği açısından bireysel performans önemli bir yere sahip olduğu için işgücünün yönetimi ayrı bir sanat, ayrı bir tarz olarak görülmektedir. Özellikle günümüz iş dünyasında beşeri sermayenin öneminin daha ön plana çıktığı da düşünülürse insana yapılan yatırımların yönetilmesi daha önem kazanmaktadır. Bu çerçevede mükemmel hizmet anlayışına kavuşmanın esasını insanlara rol model olmak, yeteneklerini yönetmek ve onlara değer atfetmektir. Bu da ancak etik uygulamalarla elde edilebilecektir. Bu noktada hem hizmetkâr liderliğin hem de etik iklimin insanların psikolojilerini ne şekilde etkilediği henüz tam olarak ortaya konmamıştır. Bu nedenle, işveren-işgören arasındaki ilişkinin hizmetkâr liderler tarafından nasıl yönetildiğinin araştırılması da literatüre katkı sağlayacaktır.

Ayrıca bu çalışmada bireysel performans kapsamında çalışanların tanımlanan görevlerle ilişkili yeterliliği ölçülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında örgütsel, sosyal ve psikolojik ortama ilişkin algılar da ölçülerek hizmetkar liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi de tespit edilebilir. Benzer şekilde günümüz iş dünyasındaki değişim hızından dolayı çalışanların uyum performansı kritik hale geldiği için çalışmanın bu doğrultuda da genişletilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.



<http://kefad.ahievran.edu.tr>

Ahi Evran University Journal of Kırşehir Education Faculty

ISSN: 2147 - 1037

ENGLISH VERSION

Introduction

Although different expressions are encountered in the literature for school administrators, the concept of "instructional leader" is mostly preferred. Concepts such as "scientific manager", "bureaucratic manager", "humane facilitator" can be given as examples (Şişman, 2014, p.23-24). Management in schools includes the actions of planning, organizing, directing, coordinating and controlling educational staff, support staff, parents and students as well as other resources that come together to achieve predetermined goals. Basically, the functions of management take into account all internal and external factors that affect the performance of the organization while determining the scope of management (Drucker, 2014). In summary, instructional leadership is to activate resources effectively and efficiently and to maintain order and discipline by minimizing the factors that may interrupt the learning process (Smith-Andrews, 1989, p.8-9). Efforts in order to regulate the environment rather than individuals ensures that the management is effective and efficient. Towards this end, the creation of an organizational climate becomes a facilitating factor.

The ethical climate, which is increasingly coming to the fore in today's world among organizational climates, develops a common ethical understanding within the organization, and a common culture in terms of ethical behaviors is formed. For instance, a positive ethical climate ensures that employees act within the framework of certain moral values and a sense of responsibility (Eren and Hayatoğlu, 2011, p.110). Similarly, ethical climate guides managers on how to behave in the decision-making process (Aksoy, 2013, p.94). In other words, it can be stated that ethical climate is an informal control system for organizations (Schminke, Arnaud, and Kuenzi, 2007, p.183).

In order to create an ethical climate, the leader must exhibit ethical behavior and set a good ethical example to the members of the organization. In this context, the first leadership approach that

comes to mind is servant leadership. Greenleaf (1977), who first conceptualized servant leadership, emphasizes that service to others is prioritized rather than the leader himself/herself. The essence of servant leadership is helping subordinates to meet their needs (Fields and Winston, 2010; Liden, Wayne, Zhao, and Henderson, 2008). The character traits of servant leaders include appreciation, empathy, empowerment, delegation, honesty, modeling, persuasion, ethical behavior, altruism, trust, encouraging participation, and wisdom (Fields and Winston, 2010; Russell and Stone, 2002; Spears, 1998).

According to Greenleaf (1977), the concept of servant leadership has not found enough empirical support and has been described mostly by qualitative studies (Northouse, 1997, p.245). In this sense, it has been emphasized that there is a need for field studies on servant leadership (Russell and Stone, 2002; Stone, Russell and Patterson, 2004). For example, Cerit (2007) conducted a study measuring the service-oriented leadership perceptions of administrators and teachers working in primary schools. Similarly, Dinçer and Bitirim (2007) studied the relationship between servant leadership and organizational culture. Cerit (2008) mentioned the interaction between teachers' perceptions of servant leadership and their burnout. Ürü Sarı, Çalışkan, Atan, and Yozgat (2013) researched the effect of servant leadership of academicians on student behavior.

However, it is seen that the performance of the employees is not adequately addressed in these national studies. However, the main feature that distinguishes servant leadership from other leadership studies is the effect of ethical climate, such as trust climate, work engagement, organizational commitment and organizational citizenship behavior, on organizational attitudes and behaviors that contribute to the formation and affect individual performance (Hoch, Bommer, Dulebohn, and Wu, 2018; Karatepe, Öztürk and Kim, 2019, p.87). On the other hand, one of the main purposes of servant leadership is to increase the individual performance of employees by contributing to their personal and professional development (van Dierendonck, 2011). Since individual performance is one of the main determinants of organizational performance, it has been a subject that has always attracted the attention of researchers and practitioners. As stated by Çelik and Turunç (2009), researching the effects of many variables on individual performance is important in terms of increasing organizational performance. It is observed that the relationship between individual performance and different organizational factors such as justice, ethics, trust, leadership and motivation, especially in the sample of teachers, has been investigated (Dilekçi and Nartgün, 2020, p. 312). From this point of view, this study examines whether demographic factors, servant leadership and ethical climate perception affect teachers' individual performances within the framework of a model. In this direction, in the following parts of the study, first of all, the conceptual explanations of the variables discussed in the research are given. Subsequently, the research model is introduced and the method is explained. After discussing the research results, conclusions and recommendations are given.

Literature Search

Relationship with Individual Performance and Demographic Factors

Individual performance; is a concept regarding the employee's doing the assigned work within the specified time in a cost-effective manner in accordance with the determined success criteria (Smith and Goddard, 2002, p.250). Individual performance is accepted as one of the main determinants of organizational development, growth and sustainability (Bakker, Demerouti, and Verbeke, 2004). For this reason, individual performance is considered as the employee's behavior and actions that are compatible with organizational goals (Campbell, 1990).

For the employee, while the performance is the psychological and economic results that arise due to meeting the expectations of the individuals (Bakan and Büyükebeşe, 2004, p.6), for the employer, the behaviors and actions themselves are more important than the results (Koopmans et al., 2014, p. 160). Performance, which is an obligation for the employee in the context of the employer-worker relationship, is a basic condition for meeting economic, socio-emotional and career development expectations (Sonnentag and Freese, 2002; Topcu and Basım, 2015). Because individual performance is also the determinant of individual outputs such as career, wage and reputation (Çalışkan, 2018). Therefore, individual performance is associated with the employee's competence for defined tasks (Campbell, 1990). Bingöl (2013) considers this competence as the level of fulfillment of the job.

On the other hand, individual performance is closely related to the beliefs and values of the employee, as well as the qualities and abilities of the employee (Morillo, 1990, p.170). Then, individual performance is the employee's work outputs, behaviors and actions that are compatible with organizational goals (Viswesvaran and Ones, 2005). In short, from the perspective of the employee, individual performance is the competencies that determine the contribution of the individual to the realization of organizational goals (Büte, 2011, p.177).

Studies on individual performance, which is one of the main determinants of organizational performance, are frequently carried out. As stated by Çelik and Turunç (2009), investigating the effects of many variables on individual performance is important in terms of increasing organizational performance. Especially in the sample of teachers, its relationship with different organizational factors such as justice, ethics, trust, leadership, motivation has been investigated (Dilekçi and Nartgün, 2020, p. 312). In this direction, this study, which is designed to determine the determinants of teachers' individual performance, examines the effects of demographic factors, servant leadership and ethical climate perception in a model. In this context, the research questions are derived below by examining the relationships between the variables.

Individual performance is directly related to personal factors (Tutar and Altınöz, 2010, p.202). However, the results regarding the relationship between demographic factors and performance differ

in the literature. For example, Güler and Ocak (2019) reported that the relationship of age and gender with performance was not statistically significant. On the other hand, it is stated that individual performance, which is the competence to fulfill the task, is closely related to the level of education and experience (Dilekçi and Nartgün, 2020, p. 303). Karaman, Macit and Kuşçu Karatepe (2020) found that while job performance differed according to status, it did not differ according to age, gender, education level, experience and seniority. While Hassan and Ogunkoya (2014) talk about the positive effects of age, seniority and marital status on individual performance, they report that education level and gender have no effect. Ng and Feldman (2009) refer the positive relationship between education and performance. Green, Jegadeesh, and Tang (2009) associated gender with performance. Ng and Feldman (2010) described the relationship between seniority and performance in a U-shaped relationship. According to the researchers, the severity of the relationship decreases as the seniority increases.

Servant Leadership and Its Relationship with Individual Performance

Servant leadership is one of the leadership styles that has come to the fore in recent leadership studies and is researched by practitioners as well as academics (Yukl, 2010). Greenleaf (1977), who first conceptualized servant leadership, emphasizes that the leader prioritizes service to others rather than himself/ herself. The essence of servant leadership lies in helping subordinates to meet their needs (Fields and Winston, 2010; Liden, Wayne, Zhao, and Henderson, 2008). The character traits of servant leaders include appreciation, empathy, empowerment, delegation, honesty, modeling, persuasion, ethical behavior, altruism, trust, encouraging participation, and wisdom (Fields and Winston, 2010; Russell and Stone, 2002; Spears, 1998). Patterson (2003) lists the behaviors of servant leaders as unconditional love, appreciating subordinates, encouraging courage, trusting people, being humble, people-oriented in the organization, keeping calm and being foresight. According to Covey (2006), the personal integrity and self-control of the leader affect these behaviors. While Laub (2003) emphasizes sharing, Spears (2000) emphasizes grouping and socialization.

Servant leaders are mediators or role models rather than managers or controllers (Lanctot and Irving, 2010, p.34). According to Banutu-Gomez (2004), leaders have to teach their subordinates not only how to be a leader, but also how to be a good subordinate. In this framework, the philosophy of servant leadership can be summarized as excellent service and people-orientedness (Dinçer and Bitirim, 2007). At the center of the servant leadership philosophy is the understanding of “do unto others as you would have them do unto you” (Mitroff and Denton, 1999, p.86).

It has been determined that servant leadership has positive effects on organizational attitudes and behaviors. For example; as a result of the research conducted by Sokoll (2014) in a higher education institution, it has been shown that servant leadership has significant and positive effects on commitment. In addition, it is stated that organizations that adopt servanthood as a philosophy can

use their workforce more efficiently (Laub, 1999). On the other hand, realization of performance at the desired level or higher is not only dependent on the employee, but also closely related to the working conditions and managerial practices. In this context, the understanding of servant leadership based on subordinates is to see the improvement of the performance of subordinates as one of the cornerstones for the effectiveness of the organization (Liden, Panaccio, Meuser, Hu, and Wayne, 2014; Russel, Stone, and Patterson, 2004, p.349; van Dierendonck, 2011, p.1235). This determination is also supported by field studies. For example; Jaramillo, Grisaffe, Chonko, and Roberts (2009) stated that there is a moderately significant and positive relationship between servant leadership and individual performance. Harwiki (2013) reported that servant leadership improves individual job performance in a study conducted in cooperatives in Indonesia. Çekmecelioğlu (2014) also reported that people-oriented leadership approaches have positive effects on business performance. Mehrmanesh and Mirkolaei (2015) found that servant leadership positively affects individual performance in their study at the social security institution.

Ethical Climate and Its Relationship with Servant Leadership and Individual Performance

Ethics are moral rules, values and beliefs about what is right and wrong (Gareth, 2007). The concept of ethical climate, which was introduced to the literature by Victor and Cullen (1988), may be expressed as the sharing of ethical understanding in the organizational environment. Along with the ethical climate, a common ethical understanding develops within the organization and a common culture in terms of ethical behaviors is formed. Ethical climate is the reflection of a common ethical understanding to organizational practices, processes, norms and values (Babin, Boles, and Robin, 2000; Martin and Cullen, 2006). For example, a positive ethical climate ensures that employees act within the framework of certain moral values and a sense of responsibility (Eren and Hayatoğlu, 2011, p.110). Similarly, ethical climate guides managers on how to behave in the decision-making process (Aksoy, 2013, p.94). In other words, it can be stated that ethical climate is an informal control system for organizations (Schminke, Arnaud, and Kuenzi, 2007, p.183).

Since leaders determine the vision, mission, goals and values of the organization, they ensure the creation of the organizational climate (Moore and Moore, 2014, p.5). Leaders are also directly responsible for the creation of the ethical climate as a part of the organizational climate (Brown and Trevino, 2006). This emphasis on ethical practices in the field of leadership becomes more meaningful with servant leadership (Lanctot and Irving, 2010). Because Reed, Vidaver-Cohen, and Colwell (2011) and Yukl (2010) state that the increase in unethical practices and cases of corruption and corruption in large companies bring servant leadership to the fore. In this respect, servant leadership can be an effective tool in creating an ethical climate (Brown and Trevino, 2006, p.601). In fact, Liden et al. (2008) also state that one of the components of servant leadership is ethical behavior. As a matter of fact, there are studies reporting a positive relationship between ethical climate and servant leadership (eg;

Covey, 2005; Patterson, 2003; Parolini, 2004; Topcu, Gürsoy, and Gürson, 2015; Wallace, 2006; Whetstone, 2005; Winston, 2003)

In literature, there are studies investigating the effect of ethical climate on individual performance and work attitudes (McKay, Avery, and Morris, 2008). For example; Aksoy (2013), Büte (2011), Demir (2014), Erdoğan and Çelik (2019), Eren and Hayatoğlu (2011), Jaramillo, Mulki and Solomon (2006), Kaya and Başkaya (2016), Özen and Durkan (2016) state that ethical climate has positive effects on performance. In the studies conducted by Altaş and Kuzu (2013) and Kılıç (2019) in the sample of teachers, it was determined that the ethical climate in schools positively affects the performance of teachers.

Labor productivity is possible with the high performance of the employees, and high performance is possible with an effective ethical climate infrastructure (Erdoğan and Çelik, 2019, p. 111). Ethical climate also forms the infrastructure of a solid organizational culture (Choi, Moon, and Ko, 2013). In fact, the role of ethical climate in providing managerial power cannot be denied (Demir, 2014, p. 367). In that case, besides the direct effect of servant leadership on individual performance, it may also have an indirect effect on ethical perception.

The purpose of this research is to determine the effect of servant leadership and ethical climate on individual performance. For this purpose, answers to the following questions were sought.

1. Do demographic factors affect teachers' individual performance?
2. Does servant leadership affect teachers' individual performance positively?
3. Does servant leadership affect teachers' ethical climate perception positively?
4. Does the ethical climate perception affect teachers' individual performance positively?
5. Does ethical climate perception have a mediating role in the effect of servant leadership on teachers' individual performance?

Method and Results

Research Model

The aim of this research is to investigate the effects of demographic variables, servant leadership and ethical climate on individual performance. The research model in which the hypotheses created for this purpose are shown as a whole is as follows.

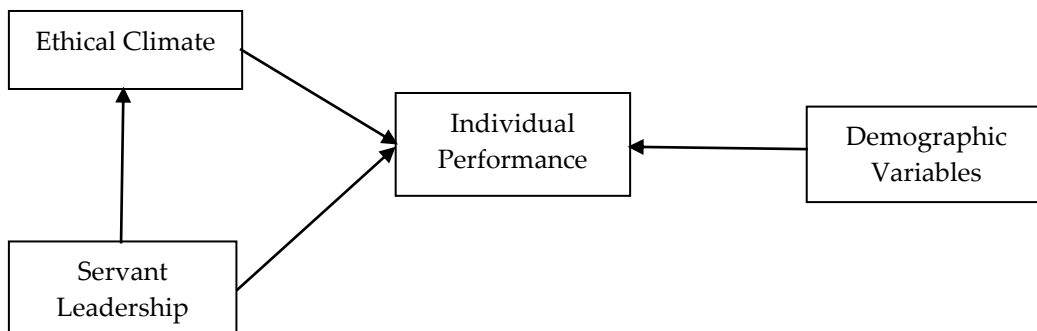


Figure 1. Research model

Sample

The study population of the research consists of teachers working in secondary schools in Kızılcahamam district of Ankara province. According to the statistics published by the Ankara Directorate of National Education, 155 teachers work in 9 public and private schools in Kızılcahamam in the 2017-2018 academic year when the research was conducted (Ministry of National Education, 2020). The lowest sample size calculated with a 95% reliability and 5% margin of error for a population of 155 people was found to be 111 (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, and Yıldırım, 2005, p.127; Sekaran, 1992.). Within the scope of the research, data could be obtained from 125 teachers by convenience sampling method, however 17 questionnaires with missing or extreme values were eliminated and analyzes were made on 108 participants. Demographic information of the participants is given in Table 1 below.

Table 1. Demographic Information of the Participants

Variable	Category	N	%	Variable	Category	N	%
Gender	Male	38	35,2	Marital Status	Married	90	83,3
	Female	70	64,8		Bachelor	18	16,7
Education	Undergraduate	92	85,1	Age	Less than 30	22	20,4
	Graduate	14	13,0		30-40	47	43,5
	Doctorate	2	1,9		41-50	30	27,8
More than 51					9	8,3	
Tenure	Less than 1 year	24	22,2	Work Experience	Less than 1 year	3	2,8
	1-3 years	30	27,8		1-3 years	13	12,0
	4-6 years	19	17,6		4-6 years	10	9,3
	7-9 years	8	7,4		7-9 years	14	13,0
	10-12 years	10	9,3		10-12 years	8	7,4
	12-15 years	5	4,6		12-15 years	16	14,8
	More than 16 years	12	11,1		More than 16 years	44	40,7

When Table 1 is examined, it is seen that most of the participants are female (n=70, 64.8%), married (n=90, 83.3%), between the ages of 30-40 (n=47, 43.5%) and have more than 16 years of working experience. (n=44, 40.7%). On the other hand, the duration of working in their current schools is between 1 and 3 years at most (n=30, 27.8%). Two of the participants (1.9%) have a doctorate and 14 (13.0%) have a master's degree.

Measurement Tools Used in The Research

The first part of the questionnaire, which consists of four parts, contains the demographic information of the participant, while the other parts include servant leadership, ethical climate and individual performance scales, respectively. The individual performance scale was adapted from Mahoney, Jerdee and Carroll's (1965) research into Turkish by Büte (2011). The Cronbach Alpha coefficient of the four-item scale was determined as 0,83 by Büte (2011). The increasing score on the scale in which the participant is asked to self-evaluate with questions such as "The speed of the task I complete meets the qualifications of the task and the expectations of my supervisor" indicates that the perception of performance is high.

The servant leadership scale was adapted into Turkish by Aslan and Özata (2011), from the scale developed by Dennis and Winston (2003). The Cronbach's Alpha coefficient of the scale, which consists of fourteen items, was also determined as 0,93. The increasing score in the scale where the participant is asked to self-evaluate with questions such as "The school administration has made it known that unethical behaviors will not be tolerated under any circumstances" indicates that the perception of servant leadership is high.

The ethical climate perception scale was developed by Schwepker (2001) and adapted into Turkish by Büte (2011). The Cronbach Alpha coefficient of the eight-item scale was determined as 0.77 by Büte (2011). The increasing score in the scale, in which the participant is asked to self-evaluate with questions such as "My manager benefits from differences to contribute", shows that the perception of ethical climate is high.

A 5-point Likert type scale was used in the scales and the participants' level of agreement with the statements specified in the scale items; "Strongly disagree=1", "Partly disagree=2", "Undecided=3", "Partly agree=4", "Strongly agree=5" values.

In this study, exploratory factor analysis was performed for the structural validity of the scales and the Cronbach Alpha coefficient was calculated for the reliability analysis. The results of exploratory factor analysis and reliability analysis are given in Table 2 above.

Table 2. Exploratory factor analysis results

Scale	Item	Factor Load	Explained Variance	Cronbach Alfa
Individual Performance	P1	0,782	%26,59	0,91
	P2	0,913		
	P3	0,911		
	P4	0,841		
Servant Leadership	L1	0,728	%15,11	0,93
	L2	0,822		
	L3	0,495		
	L4	0,612		
	L5	0,718		
	L6	0,624		
	L7	0,755		
	L8	0,408		
	L9	0,764		
	L10	0,673		
	L11	0,522		
	L12	0,693		
	L13	0,747		
	L14	0,624		
Ethical Climate	E1	0,368	%14,60	0,82
	E2	0,596		
	E3	0,454		
	E4	0,662		
	E5	0,753		
	E6	0,671		
	E7	0,574		
	E8	0,495		

For the convenience of sampling data for analysis, the Kaeiser-Meyer-Olkin (KMO) value is expected to be more than 0,50 and the Barlett sphericity test value is expected to be less than 0,05 (Field, 2005). Principal component analysis was applied for exploratory factor analysis and varimax method was preferred as rotation technique. Since the KMO value was 0,857 and the Barlett sphericity test value was 0,000, it was concluded that the sample had the ability to represent the population and the analysis may be continued.

As seen in Table 2, factor loads are higher than 0,30. When the explained variances are examined, it is seen that the individual performance scale is %26,59, the servant leadership scale is %15,11, and the ethical climate perception scale is %14,60 and a total of %56,31. The Cronbach Alpha coefficients calculated for the reliability analysis are 0,91, 0,93 and 0,82, respectively. As a result, it has been determined that the scales are valid and reliable in the context of this research sample.

Findings

Correlation analysis was performed in order to evaluate the relations between the variables. For this purpose, first of all, the mean scores of the variables were calculated. As can be seen from Table 3, the answers of the participants in the scales using a 5-point scale are above the averages. In addition, it shows that the answers that do not have high standard deviations exhibit a more homogeneous structure. As a result of the correlation analysis, it was determined that there are significant and positive relationships between the variables. In particular, it is seen that the relationship between servant leadership and ethical climate is stronger.

Table 3. *Relationship analysis results*

Scale	Mean	s.d.	1	2	3
4. Ethical Climate	3,56	0,62	1		
5. Servant Leadership	3,51	0,68	0,677*	1	
6. Individual Performance	3,89	0,65	0,391*	0,354*	1

* p<0,01

In order to test the research hypotheses, hierarchical regression analysis was performed. Demographic variables were included in the analysis as control variables. Analysis results are given in Table 4. Demographic factors, servant leadership and ethical climate were included in the analysis as independent variables, respectively. As a result of the analysis, it was seen that all of the regression models were acceptable models. As can be seen from Table 4, in the first model, tenure affects individual performance significantly and negatively. In the second model, while the negative effect of tenure does not change, servant leadership affects individual performance in a meaningful and positive way.

Table 4. *Regression analysis results-1*

Model	R ²	F Test	β
4. Tenure → Individual Performance	0,05	5,67**	-0,225**
5. Tenure and Servant Leadership → Individual Performance	0,16	11,31*	
5.1. Tenure → Individual Performance			-0,228**
5.2. Servant Leadership → Individual Performance			0,356*
6. Tenure, Servant Leadership, and Ethical Climate → Individual Performance	0,19	9,14*	
6.1. Tenure → Individual Performance			-0,204**
6.2. Servant Leadership → Individual Performance			0,191
6.3. Ethical Climate → Individual Performance			0,243**

R²=Model's Explanatory Power; β =Regression Coefficient

* p<0,01; ** p<0,05

When the ethical climate variable was included in the third model, the negative effect of tenure did not change, while the ethical climate had a significant and positive effect on individual performance, but the effect of the servant leader became meaningless. This indicates that ethical climate has a mediating role in the performance effect of servant leadership. For this reason, in accordance with the method proposed by Baron and Kenny (1986), the fourth and fifth models were

established and tested to determine the effect of servant leadership on ethical climate, and the results of the analysis are shown in Table 5.

Table 6. Regression analysis results-2

	Model	R ²	F Test	β
3.	Servant Leadership → Ethical Climate	0,46	89,89*	0,677*
4.	Ethical Climate → Individual Performance	0,15	19,16*	0,391*

* p<0,01

As a result of the test, it was observed that servant leadership had a significant and positive effect on ethical climate. The effect of ethical climate on individual performance was also tested, and it was found to have a significant and positive effect. In this case, it can be argued that ethical climate has a full mediating role in the effect of servant leadership on performance (Sobel test result p<0.05). In the analysis results, it was more appropriate to evaluate the research model as shown in Figure 2 below.

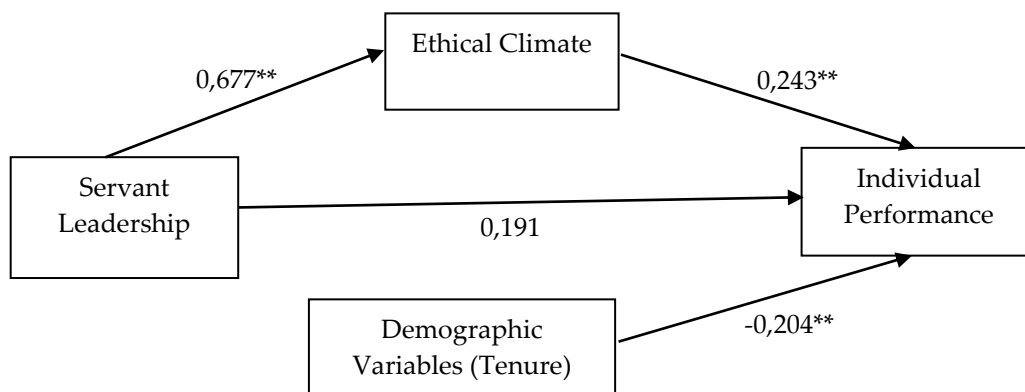


Figure 2. Analysis results

As a result of the analysis, the following answers were found to the research problems. The result obtained within the scope of the first sub-problem is that tenure, which is one of the demographic factors, affects the individual performances of teachers negatively. As an answer to the second sub-problem, servant leadership positively affects the individual performance of teachers. From the point of view of the third sub-problem, servant leadership positively affects teachers' ethical climate perception. Regarding the fourth sub-problem, it was concluded that the ethical climate perception positively affects the individual performance of teachers. As a result of the examination of the fifth and last sub-problem, it has been determined that the ethical climate perception has a full mediating role in the effect of servant leadership on the individual performance of teachers.

Conclusion

Interest in servant leadership has begun to increase both in the academic community and in the business world. However, it is seen that the studies are mostly conceptual and the researches that include field applications are mostly carried out in the service sector, especially in the health sector. However, since there are not enough empirical studies on servant leadership, it is difficult to clearly

support conceptual explanations (Russel and Stone, 2002; Stone et al., 2004). There are also inconsistencies in the results of existing studies (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck and Liden, 2019; Hoch et al., 2018, p.14).

However, it is seen that servant leadership is frequently researched in educational institutions (eg; Cerit, 2007; Cerit, 2008; Diñcer and Bitirim, 2007; Doğan and Aslan, 2016; Ekinici and Kılıçoğlu, 2018; Tanrıoğen and Çoban, 2019; Ürü Sarı et al. 2013). However, it is seen that the performance of the employees is not adequately addressed in these national studies. However, the main feature that distinguishes servant leadership from other leadership studies is the effect of ethical climate, such as trust climate, work engagement, organizational commitment and organizational citizenship behavior, on organizational attitudes and behaviors that contribute to the formation and affect individual performance (Hoch et al. 2018; Karatepe et al., 2019). On the other hand, one of the main purposes of servant leadership is to increase the individual performance of employees by contributing to their personal and professional development (van Dierendonck, 2011).

Since individual performance is one of the main determinants of organizational performance, it has been a subject that has always attracted the attention of researchers and practitioners. Simultaneous research of the variables that may have an impact on individual performance is important in terms of increasing organizational performance (Çelik and Turunç, 2009). Especially in the sample of teachers, the relationship between individual performance and different organizational factors such as justice, ethics, trust, leadership, motivation were investigated (Dilekçi and Nartgün, 2020, p.312). From this point of view, in this study, which was designed to determine the determinants of teachers' individual performance, the effects of demographic factors, servant leadership and ethical climate perception in a model were investigated.

The significant and strong relationships that emerged as a result of the correlation analysis gave consistent results with the hierarchical regression analysis and the research problems were accepted, albeit partially. The first research question was partially accepted, as it was determined that only the seniority of teachers among demographic factors affected individual performance negatively. Results in the literature are either positive (Banjo and Olufemi, 2014; Ng and Feldman, 2010) or negative (Karaman et al., 2020). As stated by Ng and Feldman (2010), although the relationship is positive, the severity of the positive effect on performance decreases as seniority increases.

The second research question about the effect of servant leadership on individual performance was also accepted. Similar results were found in the literature (Çekmecelioğlu, 2014; Harwiki, 2013; Jaramillo et al., 2009; Mehrmanesh and Mirkolaei, 2015). The third research question of the study showed that servant leadership has a positive effect on ethical climate perception. In the literature, there are studies reporting a positive relationship between ethical climate perception and servant leadership (eg; Covey, 2005; Patterson, 2003; Parolini, 2004; Topcu, Gürsoy, and Gürson, 2015;

Wallace, 2006; Whetstone, 2005; Winston, 2003). Another research question of the study pointed to the positive effect of ethical climate perception on individual performance. Aksoy (2013), Altaş and Kuzu (2013), Büte (2011), Demir (2014), Erdoğan and Çelik (2019), Eren and Hayatoğlu (2011), Jaramillo et al. (2006), Kaya and Başkaya (2016), Kılıç (2019), Özen and Durkan (2016) and Schwepker (2013) stated that ethical climate has positive effects on performance. In addition, the fifth research question on the mediating role of ethical climate in the effect of servant leadership on performance was also accepted.

When the results of the research are evaluated in general, it is revealed that the effect of the servant leadership style, which is one of the main determinants of the performance of the employees, on the performance is indirect as well as direct. In summary, it has been revealed that the performance of the employees will increase as a result of the creation of an ethical climate by the leader in the working environment. At this point, the importance of arranging the working environment in a way that strengthens the ethical climate perception in order to increase the performance of the employees emerges. As a matter of fact, labor productivity is possible with high performance of employees, and high performance is possible with an effective ethical climate infrastructure (Erdoğan and Çelik, 2019, p.111). Because the role of ethical climate in providing managerial power is undeniable (Demir, 2014, p. 367). In addition, the ethical climate also forms the infrastructure of a solid organizational culture (Choi, Moon, and Ko, 2013).

In this direction, servant leadership will be able to create the work environment desired by the employee, as it can easily ensure work peace by regulating the relationship between employer-employee with a people-oriented approach and understanding of excellence in service. However, servant leadership, which is a more people-oriented approach compared to other leadership approaches, can be an ideal leadership style, especially in environments where trained subordinates are present. In this respect, it can be stated that the most appropriate leadership style for administrators who are in the management of self-educated and high-educated individuals such as teachers is the servant leadership style. In order to increase the performance of teachers, it will be sufficient to create an ethical climate by displaying ethical behavior as role models by the leaders.

However, since individual performance is the fulfillment of the task in harmony with organizational goals, it would be appropriate to review organizational goals and objectives, and to set goals for the creation of organizational culture in line with creating an ethical climate. In addition, it would be beneficial to include servant leadership practices in the context of improving management skills, as well as efforts to increase the performance of teachers only.

On the other hand, taking into account that performance may be adversely affected as tenure in the institution increases, it is necessary to take measures to maintain the working environment at the expected level. At this point, business design practices may be beneficial. For example; job designs such as rotation, job enrichment and deepening can be made. In addition, organizing the workflow in

terms of job qualifications can be beneficial for teachers with more seniority. In this respect, the research may be repeated by including the nature of the job as one of the main determinants of individual performance in the model.

It would be useful to point out that there are some limitations of the study. Since the sample of the research consists of secondary school teachers, it is necessary to be careful when generalizing in terms of other organizations and occupational groups. Besides, since it is a cross-sectional design, there is a time limit. It is also possible to talk about the effect of social desirability, since the participants are likely to convey their feelings towards the ideal rather than the current situation. In addition to these, the fact that the servant leadership and ethical climate perception scales contain items close to each other may have caused common method variance.

Nevertheless, the results on servant leadership, which is a new topic in terms of national literature, contain some clues for researchers and practitioners. Since individual performance has an important place in terms of workforce productivity, workforce management is seen as a separate art and a different style. Especially, considering the importance of human capital in today's business world, it becomes more important to manage investments made in people. In this context, the basis of achieving an understanding of excellent service is to be a role model for people, to manage their talents and to attribute value to them. This can only be achieved through ethical practices. At this point, it has not yet been fully revealed how both servant leadership and ethical climate affect people's psychology. For this reason, researching how the employer-employee relationship is managed by servant leaders will also contribute to the literature.

In addition, in this study, the competence of the employees in relation to the defined tasks was measured within the scope of individual performance. In the light of the results obtained from the research, the effect of servant leadership on contextual performance can be determined by measuring the perceptions of the organizational, social and psychological environment. Similarly, since the compliance performance of employees has become critical due to the speed of change in today's business world, expanding the study in this direction will contribute to the literature.

Kaynakça

- Aksoy, S. (2013). Etik liderin ve etik iklimin iş performansına etkisi: İlaç mümessilleri üzerinde yapılan bir araştırma. *18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Kafkas Üniversitesi, 19-22 Haziran 2013, Kars/Sarıkamış, 92-102.
- Altaş, S. S., & Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 4. Baskı. İstanbul: Avcı Ofset.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Servant leadership among medical staff: Investigation of validity and reliability of Dennis-Winston and Dennis-Bocernea servant leadership scales. *Journal of Management and Economics*, 18(1), 139-154.
- Babin, B., Boles, S., & Robin, D. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Academy of Marketing Science*, 28(3), 345-358.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Banjo, H., & Olufemi, O. (2014). Demographic variables and job performance: Any link? (A case of insurance salesmen). *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 10(4), 19-30.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 143-151.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Schmitt, N., & Borman, W. C. (Eds). *Personnel Selection in Organizations* (ss. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Brown, M. E., & Trevino L. K. (2006), Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dunnette, M.D., & Hough, L.M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 547-570.
- Choi, B. K., Moon, H. K., & Ko, W. (2013). An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*, 51(6), 1250-1275.
- Covey, S. (2005). Four traits of great leaders. *Leadership Excellence*, 22(11), 4-5.
- Covey, S. (2006). Servant Leadership. *Leadership Excellence*, 23(12), 5-6.
- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi: Lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi KOSBED*, 28, 21 - 34.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2009). Aile-iş çatışması, iş stresi ve örgütsel sadakatin iş performansına etkisi: Savunma sektöründe ampirik bir çalışma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 217-245.
- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Dilekçi, Ü., & Nartgün, Ş. S. (2020). İş performansının bir boyutu olarak uyumsal performans: kuramsal bir çerçeve. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 301-328.
- Dinçer, M.K., & Bitirim, S. (2007). Raising the value of organizational culture studies with servant-Leadership understanding. *Journal of Faculty of Communication, İstanbul University*, 28, 61-72.
- Doğan, Ü., & Aslan, H. (2016). Özel eğitim kurumlarında çalışan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 51-68.
- Drucker, P. F. (2014). 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları. Çev. Bahçivangil, İrfan., & Gorbon, G. İstanbul: Epsilon.
- Ekinci, S., & Kılıçoğlu, G. (2018). Kırsal bir bölgede hizmetkar liderliğin okul toplumu üzerindeki yansımalarının incelenmesi: Nitel bir araştırma. *Elementary Education Online*, 17(4), 2075-2090.
- Erdoğan, P., & Çelik, A. (2019). Sağlık sektöründe etik iklim oluşturmanın hemşirelerin performansına etkisi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(2), 105-113.

- Eren, S.S., & Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 109-128.
- 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.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics. Using SPSS*. London: SAGE.
- Fields, D. L., & Winston, B. E. (2010). *Development and evaluation of a new parsimonious measure of servant leadership*. Manuscript in preparation. Regent University, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Virginia Beach, VA.
- Gareth, R., (2007). *Organizational theory, design and change* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Green, C., Jegadeesh, N., & Tang, Y. (2009). Gender and job performance: Evidence from Wall Street. *Financial Analysts Journal*, 65(6), 65-78.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, NY: Paulist Press.
- Griffin M.A., Neal A., & Parker S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-47.
- Güler, M., & Ocak, M. (2019). Yönlendirici liderliğin çalışan performansına etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 75-85.
- Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (Study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B., & Roberts, J.A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29, 257-275.
- Karaman, M., Macit, M., & Kuşçu Karatepe, H. (2020). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisi: Sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/ Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 127-146.

- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(2), 86-108.
- Kaya, Ç., & Başkaya, R. (2016). The roles of organizational and ethical climate on individual performance of employees. *Business Management Dynamics*, 5(8), 27- 38.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 8(3), 807-836.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of applied measurement*, 15(2), 160-175.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(02), 308. (UMI No. 9921922).
- Laub, J. (2003). From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Proceedings of the 2003 Servant Leadership Research Roundtable*.
- Lanctot, J.D., & Irving, J.A. (2010). Character and leadership: Situating servant leadership in a proposed virtues framework. *International Journal of Leadership Styles*, 6(1), 28-50.
- 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.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. In D. V. Day (Ed.) *The Oxford handbook of leadership and organizations*: 357– 379. Oxford University Press, Oxford, England.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job (s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97-110.
- Martin, D. & Cullen, B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175–194.
- McKay, P.F., Avery, D.R., & Morris, M.A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, 349-374.
- Mehrmanesh, H., & Mirkolaei, I. M. (2015) Surveying the Influence of Servant Leadership on Employee's Performance (Evidence from Iran) [Special Issue]. *Albertiana*, 82, 251-257.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2020). *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2017-2018*. <https://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24>
- Mitroff, I., & Denton, E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-94.

- Moore, H.L., & Moore, T.W. (2014). The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members. *Journal of Academic and Business Ethics*, 9, 1-15.
- Morillo, C.R. (1990). The Reward Event and Motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4), 169-186.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2009). How Broadly Does Education Contribute to Job Performance. *Personnel Psychology*, 62, 89–134.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36 (5), 1220-1250.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. CA: Sage Thousand Oaks.
- Özen, F., & Durkan, E. (2016). Algılanan örgütsel etik iklim ile öğretmenlik meslek etiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(4), 593-627.
- Parolini, J. L. (2004). Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and the competing values framework. *Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable*.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Regent University School of Leadership Studies*. Virginia Beach, VA.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434.
- Russell, R. F., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Schminke, M., Arnaud, A., & Kuenzi, M. (2007). The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics*, 36(2), 171-186.
- Schwepker, C.H.J. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39–52.
- Schwepker, C. H. (2013). Improving Sales Performance Through Commitment to Superior Customer Value: The Role of Psychological Ethical Climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 389-402.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, P. C., & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: A marriage made in heaven. *The Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247- 255.
- Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development Publications.

- Sokoll, S. (2014) Servant leadership and employee commitment to a supervisor, *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 88-104.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. Sonnentag, S. (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance* (ss.4-25). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Spears, L.C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: John Wiley and Sons, Inc.,.
- Spears, L.C. (2000). On character and servant-leadership: Ten characteristics of effective. *Caring Leaders*, 8, 3-5.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: PEGEM Akademi Yayınları.
- Tanrıöğen, Z. M., & Çoban, O. (2019). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler. *Electronic Turkish Studies*, 14(4), 2705-2723.
- Topcu, M. K., & Basım, H. N. (2015). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: bir gözden geçirme çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 83-104.
- Topcu, M.K., Gürsoy, A., & Gürson, P. (2015). The role of the servant leadership on the relation between ethical climate perception and innovative work, *European Research Studies*, XVIII(1), 67-80.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Ürü Sarı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 13(1), 63-82.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Wallace, J. R. (2006). Servant leadership: A worldview perspective. *Proceedings of the 2006 Servant Leadership Research Roundtable*.
- Winston, B. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model. *Proceedings of the 2003 Servant Leadership Research Roundtable*.
- Whetstone, T. (2005). A framework for organizational virtue: the interrelationship of mission, culture and leadership. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 367-378.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.