

HİZMETKÂR LİDERLİK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ¹

SERVANT LEADERSHIP AND JOB PERFORMANCE, THE MADIATING ROLE OF JOB SATISFACTION: ANTALYA CITY SAMPLE¹

Miray CELEPLİ SÜTBAŞ*, Gaye ATILLA**

* Öğr. Gör., Akdeniz Üniversitesi, Kumluca Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Programı, mcelepli@akdeniz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2122-405X>

** Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gayeatilla@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1421-917X>

ÖZ

Araştırmanın amacı, hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini, hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini ve hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık rolünün belirlenmesidir. Tanımlayıcı, kesitsel tasarım kullanılan araştırma Antalya ilinin dokuz devlet hastanesinde 2014-2019 yılları arasında yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini Antalya ilinin dokuz devlet hastanesinde çalışan 1098 sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmada Dennis ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, Kirkman ve Rosen'in İşgören Performans Ölçeği, Weiss, Davis, England ve Lofquirt tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği, sosyodemografik ve çalışma özellikleri formu kullanılmıştır. Araştırma modelini analiz etmek için SPSS 22 programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Çalışmada sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının, iş performansı düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı düzeyleri üzerindeki etkisinde iş tatmini düzeylerinin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, İş Performansı, İş Tatmini, Aracılık Rolü.

Jel Kodları: M10, M11, M12.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of servant leadership on job performance, the effect of servant leadership on job satisfaction and the mediator role of job satisfaction in the effect of servant leadership on job performance. This descriptive cross-sectional study was conducted in nine public hospitals in Antalya from 2014 to 2019. The study sample included 1098 healthcare professionals working in the nine public hospitals in Antalya. This study used the Servant Leadership Scale by Dennis and Winston, the Employee Performance Scale by Kirkman and Rosen, the Minnesota Job Satisfaction Scale by Davis, England and Lofquirt, and a sociodemographic and work characteristics questionnaire. The study model was analyzed using descriptive statistics, confirmatory and exploratory factor analyses through SPSS 22 software. This study found a positive significant relationship between healthcare professionals' servant leadership perspectives and their level of job performance and job satisfaction. Employees' level of job satisfaction had a partial mediator role in the effect of employees' perspective of servant leadership on their level of job performance.

Keywords: Healthcare Professionals, Leadership, Servant Leadership, Job Performance, Job Satisfaction.

Jel Codes: M10, M11, M12.

¹ Bu çalışma Doktora Tezinden Türemiştir.

1. GİRİŞ

Örgütsel gelişim ve değişim sonucu çalışanların beklentileri dış kaynaklı ödüllerin ötesinde gelişme göstermektedir. Bu gelişimin örgüt yapılarına yansımaları; çalışanların iş yerlerinin bir parçası olma ve onları etkileyen kararlarda söz sahibi olma istekleri; bireysel olarak değer görme istekleri; katkı sağlayan, yardımcı olan, ahlaki değerlere sahip adil liderlerle yönetilme istekleri; olumlu örgüt iklimi istekleri; esnek örgüt politikaları istekleri ve bilgi istekleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin ve liderlerin çalışanlarını işe dâhil etmeleri gerekmektedir (Drury, 2004: 27-30). Çalışanların bu beklentilerini karşılayabilecek liderlik özelliklerine sahip olan liderlik tarzına hizmetkâr liderlik denilmektedir. Bu bağlamda, beklentilerin karşılanması sonucu çıkacak olan iş tatminini, liderlerin sahip oldukları değerleri, davranışları, tutumları, örgüt iklimi, hizmetkâr liderlik ve öz değerlendirme önemli ölçüde etkilemektedir (Tischler vd. 2016: 8). Benzer bir şekilde yapılan birçok araştırma sonucunda iş tatminin liderlik tarzından etkilendiği, iş performansının ise iş tatmininden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma ek olarak bu araştırmalarda iş tatmini yüksek çalışanların üretkenlik ve verimliliklerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985: 270; Judge vd. 2001: 381; Christan vd., 2006: 147; Aziri, 2011: 84; Davar ve Ranju Bala, 2012: 298). Bu durum çalışanların iş tatmini için hizmetkâr liderlikten, iş performansı için ise iş tatmininden etkilendiği, hizmetkâr liderliğin ise dolaylı olarak iş performansını etkilediği şeklinde özetlenebilir.

Çalışanların iş tatmini ve iş performansları için fiziksel ve sosyal imkânlarının yanı sıra ruhsal durumlarının da önemli olduğu birçok sektör bulunmakla birlikte bu sektörlerden biri de sağlık sektörüdür. Sağlık sektörü yüksek teknolojiye sahip donanımlarla çalışıyor olsa da emek yoğun işletmeler arasında yer almaktadır. Özveri gerektiren ve hayati öneme sahip olan sağlık hizmetlerinde örgüt başarısı, çalışanların

performansları, tatminleri ve örgütün amaçları ile ilişkilidir. Sağlık çalışanlarının iş performanslarının ve iş tatminlerinin yüksek olması için tatmin edici imkânların yanı sıra etkili bir liderlik tarzı ile de yönetilmeleri gerekmektedir. Sağlık çalışanları için etkili liderlik tarzlarından biri olan hizmetkar liderlik, insanlara öncelik verme, ileri görüşlü olma, kabul etme ve empati kurma, takipçilerini doğrulama, insanlara inanma, ilişkilerde yetenekli olma, cesaretlendirme, insanları geliştirme gibi önemli özelliklere sahiptir (Laub, 1999: 34). En önemli özelliği ise doğasında bulunan hizmet etme özelliğidir. Bu doğrultuda sağlık sektörü, hizmetkâr liderliğin bütünleştirilebileceği uygun bir ortamdır. Bu nedenle hizmetkar liderliğin, sağlık sektörü ile ilgili zorlukların üstesinden gelinebilecek ideal liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Garber vd., 2009: 332).

Bu çalışma, insan ilişkilerinde önemli bir rol oynayan, hizmet odaklı, öngörü sahibi, örgüt ve çalışanların amaçlarını bir araya getiren, kendini çalışanlarına adanmış hizmetkâr liderlik anlayışının iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Konunun önemine rağmen literatürde az çalışılmış olan sağlık işletmelerinde, hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi, bu ilişkide iş tatminin aracılık rolü belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla hizmetkâr liderliğin, iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmış, oluşturulan model yardımı doğrultusunda, hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki iş tatminin aracılık rolü ile açıklanmıştır.

2. HİZMETKÂR LİDERLİK

Liderlik için önemli bir yere sahip olan takipçiler, yönetim sisteminin bütünüyleyi parçalarıdır. Örgüt içinde liderlerin kararları ve hareketleri takipçilerin sağlık, kültürel ve kişilik gibi hayati durumları etkileyebilmektedir (Guillaume vd. 2013: 444). Belirtilen durumlar doğrultusunda araştırmacılar zamanla değerlere önem

veren liderlik tarzlarına yönelmişlerdir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 2). Hizmetkâr liderler, diğer liderlerden farklı bir yol olan hizmet etme davranışını temel almaktadırlar (Akyüz ve Eren, 2013: 193; Demirci, 2014: 179).

Greenleaf 1970 yılında, Lider Olarak Hizmetkârlık, başlıklı makalesinde hizmetkâr liderlik teorisini literatüre kazandırmış (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 288) ve hizmetkâr liderlik kavramını kullanan ilk kişi olmuştur (Bolden vd. 2003: 12; Joseph ve Winston, 2005: 9; Ürü Sanı vd. 2013: 64). Hizmetkâr ve lider kavramları zıt iki kavram olarak düşünülse de Greenleaf tarafından anlamlı bir şekilde bir araya getirilmiş ve paradoksal bir kavram olan hizmetkâr liderlik oluşturulmuştur (Spears, 2010: 26). Greenleaf (1970)'a göre hizmetkâr liderler, sahip oldukları güç kaynaklarının farklı olması ve vermiş oldukları imtiyazlardan dolayı önceki liderlerden farklıdırlar. Bununla birlikte Greenleaf'a göre hizmetkâr liderler, önceliği liderlik olan liderlere göre başkalarının ihtiyaçlarını daha fazla tanımlayıp bunların giderilmesi için daha fazla çaba harcamaktadırlar (Akt. Farling, 1999: 50). Greenleaf hizmetkâr liderlerin özelliklerini; girişkenlik, kuvvetli sezgi, sağduyu, ikna edebilme, inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilebilme, kabul etme, kavramsallaştırma, iyileştirme, topluluk oluşturabilme olarak tanımlamıştır (Joseph ve Winston, 2005: 9).

Hizmetkâr liderlik ile ilgili Greenleaf dışında yapılan tanımlara baktığımızda Bass (2000: 33) hizmetkâr lideri, hizmet etmeyi doğal olarak gören, liderliği ise bilinçli olarak seçen kişi olarak tanımlarken, Parolini (2007: 7) özgecilik davranışları temel unsur olan kişi olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan farklı olarak hizmetkâr lideri örgütsel anlamda değerlendiren tanımlarda bulunmaktadır. Hizmetkâr liderler kendi çıkarlarının ve iktidarın peşinden koşmamaktadırlar (Doğan, 2017: 137). Bununla birlikte Hizmetkâr liderler pozisyonlarının gücü olmaksızın takipçilerin bir araya geldiği eşsiz bir örgütsel kültür oluşturmaktadırlar (Carter ve Baghurst,

2014: 453) ve sahip olduğu gücü takipçilerinin lehine kullanmaktadırlar (Ürü Sanı vd. 2013: 67; Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 288). Hizmetkâr liderler takipçileri ile birebir iletişimde bulunmaktadırlar. Bu doğrultuda hizmetkâr liderler takipçilerinin yeteneklerini ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve potansiyellerini anlayabilmektedirler (Liden vd. 2008: 162). Hizmetkâr liderler buldukları ortamların gelişimine ve refah seviyelerinin yükselmesine odaklanmaktadırlar (Bass, 2000: 33).

Literatürde hizmetkâr liderlik ile ilgili özellikler incelendiğinde genel olarak hizmetkâr liderlik beş temel anlayış etrafında toplanmaktadır. Bu beş temel anlayış:

- Kendinden önce takipçilerini düşünen ve onların iyiliği, ihtiyaçları ve gelişimi için çaba harcayan,
- Etik kaygısına sahip,
- Pozisyon gücünü önemsemeyen,
- Takipçileri ile ilişkileri kuvvetli olan,
- Toplumsal refahın kalkınmasına katkı sağlayan bireyler olarak tanımlanabilir.

Bu doğrultuda hizmetkâr liderlerin başta çalışan performansı olmak üzere, örgütsel performansta olumlu etkiler oluşturacak özelliklere sahip oldukları söylenebilir.

3. HİZMETKÂR LİDERLİK VE İŞ PERFORMANSI

Hizmetkar liderlik ile yönetilen çalışanların hizmetkar liderlerin davranışlarını kendilerine model aldıkları gözlemlenmiştir (Liden vd., 2014: 1436). Takipçilerin liderlerinden model olarak almış oldukları davranışlar arasında performans da bulunmaktadır (Hu ve Liden, 2011: 853). Bu durum liderlerin çalışanların performanslarını en üst seviyeye çıkarmaları için kilit unsur olduğunu göstermektedir (Pearce ve Conger, 2003: 463; Van Dierendonck, 2011: 1237; Kiker vd., 2019: 177). Bu nedenle hizmetkar liderliğin iş performansı üzerinde etkisi araştırmacılar tarafından araştırılmaktadır (Kiker vd.,

2019: 178). Yapılan araştırmalar arasında hizmetkâr liderliğin organizasyonlarda olumlu sonuçlar doğurduğu ve bu olumlu sonuçlardan bir tanesinin de yüksek performans olduğunu açıklayan çalışmalar bulunmaktadır (Walumbwa vd. 2010: 527). Örneğin; Russel ve Stone (2002) yapmış oldukları araştırma ile hizmetkâr liderlik değerleri ile örgüt performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Burke ve arkadaşları (2006) hizmetkâr liderliğin güçlendirici özelliğinin çalışanların performansları üzerinde kilit bir özelliğe sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmalarında içinde olduğu yabancı literatürde hizmetkar liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar hizmetkar liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve örgüt üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu sonuçlarına ulaşılmışlardır (Hu ve Liden, 2011: 853; Jaramillo vd., 2013: 434; Liden vd., 2014: 1437; Duyan ve Dierendonck, 2014: 12) Yabancı literatürde olduğu gibi yerli literatürde de hizmetkar liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Yerli leteratür incelendiğinde hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların eğitim sektöründe, sağlık sektörü ve üretim sektöründe yapıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, ölçek uyarlama, kavramsal çerçeve oluşturma ve kavramın örgüt kültürü değişkenleri üzerinde etkisini belirlemeye yönelik oldukları görülmektedir. Yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, hizmetkâr liderlik algısının orta ve yüksek düzeylerde olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte hizmetkâr liderliğin iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu durum örgütlerin karlılığını ve uzun vadede başarılarını beraberinde getirmektedir. Örgütlerin başarılarını belirleyen bir diğer unsur ise iş tatminidir.

4. HİZMETKÂR LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ

Örgütsel ve sosyal alanlardaki yaşanan değişiklikler çalışanların işyerlerindeki beklentilerinde de değişikliğe sebep olmuştur. Çalışanlar sadece işyerleri için çalışmak istememektedirler ve iş yerlerinin bir parçası olmak, kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve liderlerin çalışanların tatminini artırmaları ve çalışanlardan daha fazla verim alabilmeleri için çalışanlarını işe dâhil etmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanları tatmin etmek için dış kaynaklı ödüller yeterli olmamakta lider ve çalışan arasında yeni ilişkisel yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır (Drury, 2004: 27-30). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar sonucunda, liderlerin örgüt içindeki karar vermedeki etkililiğini maksimum seviyeye çıkarmak için çalışanlarının algılarını, ahlaki değerlerin ve isteklerinin farkında olması ve değerlendirmesi gerekmektedir (Guillaume vd. 2013: 444). Bununla birlikte liderlerin organizasyonlarında bu olguların nedenlerine bakmaya istekli olmaları ve rekabeti korumak için gerekli değişiklikleri yapmaya hazır olmaları gerekmektedir (McDonnell, 2011: 75). Çalışmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, liderlerin değerleri, davranışları, tutumları, örgüt iklimi, hizmetkâr liderlik ve öz değerlendirme iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir (Tischler vd. 2016: 8).

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Yabancı literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların sonucunda hizmetkar liderlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve hizmetkar liderlik algısına sahip çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Miears, 2004: 7; Anderson, 2005: 60; Irving ve Longbotham, 2007: 10; Johnson, 2008: 63; Barnes, 2011: 70; Hoch vd., 2018: 514; Kiker vd., 2019: 187).

Ülkemizdeki literatürde hizmetkâr liderlik ve iş tatmini ile ilgili yapılmış çalışmalar

incelendiğinde çalışmaların yabancı literatürden çok sonra başladığı görülmektedir. Çalışmalar eğitim sektöründe, sporcularda ve özel sektörde yapılmıştır. Bununla birlikte yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderlik algısının iş tatmine olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda ise hizmetkâr liderlik algısının iş tatminini pozitif yönlü olarak etkilediği belirtilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın metodolojik özelliklerine ilişkin araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları, elde edilen bulgulara ilişkin bilgiler verilmektedir.

Tablo 1: Araştırmanın Tanımı

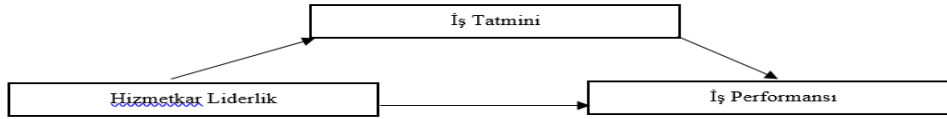
Araştırma Modeli	Tarama Modeli
Evren	Antalya İlindeki Dokuz Kamu Hastanesi
Örneklem Büyüklüğü	1098
Veri Toplama Araçları	Sosyo-Demografik Özellikler Bilgi Formu Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği
Veri Yorumlama Araçları	SPSS Statistics 22

5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma “Tarama Modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma

yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77).

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın modeli Baron ve Kenny'ye (1986: 1176) tarafından belirlenen ara değişken şartlarına göre analiz edilmiştir. Baron ve Kenny'e göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için:

- Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele eklendiğinde,
- Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartları aranır.

Araştırmada hiyerarşik regresyon modelleri uygulanarak Baron and Kenny (1986: 1176) tarafından belirtilen aracılık rolünü belirlemeye yönelik adımlar gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Hipotezleri:

H1: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H1a: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde içsel tatminin aracılık rolü vardır.

H1b: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde dışsal tatminin aracılık rolü vardır.

H2: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H3: Hizmetkâr liderliğin iş tatminin üzerinde etkisi vardır.

H3a: Hizmetkâr liderliğin içsel tatmini üzerinde etkisi vardır.

H3b: Hizmetkâr liderliğin dışsal tatmini üzerinde etkisi vardır.

H4: İş tatmininin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H4a: İçsel tatmininin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H4b: Dışsal tatmininin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2018-2019 yılları arasında, Antalya ilindeki dokuz devlet hastanesinde (S.B.Ü. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Kemer Devlet Hastanesi, Finike Devlet Hastanesi, Elmalı Devlet Hastanesi, Manavgat Devlet Hastanesi, Kumluca Devlet Hastanesi, Kepez Devlet Hastanesi, Serik Devlet Hastanesi ve Korkuteli Devlet Hastanesi) görev yapan sağlık personeli oluşturmaktadır. Bu hastanelerde görev yapan, 3746 sağlık personeli bulunmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde evreni belli olan güç analizi kullanılmıştır. Evren için %99 güven aralığında, \pm %1 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n=564$ olarak hesaplanmıştır. Araştırma 1098 sağlık personeline ulaşılarak yapılmıştır. Bu hastanelerde çalışan, veri toplama süresinde başka bir birime görevlendirilmemiş, raporlu ve izinli olmayan araştırmaya katılmaya gönüllü tüm sağlık personeli araştırma kapsamına alınmıştır.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Hastanelerdeki iş yoğunluğu ve zaman sınırlılıkları örnekleme ulaşmada güçlük yaşanmasına sebep olmuştur.

5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma başlangıcında yapılan literatür taraması sonucunda sağlık sektöründe daha önce kullanılmış olan, Türkçe geçerlilik ve

güvenilirlik çalışmaları yapılmış üç farklı ölçeğin kullanılmıştır. Alan ve Özata (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan Dennis ve Winston hizmetkâr liderlik ölçeği, Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan Kirkman ve Rosen işgören performansı ölçeği ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan Weiss, Davis, England ve Lofquirt iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Aslan ve Özata çalışmalarında güvenilirlik değerini 0,97 olarak bulmuşlardır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir ve ölçeğin güvenilirliği 0,96 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçek ankette beşli likert tipi değerlendirme ve değerlendirmede “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne de katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” ifadeleri kullanılırken iş tatmini ölçeğinde “hiç memnun değilim, memnun değilim, ne memnunum ne memnun değilim, memnunum, çok memnunum” ifadeleri kullanılmıştır. Ölçek 14 sorudan oluşmaktadır ve tek boyut halinde kullanılmıştır.

İşgören performansı ölçeğinin Çöl (2008)’ün çalışmasında güvenilirliği 0,70’in üzerinde bulunmuştur. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiş ve ölçeğin güvenilirliği 0,91 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçek ankette beşli likert tipi değerlendirme ve değerlendirmede “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne de katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” ifadeleri kullanılırken iş tatmini ölçeğinde “hiç memnun değilim, memnun değilim, ne memnunum ne memnun değilim, memnunum, çok memnunum” ifadeleri kullanılmıştır. Ölçek dört sorudan ve tek boyuttan oluşmaktadır.

İş tatmini ölçeğinin Baycan (1985)’in çalışmasında güvenilirlik değeri 0,77 bulunmuştur. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği 0,94 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçek ankette beşli likert tipi değerlendirme ve değerlendirmede “hiç memnun değilim,

memnun değilim, ne memnunum ne memnun değilim, memnunum, çok memnunum” ifadeleri kullanılmıştır. Ölçek 20 sorudan ve içsel tatmini (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20) ve dışsal tatmini (5,6,12,13,14,17,18,19) ölçen iki boyuttan oluşmaktadır.

6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22. programı kullanılarak analize tabi tutulmuş ve faktör analizlerinde AMOS 25 programından yararlanılmıştır. Sosyo-demografik ve çalışma özelliklerine ilişkin verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin analizinde ilk önce doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Hizmetkâr liderlik ve iş tatmini ölçeklerinin uyum

iyiliği indeksleri daha önceki sonuçları ile uyumlu olmadığından açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte sonuçlardan elde edilen faktörler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi, faktörler arasındaki neden sonuç ilişkisini bulmak için ise regresyon analizleri kullanılmıştır. Demografik özelliklerin ölçeklerden elde edilen veriler üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için t-testi, tek yönlü ANOVA ve Scheffe testlerinden yararlanılmıştır.

6.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine ve Çalışma Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin; cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, çocuk sayısı ve meslek bilgileri yer almaktadır.

Tablo 2: Sağlık Personelinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	691	62,9
	Erkek	407	37,1
Eğitim Durumu	Lise ve Önlisans	139	12,7
	Lisans	661	60,2
	Yüksek Lisans	206	18,8
	Doktora	92	8,4
Yaş	31 ≥ Yaş	305	27,8
	32-38	375	34,2
	39-45	285	26,0
	46 ≤ Yaş	133	12,1
Medeni Durum	Bekâr	265	24,1
	Evli	833	75,9
Çocuk Sayısı	Yok	301	27,4
	Var	797	72,6
Meslek	Memur	326	29,7
	Doktor	176	16,0
	Hemşire	509	46,4
	Ebe	87	7,9

Araştırmaya katılan sağlık personelinin %63’ü kadın %37’si erkektir. Eğitim durumları incelendiğinde sağlık personelinin %60,2’sinin lisans, %18,8’inin yüksek lisans, %12,7’sinin lise ve ön lisans, %8,4’ünün doktoralı eğitim düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Katılımcıların %75,9’u evli ve %72,6’sının çocuk sahibi olduğu

bulunmuştur. Katılımcıların %34,2’si 32-38 yaş aralığında, %27,8’i 31 yaş ve altında, %26’sı 39-45 yaş aralığında, %12,1’i 46 ve üzeri yaş aralığına sahiptir. Sağlık personelinin mesleklere göre dağılımı incelendiğinde %46,4’ünün hemşire, %29,7’sinin memur, %16’sının hekim, %7,9’unun ebe olduğu bulunmuştur.

Tablo 3: Sağlık Personelinin Çalışma Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Görev	Başhekim	7	0,6
	Başhekim Yardımcısı	17	1,5
	Hastane Müdürü	8	0,7
	Başhemşire	13	1,2
	Müdür Yardımcısı	13	1,2
	Sorumlu Hemşire	59	5,4
	Şef	16	1,5
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	1 ≥ Yıl	113	10,3
	1-5 Yıl	529	48,2
	6-10 Yıl	247	22,5
	11-15 Yıl	90	8,2
	16 ≤ Yıl	119	10,8
Aylık Net Geliri	2000-3000 TL	187	17,0
	3001-4000 TL	531	48,4
	4001-5000 TL	188	17,1
	5001 ≤ TL TL	192	17,5

Araştırmaya katılan sağlık personelinin çalışma özelliklerine ilişkin istatistiklerde katılımcıların %0,6'sının başhekim, %1,5'inin başhekim yardımcısı, %0,7'sinin hastane müdürü, %1,2'si başhemşire, %1,2'si müdür yardımcısı, %5,4'ü sorumlu hemşire, %1,5'i şef olarak görev almaktadırlar. Bununla birlikte katılımcıların %48,2'si bulunduğu iş yerlerinde 1-5 yıl arasında çalışmaktadırlar ve katılımcıların %48,4'ünün aylık net geliri 3001-4000 arasındadır.

6.2. Faktör Analizleri

Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA), gözlenen (observed) değişkenler ile gizli (Latent) değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçebilen Yapısal Eşitlik Modeli'nin (YEM) bir türüdür (Brown, 2006: 14). Çalışmada literatürde bulunan araştırmalarda en sık kullanılan uyum iyiliği indeksleri kullanılmıştır.

6.2.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Analizleri

Hizmetkâr liderlik ölçeği doğrulamalı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen orijinal faktör yapısı ile uyumlu olmadığı saptanmıştır. Ölçeğin örneklemden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi

yapılmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.962>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %75.604 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği faktör yapısını belirlemek üzere yamaç grafiği yapılmış ve yamaç grafiğine göre kırılımın birinci faktörden sonra gerçekleştiği saptanmıştır. Ölçek faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer yamaç (saçılım) grafiğinde yüksek ivmeli düşüşler dikkate alınmaktadır. Düşüşlerin yatay olduğu faktörlerin varyansa katkısının az olduğu düşünülür olmuştur (Büyüköztürk, 2011: 133). Ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiş ve ölçeğin tek faktörlü

bir yapı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Karacaoğlu ve Satır (2019)'ın Kayseri Organize Sanayi bölgesinde çalışanlar üzerinde ve Özer (2019)'ın İstanbul'da bir devlet hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da hizmetkâr liderlik ölçekleri tek faktörlü bir yapıya sahip olmuştur.

6.2.2. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi

İş Performansı ölçeğinin orijinal faktör yapısının yeni örneklemeden toplanan verilerin uyumlu olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarında, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen orijinal faktör yapısı ile uyum gösterdiği saptanmıştır.

6.2.3. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeğin orijinal faktör yapısının yeni örneklemeden toplanan verilerin uyumlu olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen orijinal faktör yapısı ile uyumlu olmadığı saptanmıştır. Ölçeğin örneklemeden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.941>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %61.937 olan üç faktör altında toplanmıştır. Yamaç grafiğine göre kırılımın ikinci faktörden sonra gerçekleştiği saptanmıştır. Bu sonuç ölçeğin iki faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Faktör

analizi iki faktör ile sınırlandırılarak tekrar edilmiştir. Faktör analizi sonuçları incelendiğinde 1 ve 2 numara maddelerin iki faktörde de yüklendiği (eş yükleme) görülmektedir. Büyüköztürk (2011: 125) eş yükleme olan maddelerin çıkartılmasını önermektedir. 1 ve 2 numara maddeler çıkarılarak faktör analizi tekrar edilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.937>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %58.736 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre iş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

6.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini, İş Performansı Arasında Korelasyon Analizi

Çalışmanın hipotezlerini doğrultusunda hizmetkar liderlik, iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişki olup olmadığını ve ilişkinin hangi yönde olduğunu bulmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4: Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini, İş Performansı Arasında Korelasyon Analizi

		Hizmetkâr Liderlik	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmini	İş Performansı
Hizmetkâr Liderlik	R	1,000				
	P	0,000				
İçsel Tatmin	R	0,411**	1,000			
	P	0,000	0,000			
Dışsal Tatmin	R	0,592**	0,710**	1,000		
	P	0,000	0,000	0,000		
İş Tatmini Genel	R	0,575**	0,844**	0,977**	1,000	
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	
İş Performansı	R	0,316**	0,249**	0,213**	0,238**	1,000
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Hizmetkar liderlik, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel iş tatmini, iş performansı, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde (Tablo 4); Hizmetkar liderlik ile iş performansı arasında $r=0.316$ pozitif ($p=0,000<0.05$) yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik ile genel iş tatmini ve alt boyutları (içsel tatmini $r=0.411$ pozitif ($p=0,000<0.05$), dışsal tatmini $r=0.592$ pozitif ($p=0,000<0.05$)) puan ortalamaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur $r=0.575$ pozitif ($p=0,000<0.05$). İş performansı ile genel iş tatmini ve alt boyutları (içsel tatmini $r=0.249$ pozitif ($p=0,000<0.05$), dışsal tatmini

$r=0.213$ pozitif ($p=0,000<0.05$)) puan ortalamaları arasında $r=0.238$ pozitif ($p=0,000<0.05$) yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4. Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

Yapılan korelasyon analizinde hizmetkar liderlik, iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu ilişkinin düzeyini ve iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolünü tespit etmek amacıyla hiyerarşik regresyon modeli uygulanmıştır.

Tablo 5: Hizmetkar liderliğin İş performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Genel İş Tatmini (Model 1)	Sabit	1,913	27,368	0,000	541,676	0,000	0,330
	Hizmetkâr Liderlik	0,466	23,274	0,000			
İş Performansı (Model 2)	Sabit	2,977	24,505	0,000	65,806	0,000	0,056
	İş Tatmini Genel	0,277	8,112	0,000			
İş Performansı (Model 3)	Sabit	2,936	31,141	0,000	121,929	0,000	0,099
	Hizmetkâr Liderlik	0,298	11,042	0,000			
İş Performansı (Model 4)	Sabit	2,749	22,527	0,000	64,096	0,000	0,103
	Hizmetkâr Liderlik	0,253	7,675	0,000			
	İş Tatmini Genel	0,097	2,395	0,017			

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü Tablo 5’de belirtilmiştir. Model 1’de hizmetkâr liderlik ile genel iş tatmini arasındaki neden

sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=541,676$; $p=0,000<0.05$). Genel iş tatmini düzeyindeki toplam değişim %33

oranında hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,330$). Hizmetkâr liderlik iş tatmini genel düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,466$).

H3: Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Model 2'de genel iş tatmini ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=65,806$; $p=0,000<0.05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim %5.6 oranında genel iş tatmini tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,056$). Genel iş tatmini iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,277$).

H4: İş tatmininin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Model 3'de hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=121,929$; $p=0,000<0.05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim %9.9 oranında hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,099$). Hizmetkâr liderlik iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,298$).

H2: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Model 4'de hizmetkâr liderlik, genel iş tatmini ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=64,096$; $p=0,000<0.05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim %10.3 oranında hizmetkâr liderlik, genel iş tatmini tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,103$). Hizmetkâr liderlik iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,253$). Genel iş tatmini genel iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,097$). Model 3'de hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisi ($\beta=0,298$), modele iş tatmini (ara değişken) eklendiğinde ($\beta=0,253$) azalmaktadır. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisinde iş tatminin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderlik iş performansını hem kendi üzerinden, hem de iş tatmini üzerinden etkilemektedir.

H1: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık rolü vardır.

Tablo 6: Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerine Etkisinde İçsel Tatmininin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R^2
İçsel Tatmin	Sabit	2,770	38,901	0,000	222,893	0,000	0,168
	Hizmetkâr Liderlik	0,304	14,930	0,000			
İş Performansı	Sabit	2,740	19,095	0,000	72,282	0,000	0,061
	İçsel Tatmin	0,316	8,502	0,000			
İş Performansı	Sabit	2,936	31,141	0,000	121,929	0,000	0,099
	Hizmetkâr Liderlik	0,298	11,042	0,000			
İş Performansı	Sabit	2,432	16,875	0,000	72,585	0,000	0,115
	Hizmetkâr Liderlik	0,243	8,273	0,000			
	İçsel Tatmin	0,182	4,584	0,000			

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisinde içsel tatmininin aracılık rolü Tablo 5'de gösterilmiştir. Hizmetkâr liderlik ile içsel tatmin arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=222,893$; $p=0,000<0.05$). İçsel tatmin düzeyindeki

toplam değişim %16.8 oranında hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,168$). Hizmetkâr liderlik içsel tatmin düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,304$).

H3a: Hizmetkâr liderliğin içsel tatmin üzerinde etkisi vardır.

İçsel tatmin ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=72,282$; $p=0,000<0.05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim %6.1 oranında içsel tatmin tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,061$). İçsel tatmin iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,316$).

H4a: İçsel tatminin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Hizmetkâr liderlik, içsel tatmin ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=72,585$; $p=0,000<0.05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim %11.5 oranında hizmetkâr liderlik, içsel tatmin tarafından

açıklanmaktadır ($R^2=0,115$). Hizmetkâr liderlik iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,243$). İçsel tatmin iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,182$). Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisi ($\beta=0,298$), modele içsel tatmini (ara değişken) eklendiğinde ($\beta=0,243$) azalmaktadır. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisinde içsel tatminin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderlik iş performansını hem kendi üzerinden, hem de içsel tatmin üzerinden etkilemektedir.

H1a: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde içsel tatminin aracılık rolü vardır.

Tablo 7: Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerine Etkisinde Dışsal Tatminin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R^2
Dışsal Tatmin	Sabit	1,485	18,898	0,000	590,128	0,000	0,349
	Hizmetkâr Liderlik	0,546	24,293	0,000			
İş Performansı	Sabit	3,217	31,161	0,000	52,252	0,000	0,045
	Dışsal Tatmin	0,217	7,229	0,000			
İş Performansı	Sabit	2,936	31,141	0,000	121,929	0,000	0,099
	Hizmetkâr Liderlik	0,298	11,042	0,000			
İş Performansı	Sabit	2,875	26,487	0,000	61,620	0,000	0,100
	Hizmetkâr Liderlik	0,276	8,234	0,000			
	Dışsal Tatmin	0,041	1,132	0,258			

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisinde dışsal tatminin aracılık rolü Tablo 7'da belirtilmiştir. Hizmetkâr liderlik ile dışsal tatmin arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=590,128$; $p=0,000<0.05$). Dışsal tatmin düzeyindeki toplam değişim %34.9 oranında hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,349$). Hizmetkâr liderlik dışsal tatmin düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,546$).

Dışsal tatmin ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=52,252$; $p=0,000<0.05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim

%4.5 oranında dışsal tatmin tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,045$). Dışsal tatmin iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,217$).

H3b: Hizmetkâr liderliğin dışsal tatmin üzerinde etkisi vardır.

Hizmetkâr liderlik, dışsal tatmin ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=61,620$; $p=0,000<0.05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim %10 oranında hizmetkâr liderlik, dışsal tatmin tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,100$). Hizmetkâr liderlik iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,276$). Dışsal tatmin iş

performansı düzeyini etkilememektedir ($p=0.258>0.05$).

H4b: Dışsal tatminin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisi ($\beta=0,298$), modele dışsal tatmini (ara değişken) eklendiğinde ($\beta=0,276$) azalmaktadır. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisinde dışsal tatminin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderlik iş performansını hem kendi üzerinden, hem de dışsal tatmin üzerinden etkilemektedir.

H1b: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde dışsal tatminin aracılık rolü vardır.

7. TARTIŞMA

7.1. Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinin Tartışılması

Hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir ($p<0.05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim %9.9 oranında hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,099$). Hizmetkâr liderlik algısı iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,298$). Hu ve Liden (2011: 853)'ün banka çalışanları üzerinde, Zehir ve arkadaşları (2013: 10)'nın eğitim sektöründe, Jaramillo ve arkadaşları (2013: 434)'nin özel sektörde, Irving (2005), Liden ve arkadaşları (2014: 1437)'nin gıda sektöründe, Duyan ve Dierendonck (2014: 12)'un otomotiv ve tekstil sektöründe, Baykal ve arkadaşları (2018: 46, 47)'nin Marmara bölgesinde beyaz yakalı çalışanlarla, Chiniara ve Bentein (2018: 343)'in farklı görevlere sahip çalışanlarla, Özer (2019: 105)'in sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da benzer şekilde, hizmetkâr liderliğin performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu çalışmaları destekler

nitelikte iki meta analizde de hizmetkar liderlik ve iş performansı arasındaki ilişki yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Hock vd., 2018: 514; Kiker vd., 2019: 192). Bu doğrultuda literatürde liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran çalışmaların eksik olması ile birlikte pozitif korelasyon olduğunu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır.

7.2. Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Tartışılması

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik algısı ile genel iş tatmini ($p<0.05$), içsel tatmin ($p<0.05$) ve dışsal tatmin ($p<0.05$) aralarındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucu aralarındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu bulunmuştur. Genel iş tatmini düzeyindeki toplam değişim %33 oranında ($R^2=0,330$), içsel tatmin düzeyindeki toplam değişim %16.8 oranında ($R^2=0,168$), dışsal tatmin düzeyindeki toplam değişim %34.9 oranında ($R^2=0,349$) hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik genel iş tatmini düzeyini ($\beta=0,466$), içsel tatmin düzeyini ($\beta=0,304$), dışsal tatmin düzeyini ($\beta=0,546$) artırmaktadır. Bu sonucu destekleyen iş tatmini ve hizmetkâr liderlik arasında ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Amadeo (2008: 7)'nin sağlık çalışanları (hemşireler) üzerinde hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Sağlık çalışanları üzerinde konu ile ilgili yapılan başka benzer çalışmalar bulunamadığından diğer sektörlerde yapılan benzer çalışmalarda; Miears (2004: 7) devlet okullarında çalışan öğretmenler arasında, Hebert (2004) hem kamu hem de özel sektör kurumlarında çalışanlarda (Akt. Irving, 2005: 32), Anderson (2005: 60) dini eğitim veren bir organizasyonda, Irving (2005: 4), Irving ve Longbotham (2007: 10) takım etkinliği bağlamında örgütlerde, Johnson (2008: 63) havacılık endüstrisinde çalışan mühendisler arasında, McDonnell (2011: 75) farklı sektörlerde, Barnes (2011: 70) öğretim üyeleri üzerinde, Guillaume ve arkadaşları (2013: 444-447) özel bir üniversitede, Eren

ve Yalçıntaş (2017: 859) özel bir havayolu şirketinde yapmış oldukları çalışmalarda, Hoch ve arkadaşları (2018: 514)'nın ve Kiker ve arkadaşları (2019: 187)'nin yapmış oldukları meta analizlerde, hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında, hizmetkâr liderlik algısı yüksek olan çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip oldukları söylenebilir.

7.3. İş Performansı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Tartışılması

Genel iş tatmini ($p < 0.05$), içsel tatmin ($p < 0.05$), dışsal tatmin ($p < 0.05$) ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İş performansı düzeyindeki toplam değişim %5.6 oranında genel iş tatmini ($R^2=0,056$), %6.1 oranında içsel tatmin ($R^2=0,061$), %4.5 oranında dışsal tatmin ($R^2=0,045$) tarafından açıklanmaktadır. Genel iş tatmini ($\beta=0,277$), içsel tatmin ($\beta=0,316$), dışsal tatmin ($\beta=0,217$) iş performansı düzeyini artırmaktadır. Benzer şekilde, farklı sektörlerde iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu bulan birçok araştırma bulunmaktadır (Judge vd., 2001: 381; Christen vd., 2006: 147; Davar ve Ranju Bala, 2012: 298; Mishra, 2013: 45). Bu çalışmalara ek olarak Iaffaldano ve Muchinsky (1985: 270) iş tatmini ve iş performansı üzerine bir meta-analiz gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucu iş tatmini ve iş performansı arasında ilişkinin olduğunu belirlemişler ancak hangi yönde olduğu değerlendirilememiştir. Daha sonraki bir çalışmada bu ilişki tekrar analiz edilmiş ve önceki çalışmaların bulgularından daha güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Anderson, 2005: 58). İş tatmini ile iş performansının arasındaki neden sonuç ilişkisine yönelik tartışmalar devam etmektedir (Aziri, 2011: 84). Bu durumda iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki

göz ardı edilemeyecek bir öneme sahip olduğunu fakat açıklanabilmesi için daha fazla çalışmanın yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

7.4. Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolünün Tartışılması

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisi incelendiğinde ($\beta=0,298$), modele genel iş tatmini (ara değişken) ($\beta=0,253$), içsel tatmin (ara değişken) ($\beta=0,276$) ve dışsal tatmin (ara değişken) eklendiğinde ($\beta=0,243$) etkisi azalmaktadır. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde etkisinde genel iş tatminin, içsel tatminin ve dışsal tatminin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderlik iş performansını kendi üzerinden, genel iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin üzerinden etkilemektedir. Benzer şekilde, McCann, Daniel Graves ve Lieven Cox (2014: 28)'un Amerika'da sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel performansı etkilediği ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün olduğunu tespit etmişlerdir. Stollberger ve arkadaşları (2019: 161) tarafından farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmış; hizmetkâr liderlik algısı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, genel iş tatmininden bu ilişkide aracılık rolü olduğunu saptamışlardır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hizmetkâr liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisine iş tatmini eklendiğinde iş tatminin aracılık rolü olduğu söylenebilir. Konu ile ilgili literatürde başka çalışma bulunamamıştır.

8. SONUÇ

Bu araştırma hizmetkâr liderliğin iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini bütüncül bir model içerisinde ele alarak, iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolünü açığa kavuşturmak amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda sağlık personelinin hizmetkâr liderlik algıları, iş performansı algıları, iş

tatmini algıları, iş tatminin iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Alan yazısı incelendiğinde ülkemizde yapılan çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkilere yeterince yer verilmemesi bu alanda yapılacak çalışmalara gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Bu çalışmada değişkenler arasındaki aracılık etkisi incelenmiş ve daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı ve iş tatmini arttırdığı, hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine iş tatmini eklendiğinde iş tatminin kısmı aracılık rolü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öneriler: Sağlık çalışanlarının iş performansları ve iş tatminlerinin artırılmasında, araştırma sonuçları ışığında, yöneticilere hizmetkâr liderlik eğitimleri verilebilir ve verilen eğitimlerin sonuçları belirlenen zaman aralıkları ile değerlendirilebilir.

Hizmetkâr liderliğin sağlık sektöründe daha iyi anlaşılıp benimsenmesi için bilimsel temele dayalı liderlik programları oluşturulabilir.

Hizmetkâr liderliğin diğer liderlik türleri ile ilişkilerini ortaya koyarak kıyaslamalı bir araştırma yapılabilir. Hangi liderlik tarzının sağlık çalışanlarında daha etkili olduğuna yönelik literatüre katkı sağlanabilir.

Bu konu ile ilgili daha fazla araştırma yapıp, nitel ve nicel yöntemleri içeren karma bir metodoloji kullanılabilir.

Yapılan araştırma özel hastanelerde ve dal hastanelerinde tekrarlanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

Hizmetkâr liderliğin iş performansı ve iş tatminine olumlu etkilerinden dolayı yöneticilerin hizmetkâr liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik simülasyon araştırmaları yapılarak sonuçları değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

1. AKYÜZ, B., EREN, M. Ş., (2013), Hizmetkar Liderlik davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 191-205.
2. AMADEO, C. A., (2008), A Correlational Study Of Servant Leadership and Registered Nurse Job Satisfaction In Acute Health-Care Setting (Dissertation of doctor of education) University of Phoenix, Usa.
3. ANDERSON, K. P., (2005), A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization, Dissertation Abstracts International: Section A. Humanities and Social Sciences, 66(01), 239.
4. ASLAN, Ş., ÖZATA, M., (2011), Sağlık Çalışanlarında Hizmetkar Liderlik: Dennis Winston ve Dennis-Bocerneo Hizmetkar Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:18, Sayı:1, 139-154.
5. AZIRI, B., (2011), Job Satisfaction: A Literature Review, Management Research and Practice, Vol.3, No.4, 77-86.
6. BARNES, L. L., (2011), Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation of The Effects of Servant Leadership in Distance Education Programs, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
7. 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, 1173-1182.
8. BASS, M.B., (2000), The Future of Leadership in Learning Organizations, *Journal of Leadership & Organization Studies*, 7(3), 18-40.
 9. BAYCAN, F. A., (1985), An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, *Mater of Arts in Social Psychology*, Institute of Social Sciences, Boğaziçi University.
 10. BAYKAL, E., ZEHİR, C. VE KOLE, M., (2018), Effects of servant leadership on gratitude, empowerment, innovativeness and performance: Turkey example, *Journal of Economy Culture and Society*, 57, 29-52.
 11. BROWN, T. A., (2006), Confirmatory Factor Analysis for Applied Research (Methodology in the Social Sciences), Guilford Publications, Incorporated.
 12. BURKE, R. J., MATTHIESEN, S. B., PALLESEN, S. (2006), Personality Correlates of Workaholism. *Personality and Individual Differences*, Vol. 40, No. 6, 1223-1233.
 13. BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2011), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara, Pegem Yayınları.
 14. CARTER, D., BAGHURST, T., (2014), The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453-464.
 15. CHINIARA, M., BENTEIN, K., (2018), The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB, *The Leadership Quarterly*, Volume 29, Issue 2, 333-345.
 16. CHRISTEN, M., IYER, G., SOBERMAN, D., (2006), Job Satisfaction, Job Performance and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, Vol. 70, 137-150.
 17. ÇÖL, G., (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 35-46.
 18. DAL, L., ÇORBACIOĞLU, S., (2014), Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Lider-Üye: Bir Devlet Etkileşimi İlişkisi Üniversitesi Üzerine Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:4, 287-310.
 19. DAVAR, S. C., RANJU, B., (2012), Relation Between Job Satisfaction & Job Performance: a Meta-Analysis, *Indian Journal of Industrial Relations*, Cilt:48, Sayı:2, 290-305.
 20. DEMİRCİ, K., (2014), Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkar Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 177-184.
 21. DOĞAN, B., (2017), *Hizmetkar Liderlik*, Editör: Münevver Ölçüm Çetin, Güncel Liderlik Kuramları, Ankara, Nobel.
 22. DRURY, S., (2004), Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and With Job Satisfaction and Organizational Commitment, Submitted to Regent University School of Leadership Studies In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership.
 23. DUYAN, E. C., DIERENDONCK, V., (2014), Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, *Sosyoloji Konferansları*, No:49, ss. 1-32.
 24. EREN, F., YALÇINTAŞ, M., (2017), Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği, *UIİİD-IJEAS* (16. ÜİK Özel Sayısı), 851-864, ISSN 1307-9832.
 25. FARLING, L.M., STONE, G.A. VE WINSTON, E.B. (1999), *Servant*

- Leadership: Setting The Stage for Empirical Research, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1/2), 49-72.
26. GARBER, J. S., MADIGAN, E. A., CLICK, E. R., FITZPATRICK, J. J., (2009), Attitudes Towards Collaboration And Servant Leadership Among Nurses, Physicians And Residents. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 331-340.
27. GUILLAUME, O., HONEYCUTT, A., SAVAGE, A., AMY, R., (2003), The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction, *Journal of Business and Economics*, Vol. 4, No.5, 444-448.
28. HEBERT, S. C., (2004), The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction from The Follower's Perspective. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 11(1), 685-697.
29. HOCH, J., BOMMER, W., DULEBOHN, J., WU, D., (2018), Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-analysis, *Journal of Management* 44(February): 501-529.
30. HU, J., LIDEN, R. C., (2011), Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership, *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851.
31. IAFFALDANO, M. T., MUCHINSKY, P. M., (1985), Job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251-273.
32. IRVING, J. A. (2005), Servant Leadership and the Effectiveness of Teams, Submitted to Regent University School of Leadership Studies In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Philosophy in Organizational Leadership.
33. IRVING, J. A., LONGBOTHAM, G. J., (2007), Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model based on Items in the Organizational Leadership Assessment, *International Journal of Leadership Studies* 2(2), 98-113.
34. JARAMILLO, F., MULKI, J.P., SOLOMON, P., (2013), The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 26/3.
35. JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T., (2008), The Teacher's Role in Implementing Cooperative Learning in the Classroom. Gillies R. M , Ashman A. F., Terwel J. (Eds.), *Social Interdependence Theory and Cooperative Learning: The Teacher's Role*, 9-38, New York: Springer.
36. JOSEPH, E. E., WINSTON, B. E., (2005), A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 26, Issue: 1, 6-22.
37. JUDGE, T. A., THORESEN, C.J., BONO, J.E., PATTON, G.K., (2001), The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, 376-407.
38. KARACAOĞLU, K., SATIR, F., (2019), Çalışanların Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının, Performansları Üzerindeki Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 53, 87 – 111.
39. KARASAR, N., (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 77.
40. KIKER, D. S., CALLAHAN, J. S., KIKER, M. B., (2019), Exploring the Boundaries of Servant Leadership: A Meta- Analysis of the Main and Moderating Effects of Servant Leadership on Behavioral and Affective

- Outcomes, Journal Of Managerial Issues Vol. XXXI Number 2.
41. LAUB, J. A., (1999), Assessing the Servant organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor of Education, Florida.
 42. LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H., HENDERSON, D., (2008), Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assesment, The Leadership Quarterly, 19, 161-177.
 43. LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., LIAO, C., MEUSER, J., (2014), Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance, Academy of Management Journal 57(October): 1434-1452.
 44. MCCANN, J. T., GRAVES, D., COX, L., (2014), Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals, International Journal of Business and Management, 9(10), 28.
 45. MCDONNELL, H. N., (2011), Examining Job Satisfaction, Emotional Intelligence and Servant Leadership: A Correlational Research Design, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.
 46. MIEARS, L. D., (2004), Servant-leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools, Dissertation Abstracts International: Section A. Humanities and Social Sciences, 65(09), 3237.
 47. MISHRA, P.K., (2013), Job Satisfaction, Journal of Humanities and Social Science, Vol.14, Issue.5, 45-54.
 48. ÖZER, Ö., (2019), Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi, Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi, 6 (1), 105-112.
 49. PAROLINI, J. L., (2007), Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership, Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3264263
 50. PEARCE, C. L., CONGER, J. A., (2003), Shared Leadership: Reframing The Hows And Whys Of Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.
 51. RUSSEL, R. F., STONE, A. G., (2002), A Review of Servant leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership & Organizational Development Journal, 23/3, 145-157.
 52. SPEARS, L. C., (2010), Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, The Journal of Virtues & Leadership, 1 (1), 25-30.
 53. STOLLBERGER, J., HERAS, M. L., ROFCANIN, Y., BOSCH, M. J., (2019), Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. Journal of Vocational Behavior, 112, 158-171.
 54. TISCHLER, L., GIAMBATISTA, R., MCKEAGE, R., MCCORMICK, D., (2016), Servant Leadership and Its Relationship With Core Self-Evaluation and Job Satisfaction, The Journal of Values-based Leadership, Vol.9, Iss.1, Article 8. Available at: <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol9/iss1/8>.
 55. ÜRÜ SANI, F. O., ÇALIŞKAN, S. C., ATAN, Ö., YOZGAT, U., (2013), Öğretim üyelerinin hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, Cilt.13, Sayı.1, 63-83.
 56. VAN DIERENDONCK, D., (2011), Servant Leadership. A Review and Synthesis, Journal of Management, Vol. 37, No.4, 1228-1261.

57. WALUMBWA, F.O., HARTNELL, C.A., OKE, A., (2010), Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 3, 517-529.
58. ZEHİR, C., AKYUZ, B., EREN, M.Ş., TURHAN, G., (2013), The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: Organizational Justice as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2 (3), 1-13.