Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi

Asos

Yıl:4 Sayı:1

Mayıs, 2016 Hakemli Dergi ISSN: 2147.8503.

İÇİNDEKİLER

Trafikte Risk Alma Davranışı: Emniyet Kemeri Kullanımının Simülasyon Aracı Vasıtasıyla Karşılaştırılması
Hanifi Sever

Asenkron Motorlar İçin Enerji Verimliliği Analizi ve Porsuk Myo Enerji Verimliliği Etüt Çalışması
Alper Çetin-Zafer Demir-Nesrin Çolak

Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma
Sezer C. Günaydın- F. Ob**en Ürü Sanı-Özlem Atan Tarlacı-Uğur Yozgat**

Bir Yatılı Okulda Öğrenimini Sürdüren Parçalanmış ve Tam Aileden Gelen Ergenlerin Benlik ve Yalnızlık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma
İkbal İçer

Ergenlerde İnternet Bağımlılığının Yaşam Doyumuna Etkisi
Nihat Köse

İslam'da Kadın Emeği ve İstihdamı
Cemal İyem-Tamer Yalçın-Ayşe Çalışkan

Öğretmenlerin Mesleki Gelişme Yönelik Algılarına İlişkin Nitel Bir Araştırma
Hasan Uştu-Ayşe Mentiş Taş-Binali Sever

Motivasyon Yönümlü Performans Değerlendirme: Örnek Olay Çalışması
Şahin Ekber-Gülnar Mirzayeva

Corporate Taxes in the Italian Tourism Industry: A Microsimulation Analysis
Valetina Parisi

Yiyecek-İçecek Hizmetleri (F&B) Personelinin Kariyer Engeli ve Çözüm Önerileri

Ümit Sormaz-Eda Güneş-Yasin Bilim

EDİTÖRLER	
Yönetici Editörler	***e-posta***
Doç. Dr. Ali Taş	*alitas@sakarya.edu.tr*
Doç. Dr. Gazi Uçkun	*guckun@eioir.org*
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	*mhiziroğlu@gmail.com*
Doç. Dr. Fariz Ahmadov	*ahmadov@gmail.com*
Yrd. Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	*ozanozer@gmail.com*
Editörler Kurulu	
Eğitim Bilimlerini İlgilendiren Meslekler ve İlgili Editörler	***e-posta***
Prof.Dr. Aytekin İşman	*isman@sakarya.edu.tr*
Prof. Dr. Ali Haydar Şar	*asar@sakarya.edu.tr*
Fen ve Doğa Bilimlerini İlgilendiren Mesleklerle İlgili Editörler	***e-posta***
Prof. Dr. Salih Zeki Yıldız	*szy@sakarya.edu.tr*
Doç. Dr. Ali Olgun	*aolgun@kku.edu.tr*
Doç. Dr. Erdoğan Tarcan	*erdoğan@kocaeli.edu.tr*
Doç. Dr. Yusuf Atalay	*yatalay@sakarya.edu.tr*
Mühendislik Meslekleri İle İlgili Editörler	***e-posta***
Prof. Dr. Orhan Torkul	*torkul@sakarya.edu.tr*
Prof. Dr. Ertan Yanıkoğlu	*eyanik@sakarya.edu.tr*
Prof. Dr. Turan Karabörk	*turankarabork@gmail.com*
Prof. Dr. Ceyhun Karpuz	*ckarpuz@pau.edu.tr*
Sosyal Bilim Meslekleri İle İlgili Editörler	***e- posta***
Prof. Dr. Hakan Poyraz	*poyraz@msgsu.edu.tr*
Prof. Dr. Haluk Selvi	*hselvi@sakarya.edu.tr*
Prof. Dr. Vahit Türk	*v.turk@iku.edu.tr*
Prof. Dr. Hayati Beşirli	*hbeserli@gazi.edu.tr*
İktisadi ve İdari Bilimleri İlgilendiren Mesleklerle İlgili Editörler	***e-posta***
Prof. Dr. Harun Bal	*harunbal@cu.edu.tr*
Prof.Dr. Mehmet Barca	*mbarca@gmail.com*
Prof.Dr. Recai Coşkun	*coskun@sakarya.edu.tr*
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	*skarabinar@gmail.com*
Prof. Dr. Necdet Hacıoğlu	*hacioglu@sakarya.edu.tr*
Doç. Dr. Şuayip Çalış	*scalis@sakarya.edu.tr*

Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

2016, Vol. 2016(1) 15–23
DOI: 25.1234/0123456789
www.ejoir.org

Research on the Relationship between Servant Leadership and Positive Organizational Behavior Variables

Sezer C. GÜNAYDIN
İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü,
F. Oben ÜRÜ SANI
İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü,
Özlem ATAN TARLACI
Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Türkçe İşletme Bölümü,

Uğur YOZGAT
Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Türkçe İşletme Bölümü,

Özet

Bu çalışmanın amacı, 2000'li yıllardan sonra yazında yer almaya başlayan "iş-aile zenginleşmesi"nin yaşanmasında, güncel liderlik yaklaşımlarından hizmetkâr liderlik tarzının katkısını ortaya çıkarmaktır. Bu çerçevede araştırmada, çalışanların ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde gören hizmetkâr liderlik tarzının çalışanların iş-aile zenginleşmesi yaşamasındaki etkileri test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar tarafından algılanan hizmetkâr liderlik tarzının, çalışanların örgütleri ile özdeşleşme düzeyini ve sahip oldukları pozitif psikolojik kaynakları/sermayeyi (öz-değer, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik yılmazlık) arttırdığı ve bu değişkenler aracılığı ile de çalışanların işten aileye ve aileden işe zenginleşme düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada, hizmetkâr liderlik tarzının iş-aile zenginleşmesi üzerindeki etkisi ilk defa kapsamlı bir model ile test edilmiş ve gelecek kuramsal ve görgül çalışmalar için yeni model önerileri geliştirilmiştir.
Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, İş-Aile Zenginleşmesi, Örgütle Özdeşleşme, Pozitif Psikolojik Kaynaklar (Öz-değer, Öz-yeterlilik, İyimserlik, Psikolojik Yılmazlık)

Abstract

The main purpose of this study is to search the effect of servant leadership style which is in the scope of current leadership approaches that prevails during 2000s on work to family enrichment. In this research, the effect of servant leadership who takes employee needs as the first priority on work to family enrichment levels of employees is tested. According to the results of this research, servant leadership increases organizational identification level and positive psychological capital /resources of the employees (i.e. self-esteem, self-efficacy, optimism and resiliency) and this positive effect also increases both the work to family (WFE) and family to work enrichment (FWE) level. In other words organizational identification and positive psychological capital mediates the relationship between servant leadership and work to family enrichment. In this study, the effect of

servant leadership on work-to family enrichment was tested in a comprehensive theoretical research model for the first time and new research proposals and models were suggested for the further future studies.
Keywords: Servant Leadership, Work to Family Enrichment, Organizational Identification, Positive Psychological Resources/Capital (Self-Esteem, Self-Efficacy, Optimism, Psychological Resiliency)

Giriş

En basit tanımı ile bireyin başkalarını etkileme süreci olarak tanımlanan liderlik konusu yönetim organizasyon yazınında birçok araştırmacının dikkatini çeken ve yıllardır araştırılan bir konudur. Çalışanların liderleri ile ilgili algılarının iş ve örgüt düzeyindeki çıktılara olan etkisi (iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kariyer başarısı vb.) bir çok araştırmaya konu olmakla birlikte (Avolio ve diğerleri, 2009), iş-aile alanları ve etkileşimleri üzerindeki etkisi mevcut liderlik yazınında kısıtlı sayıda olup, bu konuda ortaya atılan kuramsal çerçeveler mevcut ilişkileri açıklamakta yetersizdir. Oysaki çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzının bireyin iş-aile yaşamı üzerindeki etkilerinin incelenmesi bireyin yaşamdan aldığı genel doyumun ve iş tatmininin arttırılmasında örgütlerin nasıl liderlere ihtiyaç duyduğunu vurgulamak açısından önem taşımaktadır. Yazında konu hakkında yapılan çalışmaların yetersizliği ve mevcut boşluğu doldurmak amacı ile bu araştırmada öncelikle hizmetkâr liderlik tarzının iş-aile alanlarının zenginleşmesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada "hizmetkâr liderlik" tarzının ele alınmasının nedeni bu liderlik tarzının mevcut güncel liderlik tanımları içerisinde en çok insan (çalışan) odaklı yaklaşımı sergileyen liderlik tarzı olmasıdır.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

İlk olarak 1970 yılında Greenleaf'in kullandığı "hizmetkâr liderlik" kavramının özünde öncelikle, hizmet etme isteğinin olması yatmaktadır (Greenleaf, 1970). Bu konuda Bass (2000), hizmetkâr liderlerin hizmet etme isteği açısından "doğal" bir hisse sahip olduklarına, liderlik yapmayı ise "bilinçli" olarak seçtiklerine değinmiştir (Bass, 2000). Greenleaf (1977)'in görüşüne göre hizmetkâr liderler, önce liderlik yapan sonrasında hizmet eden liderlere oranla başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını daha fazla tanımlamakta ve bunları karşılamak için daha fazla çaba göstermektedirler (Farling ve diğerleri, 1999). Page ve Wong (2000) ise hizmetkâr liderlik kavramını, ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar. Hizmetkâr liderler, çalışanlarına bencillikten uzak ve karşılık beklemeksizin hizmet etmeyi ilke edinmişlerdir. Hizmetkâr liderliğin düşünsel temeli olan ve Greenleaf tarafından ortaya atılan "Kâhyalık Teorisi"ne göre de, lider, güvene ve ahlaki ilkelere bağlı, kendi çıkarlarından ziyade tüm ortakların (paydaşların) çıkarlarına hizmet etmeye odaklı, örgüte ve çalışanlarına uzun dönemli bağlılık duyan, alıcı değil verici olan bir davranış sergiler (Greenleaf, 1977). Hizmet etme bilinci örgütün sınırlarını da aşıp, toplumsal anlamda ve tüm paydaşları da kapsayan bir kültür yaratma şekline dönüşür. Başka bir deyişle hizmetkâr liderler topluma fayda

sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütün müşterileri ve diğer paydaşlarını da içine alan bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedeflerler. Spears (2004)'e göre de, hizmetkâr liderlik yaklaşımı sadece bir kişiyle ilgili değil, tüm organizasyona yayılan bir kültür şeklinde algılanmalıdır. Greenleaf (1977) hizmet etmenin yanı sıra, diğer birtakım önemli hizmetkâr liderlik özelliklerinden bahsetmiştir. Bunlar inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisini içermektedir (Joseph ve Winston, 2005). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik özellikleri sıralamasından hareketle Spears (1996, 2002), hizmetkâr liderin 10 temel özelliğini şu şekilde sıralar (Ehrhart, 2004):

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

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan sınıflandırmalardan bir diğeri de Patterson (2003)'a aittir. Patterson hizmetkâr liderlik teorisini dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak görmüş ve bu liderlik tarzını öncelikle takipçilere ve ikincil olarak da organizasyona odaklanan liderlik şekli olarak tanımlamıştır. Lider, kendi gücünü arttırma yerine, organizasyondaki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığı takdirde çevredeki fırsatlar daha iyi değerlendirilir (Pattterson, 2003). Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde, şu davranışlar ön plana çıkmaktadır: Sosyal ve Ahlaki sevginin kanıtlanması: Lider, takipçileri için muhteşem bir sevgiye sahip olmalı, doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyleri yapmalıdır. Yunancada "Agapao Love" olarak adlandırılan bu sevginin kanıtı, basamaksal olarak liderin önce çalışanlarına, sonra onların yeteneklerine ve üçüncü aşamada da organizasyonun yararına odaklanmasıdır. Alçakgönüllü Davranma: Kişinin sağlıklı bir egoya sahip olarak, kendisini diğerlerinden en iyi görmemesi, tevazu sahibi olmasıdır. Fedakârlık: Bir beklentiye sahip olmaksızın, başkasına yardım etmeye ilişkin gönüllü davranışlardır. Vizyoner Olma: Liderin, çalışanlarının vizyonlarına bağlı olarak organizasyonun vizyonunu oluşturmasıdır. Güven: Hizmetkâr liderliğin temel kavramıdır. Takipçiler, dürüstlük konusunda ilham aldıkları liderin çok daha fazla

takipçisi olurlar. Yetkilendirme: Takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun yetki verilmesidir. Hizmet: Kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmesidir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan bu tanımlamalar ve sınıflamalar, Liden ve çalışma arkadaşları tarafından 2008 yılında bir araya getirilerek, hizmetkâr liderliğin çok boyutlu olarak ölçümüne yönelik kapsamlı bir model ve ölçüm aracı geliştirmiştir. Başka bir deyişle hizmetkâr liderlik davranışlarının neler olduğu konusunda yazındaki çalışmalar birleştirildiğinde, temel olarak 9 boyut ortaya çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlikle ilgili daha önce yapılan çalışmaları kapsaması ve bu sınıflandırılmaya dayalı olarak geliştirilen ölçeğin de yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri göstermesi nedeni ile bu çalışmada da, Liden ve çalışma arkadaşlarının tanımlaması esas alınmaktadır (Liden ve diğerleri, 2008, Ürü Sanı ve diğerleri, 2013).

Duygusal Destek ve İyileştirme (Emotional Healing): İnsanların tam anlamı ile kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmekle birlikte, liderin şevkleri kırılan bireylerin iyileşmelerine yardım etmesi ve takipçilerinin kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olması.

Topluma Değer Katmak (Creating Value for the Community): Toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olma bu konuda bilinçli ve vicdanlı davranma.

Kavramsallaştırma (Conceptual Skills): Liderin karmaşık problemleri yeni, etkin ve yaratıcı fikirler ile çözebilmesi ve konulara günlük sorunlar ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesi. İleri görüşlülük ile liderin geçmişten öğrendikleri ve şimdiki veriler ile geleceğe ışık tutması.

Güçlendirme (Empowering): Takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun olarak yetki ve işlerinde karar alma sorumluluğunun verilmesi.

Astlara Kişisel Gelişim ve Başarı İçin Destek Olma (Helping Subordinates to Grow and Succeed): Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duyması ve bu konuda mentor gibi davranması.

Takipçileri Öncelikli Tutma (Putting Subordinates First): Liderin kendi önceliklerinden çok takipçilerinin önceliklerini göz önünde tutması, astlarının işle ilgili sorunları olduğunda kendi işini bırakıp öncelikli olarak onlara destek vermesi.

Etik Davranmak (Behaving Ethically): Başkaları ile açık, dürüst ve adil ilişkiler kurmak.

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

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

Hizmetkâr liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarının doyurulmasını ve psikolojik esenliklerini her şeyin üstünde tutarak, çalışanların kişisel gelişimlerine ve iyileştirilmelerine katkı sağlarlar, ayrıca kendileri takipçilerine bir rol model olarak onların da çevrelerine hizmet etme davranışlarını geliştirmelerine ve

birer hizmetkâr liderler olmalarına zemin hazırlarlar (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr lider, takipçilerinin potansiyellerinin gelişmesini, kişisel gelişimlerinin tamamlanmasını, kendilerini örgüt içerisinde güvende hissetmelerini sağlayan bir liderlik tarzıdır (Stone ve diğerleri, 2004; Dierendonck, 2011).
Yabancı yazında, hizmetkâr liderliğin çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılara etkisini konu edinen çalışmalara rastlanmaktadır. Yazındaki çalışmalarda, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, iş tatmini, iş performansı, takım performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri ele alınmakla birlikte (Mayer ve diğerleri, 2008; West ve diğerlei, 2009; Ürü Sanı ve diğerleri, 2013) doğrudan iş-aile alanlarındaki etkileşime katkılarını inceleyen çalışmalar kısıtlı sayıdadır (Zhang ve diğerleri, 2012). Hâlbuki tanımı ve kapsamı gereği çalışanlarının kişisel gelişimlerine, ihtiyaçlarının doyurulmasına ve psikolojik esenliklerine odaklı kendine has ve benzersiz bu liderlik tarzının etkilerinin en çok iş-aile alanlarının zenginleşmesi ve pozitif yönlü etkileşiminde etkili olabileceğini öngörmek yanlış olmaz. Ancak bu öngörünün görgül çalışmalar ile de desteklenmesi gerekmektedir.

1.2. İş-Aile Alanlarının Zenginleşmesi Kavramı

İş-aile zenginleşmesi kavramı ilk defa Greenhaus ve Powell (2006) tarafından Academy of Management Review'da yayınlanan çalışmalarında kuramsal bir çerçevede ele alınmıştır. Greenhouse ve Powell (2006), iş aile zenginleşmesi kavramını "bireyin bir rolde elde ettiği tecrübenin diğer rolle ilgili yaşam kalitesini arttırması" şeklinde tanımlamaktadır. Yaşam kalitesinden kasıt, yüksek performans ve pozitif duygulanımdaki artıştır. Zenginleşmenin gerçekleşmesi için öncelikle, bireyin gerçekleştirmekte olduğu rol neticesinde, bazı kaynakların ortaya çıkması gerekmektedir. Greenhouse ve Powell (2006) iş-aile zenginleşmesi modellerinde, bireyin gerçekleştirdiği rol ile ilgili olarak beş temel kaynağın ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bu kaynaklar yazarlar tarafından, beceri ve perspektif (kişilerarası iletişim becerileri, güç ve stresli durumlar ile başa çıkma becerisi, bireysel farklılıklara saygılı olma), psikolojik ve fizyolojik kaynaklar (öz-yeterlilik artışı, iyimserlik), sosyal sermaye (sosyal etki ve bilgi edinme), esneklik (esnek saatlerde çalışma imkânı) ve maddi kaynaklar (maaş, ek ödemeler) olarak sınıflandırılmaktadır. Rol performansı sırasında ortaya çıkan bu kaynaklar daha sonra ya "doğrudan" ya da pozitif duygulanımlar gibi "aracı değişkenler" vasıtası ile diğer roldeki performansı olumlu yönde etkilemektedir.
İş aile zenginleşmesi kavramının gelişmesinde diğer önemli bir katkı da Carlson ve diğerleri (2006) tarafından yapılmıştır. Greenhouse ve Powell (2006)'ın geliştirdiği iş aile zenginleşmesi modellemesinden sonra, bu yazarlar da, özellikle görgül çalışmalarda kullanılmak üzere kavramın nasıl ölçümleneceği konusunda çalışmalar yaparak "Çok Boyutlu İş-Aile Zenginleşmesi Ölçeği" ni geliştirilmişler ve aynı zamanda iş aile zenginleşmesinin çok boyutlu tanımını da ortaya koymuşlardır. Bu noktada Carlson ve diğerleri (2006) tarafından yapılan iş-aile zenginleşmesi kavramının alt boyutlarına yer vermek kavramın daha geniş bir perspektiften anlaşılması açısından önemlidir. Carlson

ve diğerleri (2006) iş-aile zenginleşmesini 6 boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Bu boyutlar (Carlson ve diğerleri, 2006):

1. İşten aileye gelişim: İşle ilgili kazanılan mesleki bilgi, beceri ve farklı bakış açılarının aile yaşamındaki performansı arttırması
2. İşten aileye olumlu duygu aktarımı: İşle ilgili hissedilen olumlu duyguların (neşe, tatmin, haz, mutluluk) aile yaşamındaki performansı arttırması
3. İşten aileye psikolojik sermaye aktarımı: İşle ilgili bireysel anlamda elde edilen psikolojik sermayenin (başarı ve bir şeylerin üstesinden gelme duygusu, güven, kişisel olarak potansiyelin gerçekleştirilmesi) aile yaşamındaki performansı arttırması
4. Aileden işe gelişim: Aile alanında kazanılan bilgi, sorunlara farklı bakış ve çözüm yolu bulma becerilerinin iş yaşamındaki performansı arttırması
5. Aileden işe olumlu duygu aktarımı: Aile ile ilgili hissedilen olumlu duyguların (neşe, tatmin, haz, mutluluk) iş yaşamındaki performansı arttırması
6. Aileden işe etkinlik aktarımı: Aile ile ilgili sorumlulukların iş yerinde zamanın ve kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlaması, işe odaklanarak çalışma ve işyerinde etkinlik ve performans artışı.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş-aile zenginleşmesi kavramı, özellikle 2000'li yıllardan sonra gelişen "Pozitif Örgütsel Davranış" akımı bağlamında iş ve aile alanlarının birbirleriyle etkileşimlerini çatışmadan ziyade pozitif bir açıdan ele alarak, bireyin iş alanında kazandığı maddi ve manevi tüm kaynaklar ve birikimlerin aile yaşamındaki performansı ve etkinliğini arttırması ve aynı şekilde bireyin aile alanında elde ettiği beceri ve tecrübelerin iş yaşamındaki performansı ve etkinliğini arttırması şeklinde tanımlanmaktadır (Carlson ve diğerleri, 2006; Greenleaf, 1977). Yapılan çalışmalar, iş-aile zenginleşmesinin genel yaşam doyumu, iş tatmini, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerindeki etkilerini kanıtlamaktadır. Yine, kişilik (öz benlik değeri, mükemmeliyetçilik, psikolojik yılmazlık vb.), aile desteği, iş karakteristikleri ve yönetici desteğinin iş-aile zenginleşmesinin öncelleri olarak araştırma modellerinde incelendiği görülmektedir (Bargava ve Baral, 2009). Ancak spesifik liderlik tarzlarının iş-aile zenginleşmesi üzerindeki öncel etkilerinin incelendiği çalışmaların yapılan yazın taramasında kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. İş-aile zenginleşmesi yukarıda sıralanan değişkenlere etkisi nedeni ile çalışma ortamının kalitesinin ve genel performans düzeyinin arttırılmasında örgütlere de önemli katkılar sağlayacak bir değişkendir. Bu nedenle iş-aile zenginleşmesini olumlu yönde etkileyecek yeni birey ve örgüt düzeyindeki değişkenlerin incelenmesi önem taşımaktadır. Bu araştırmada da hizmetkâr liderlik davranışları iş-aile zenginleşmesinin bir önceli olarak ele alınmaktadır.

1.3. Örgütle Özdeşleşme ve Pozitif Psikolojik Kaynakların Hizmetkâr Liderlik ve İş-Aile Zenginleşmesi İlişkisinde Aracılık Rolü

Araştırma modelinde ayrıca hizmetkâr liderlik ve iş-aile zenginleşmesi etkileşiminde ***"örgütle özdeşleşme"*** ve ***"pozitif psikolojik kaynaklar/sermaye (iyimserlik, öz-yeterlilik, öz-değer, psikolojik yılmazlık)"*** değişkenleri ara değişken olarak ele alınmaktadır. Örgütle özdeşleşme, bireyin kendi benlik algısı içerisinde çalıştığı örgütü temel alması ve örgütün inançları ve değer yargıları ile yüksek düzeyde bir benzeşim içerisinde bulunması, örgütsel değerleri içselleştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Pratt, 1998), başka bir deyişle o örgüt içerisinde bireyin kendisini merkezde, özel ve vazgeçilmez olarak algılaması söz konusudur. Bireyin öz kimlik algısı, bireyin başkaları tarafından nasıl gözüktüğünü ve çevresindeki kişilerin ona yönelik davranışlarını anlamlandırması ile oluşur ve gelişir. Dolayısı ile liderlerin çalışanlara yönelik tarz ve davranışları onların benlik algılarının oluşumunda ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerinde önemli bir etkendir. Bireyin hem kendi benlik (kendilik) algısının pozitif yönlü oluşmasında ve hem de örgütü kendi benliği ile özdeşleştirmesinde, çalışanların lider ve yöneticilerinin davranışlarına yönelik algıları büyük rol oynar. Hizmetkâr liderler, çalışanların ihtiyaçlarını her şeyin üstünde tutmaları, güven yaratmaları, yardımseverlik, iyileştirme gibi özellikleri ile çalışanların kendilerini örgüt içerisinde önemsenen ve değerli bireyler olarak hissetmelerine, güçlü bir aidiyet duygusunun oluşmasına ve sonuçta bireyin kendini yüksek düzeyde örgütü ile özdeşleştirmesine zemin hazırlamaktadır. Ayrıca hizmetkâr liderlik davranışları çalışanların kendileri ile olumlu bir benlik algısı oluşturmalarına da zemin hazırlayacak ve pozitif psikolojik kaynaklar (sermaye) olarak görülen iyimserlik, öz-yeterlilik, öz-değer ve psikolojik yılmazlık kavramlarının gelişmesine neden olacaktır. Bu kuramsal çerçeve bağlamında hizmetkâr liderlik tarzının örgütle özdeşleşme ve bireylerin pozitif psikolojik kaynaklarını olumlu yönde arttırması ve bu etkinin de iş-aile alanlarının zenginleşmesine olumlu katkı sağlaması öngörülmektedir. Bir başka deyiş ile "örgütle özdeşleşme" ve "pozitif psikolojik kaynaklar" hizmetkâr liderlik ve iş-aile alanlarının zenginleşmesi etkileşiminde aracılık rolü üstlenmektedir.

Bu çerçevede önerilen araştırma modeline yönelik geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli aşağıdaki gibidir:

Hipotezler:

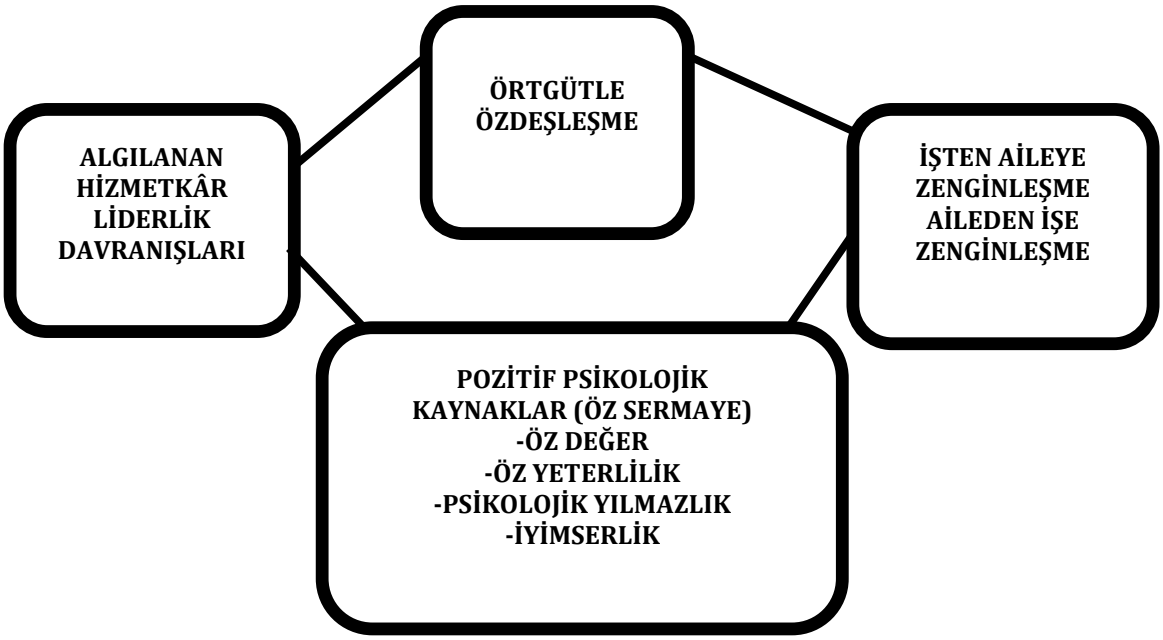
H1: Algılanan hizmetkâr liderlik davranışları iş aile zenginleşmesi üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.

H2: Algılanan hizmetkâr liderlik davranışları çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.

H3: Algılanan hizmetkâr liderlik davranışları pozitif psikolojik kaynaklar üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.

H4: Örgütle özdeşleşme, hizmetkâr liderlik davranışları ve iş-aile zenginleşmesi boyutları arasında ara değişkendir.

H5: Pozitif psikolojik kaynaklar, hizmetkâr liderlik davranışları ve iş-aile zenginleşmesi boyutları arasında ara değişkendir.



Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli

2. Yöntem

2.1. Örneklem, Prosedür ve Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırma için gerekli olan veriler yapılandırılmış anket uygulaması yöntemi ile İstanbul'da bulunan beyaz eşya ve elektronik sektöründeki işletmelerin 313 beyaz yakalı çalışanından elde edilmiştir. Araştırmada hizmetkâr liderliği ölçümlemek için Liden ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen 26 maddelik ***"Hizmetkâr Liderlik Ölçeği"*** , örgütle özdeşleşme için 6 maddelik Mael ve Ashforth (1992)'un ***"Örgütle Özdeşleşme Ölçeği",*** iş aile zenginleşmesini ölçümlemek üzere Carlson ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen 18 maddelik "***İş-Aile Zenginleşmesi Ölçeği"*** kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan **pozitif psikolojik kaynaklarla** ilgili değişkenleri ölçümlemek için ise, Block ve Kremen (1996)'in "***Yılmazlık Ölçeği***", Scheier ve Carver (1985) tarafından geliştirilen "***İyimserlik Ölçeği"***, Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen genel "***Öz Yeterlilik Ölçeği"*** ve Judge ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen "***Öz Benlik Değeri"*** ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerde yer alan toplam ifade sayısı 31'dir.

2.2. Verilerin Analizi

Örnekleme ait verilerin analizi SPSS 22.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Öncelikle deneklere ait demografik özellikler frekans analizi yapılarak tespit edilmiştir. Daha sonra araştırma modelinde yer alan değişkenlerin güvenilirliklerinin test edilmesine ve alt boyutlarının tespitine yönelik faktör

analizi yapılmıştır. Bundan sonra, faktör analiziyle ortaya çıkan değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri yapılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, %74'ünün kadın ve %26'sının erkek, yaş ortalamalarının 34,6; %59'unun evli ve %41'inin bekâr; % 77'sinin lisans ve ön lisans, %46'sının alt düzey ve orta düzey; %6'sının üst düzey yönetici ve %48'sinin uzman statüsünde çalışan oldukları görülmektedir.

2.3. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri kapsamında Açıklayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis, EFA) ve güvenilirlik analizi çalışmalarına yer verilmiştir.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nin **Açıklayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda hiçbir soru ifadesi değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları görülmüştür. Bu faktör analizi sonucunda 26 ifadeden oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir (KMO= 0,914;, $X^2_{\text{Bartlett test}}$ (253)=3939,005; p=0,000). Toplam açıklanan varyans %62,526 olarak bulunmuştur. "Hizmetkâr Liderlik" davranışını ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları orijinal ölçekten daha farklı bir dağılım göstermiştir. Bu nedenle faktörler sırasıyla, "Duygusal İyileştirme ve Diğerkâmlık (Açıklayıcılığı %=23,817)", "Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek (Açıklayıcılığı %=15,623), "Kavramsal Yetenek (Açıklayıcılığı %=13,266)", "Etik Davranma (Açıklayıcılığı %=9,821)". Faktörlerin iç tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach α değerleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Duygusal İyileştirme ve Diğerkâmlık: Cronbach α=0,934; Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek: Cronbach α=0, 907; Kavramsal Yetenek: Cronbach α=0,819; Etik Davranma: Cronbach α=0,657). Bu sonuçlara göre, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği **güvenilir** bir ölçüm aracıdır.

İş Aile Zenginleşmesi Ölçeği'nin **Açıklayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda hiçbir soru ifadesi değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları görülmüştür. Bu faktör analizi sonucunda 18 ifadeden oluşan ve özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan 2 faktörlü bir yapı elde edilmiştir (KMO= 0,925, $X^2_{\text{Bartlett test}}$ (136)=3462,711; p=0,000). Toplam açıklanan varyans %62,077 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla, "Aileden İşe Zenginleşme" (Açıklayıcılığı %=**37,039**) ve "İşten Aileye Zenginleşme (Açıklayıcılığı %=**24,481**)".Faktörlerin iç tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach α değerleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Aileden İşe Zenginleşme: Cronbach α=0,872; Aileden İşe Zenginleşme: Cronbach α=0, 900). Bu sonuçlara göre, İş Aile Zenginleşmesi ölçeği **güvenilir** bir ölçüm aracıdır.

Örgütle Özdeşleşme Ölçeği'nin **Açıklayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda hiçbir soru ifadesi değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları görülmüştür. Bu faktör analizi sonucunda 6 ifadeden oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO= 0,874, $X^2_{\text{Bartlett test}}$ (15)=1001,816; p=0,000). Katılımcıların örgütle özdeşleşme düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeğin açıklayıcılığı % 63,669 bulunmuştur. Son olarak, güvenilirlik düzeyi test edilmiştir. Analize göre; sonuçlar güvenilir çıkmıştır (Cronbach α =0,878).

Araştırmada katılımcıların pozitif psikolojik kaynaklarını (öz-değer, öz-yeterlilik, psikolojik yılmazlık, iyimserlik) ölçümlemek amacı ile kullanılan ifadelere yönelik yapılan **Açıklayıcı Faktör Analizi** ve güvenilirlik analizleri neticesinde

Tukey Toplatılabilirlik Testi sonuçları uyum gösterdiği için tek bir boyut altında toplatılarak analizlere dâhil edilmiştir. (KMO=0,874, $X^2_{\text{Bartlett test}}$ (136)=1383,014 p=0,000). Bu tek faktörlü yapının Cronbach α =0,817'dir.

2.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın 1. Hipotezinde (H1) *algılanan hizmetkâr liderlik davranışlarının iş aile zenginleşmesi üzerinde olumlu yönde katkı sağlayacağı* öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, hizmetkâr liderlik alt boyutlarından duygusal destek ve fedakârlık (β=.338), kişisel gelişim ve kariyer için destek (β=.202) ve kavramsal yetenek (β=.142) işten aileye zenginleşme üzerinde etkisi olduğunu ve 3 bağımsız değişkenli modelin işten aileye zenginleşmeyi (0.000 anlamlılık seviyesinde) % 33,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Aynı şekilde, hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından olan kavramsal yetenek (β=.159) ile duygusal destek ve fedakârlık (β=.149) aileden işe zenginleşme üzerinde etkisi olduğunu ve 2 bağımsız değişkenli modelin aileden işe zenginleşmeyi (0,000 anlamlılık seviyesinde) %11 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizinin sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik davranışlarının iş aile zenginleşmesinin her iki boyutunu da anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumda **1. Hipotez (H1) doğrulanmış**tır. Hipotez testine yönelik detaylı bulgular, Tablo1 ve 2'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının <u>İşten Aileye Zenginleşme Üzerindeki Etkilerinin</u> Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Düzeltilmiş R2	F	ANLAMLILIK F	Standardize Edilmiş Beta	t değeri	p değeri
	.331	51,274	,000			
DUYGUSAL DESTEK VE FEDAKÂRLIK				,338	5,246	,000
KİŞİSEL GELİŞİM VE KARİYER İÇİN DESTEK				,202	3,119	,002
KAVRAMSAL YETENEK				,142	2,606	,010

Tablo 2. Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının <u>Aileden İşe Zenginleşme Üzerindeki Etkilerinin</u> Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Düzeltilmiş R2	F	ANLAMLILIK F	Standardize Edilmiş Beta	t değeri	p değeri
	,110	16,559	,000			
KAVRAMSAL YETENEK				,159	2,530	,012
DUYGUSAL DESTEK VE FEDAKÂRLIK				,149	2,369	0,18

Araştırmanın 2. Hipotezinde (H2) *algılanan hizmetkâr liderlik davranışları çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri üzerinde olumlu yönde katkı sağlayacağı* öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından duygusal destek ve fedakârlık (β=.305) ve kavramsal yeteneğin (β=.216) örgütle

özdeşleşme üzerinde etkisi olduğunu ve 2 bağımsız değişkenli modelin (0,000 anlamlılık seviyesinde) % 19,6 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda**, 2. Hipotez (H2)** doğrulanmıştır. Detaylı analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütle Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Düzeltilmiş R2	F	ANLAMLILIK F	Standardize Edilmiş Beta	t değeri	p değeri
	,196	37,697	,000			
DUYGUSAL DESTEK VE FEDAKÂRLIK				,305	5,215	,000
KAVRAMSAL YETENEK				,216	3,687	,000

Araştırmanın **3. Hipotezinde (H_3)** *algılanan hizmetkâr liderlik davranışlarının pozitif psikolojik kaynaklar (öz-değer, öz-yeterlilik, psikolojik yılmazlık, iyimserlik) üzerinde olumlu yönde etki edeceği* öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarından duygusal iyileştirme ve fedakârlık (β =.225) ve kişisel gelişim ve kariyer desteği (β =.217) pozitif psikolojik kaynaklar (pozitif öz sermaye) üzerinde etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik davranışına ait 2 bağımsız değişkenli modelin, pozitif öz sermayeyi (0,000 anlamlılık seviyesinde) % 15,7 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, **3. Hipotez (H_3) doğrulanmıştır.** Regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4. Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Pozitif Psikolojik Sermaye- Pozitif Öz Sermaye Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Düzeltilmiş R^2	F	ANLAMLILIK F		t değeri	p değeri

				Standardize Edilmiş Beta		
	,157	29,024	,000			
DUYGUSAL DESTEK VE FEDAKÂRLIK				,225	3,186	,002
KİŞİSEL GELİŞİM VE KARİYER DESTEĞİ				,217	3,080	,002

Araştırmanın **4. Hipotezinde (H4)**, örgütle özdeşleşmenin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ve iş aile zenginleşmesi ilişkisinde ara değişken etkisi öngörülmekteydi. Bu hipotezlerin test edilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ara değişken regresyon analizleri **(mediated regression analysis)** uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları, örgütle özdeşleşmenin (β=.467), algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile iş aile zenginleşmesinin aileden işe zenginleşme boyutu üzerinde (%21,5 açıklayıcı güç ve 0,000 anlamlılık seviyesinde) tam ara değişken vazifesi gördüğünü ispatlamaktadır. Örgütle özdeşleşme algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile birlikte bağımsız değişken olarak modele dâhil edildiğinde, hizmetkâr liderlik davranışının etkisi ortadan kalkmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik davranışları örgütle özdeşleşmeyi arttırmakta ve örgütle özdeşleşme de, aileden işe zenginleşme üzerinde anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre **örgütle özdeşleşmenin**, hizmetkâr liderlik davranışı ve aileden işe zenginleşme arasında **kısmi ara değişken** vazifesi gördüğünü göstermektedir**.** Yapılan regresyon analizleri, örgütle özdeşleşme (β=.408) ve hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından olan duygusal destek ve fedakârlık (β=.243), kişisel gelişim ve kariyer desteğinin (β=.200), işten aileye zenginleşme üzerinde etkisi olduğunu ve 3 bağımsız değişkenli modelin işten aileye zenginleşmeyi (0,000 anlamlılık seviyesinde), % 45,6 oranında açıkladığını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik alt boyutları ile örgütle özdeşleşme birlikte bağımsız değişkenler olarak işten aileye zenginleşme üzerinde indirgendiğinde, hizmetkar liderliğin alt boyutları olan "duygusal destek ve fedakarlık" ile "kişisel gelişim ve kariyer desteği" anlamlı etkilerini tamamen kaybetmemekle birlikte, örgütle özdeşleşmenin etkisi çok daha yüksek düzeydedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre **örgütle özdeşleşmenin**, hizmetkâr liderlik davranışı ve işten aileye zenginleşme arasında **kısmi ara değişken** vazifesi gördüğünü göstermektedir**.** Detaylı analiz sonuçları Tablo 5 ve 6'da gösterilmektedir.

Tablo 5. Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Aileden İşe Zenginleşme İlişkisinde "Örgütle Özdeşleşmenin" Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Düzeltilmiş R^2	F	ANLAMLILIK F	Standardize Edilmiş Beta	t değeri	p değeri
ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME	,215	82,970	,000	,467	9,109	,000

Tablo 6. Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve İşten Aileye Zenginleşme İlişkisinde "Örgütle Özdeşleşmenin" Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Düzeltilmiş R^2	F	ANLAMLILIK F	Standardize Edilmiş Beta	t değeri	p değeri
	,456	85,016	,000			
ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME				,408	8,742	,000
DUYGUSAL DESTEK VE FEDAKÂRLIK				,243	4,051	,000
KİŞİSEL GELİŞİM VE KARİYER DESTEĞİ				,200	3,467	,001

Araştırmanın **5. Hipotezinde (H5)**, pozitif psikolojik kaynakların (pozitif öz sermaye) algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ve iş aile zenginleşmesi ilişkisinde ara değişken etkisi öngörülmekteydi. Bu hipotezlerin test edilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ara değişken regresyon analizleri **(mediated regression analysis)** uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizleri, pozitif öz sermaye (β=.333) ve hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından olan kavramsal yeteneğin (β=.149), aileden işe zenginleşme üzerinde etkisi olduğunu ve 2 bağımsız değişkenli modelin aileden işe zenginleşmeyi (0,000 anlamlılık seviyesinde), % 14,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Pozitif öz sermaye değişkenleri hizmetkâr liderlik davranışı alt boyutları ile birlikte bağımsız değişken olarak modele

dâhil edildiğinde, hizmetkâr liderliğin sadece kavramsal yetenek boyutu anlamlı bir etkiye sahip olmakta (β=.149), pozitif öz sermayenin ise modelin açıklayıcı gücüne katkısı (β=.333) daha yüksek düzeyde çıkmaktadır. Bu sonuç da, Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre, **pozitif öz sermayenin**, hizmetkâr liderlik davranışı ile aileden işe zenginleşme arasında **kısmi ara değişken** vazifesi gördüğünü göstermektedir. Yapılan regresyon analizleri, pozitif öz sermeye (β=.348) ve hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından olan duygusal destek ve fedakârlık (β=.256), kavramsal yetenek(β=.136), kişisel gelişim ve kariyer için desteğin(β=.129) işten aileye zenginleşme üzerinde etkisi olduğunu ve 4 bağımsız değişkenli modelin işten aileye zenginleşmeyi (0,000 anlamlılık seviyesinde), % 42,5 oranında açıkladığını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik alt boyutları ile pozitif öz sermaye ile birlikte bağımsız değişkenler olarak işten aileye zenginleşme üzerine indirgendiğinde, hizmetkâr liderliğin alt boyutları olan "duygusal destek ve fedakârlık", " kavramsal yetenek" ile "kişisel gelişim ve kariyer desteği" anlamlı etkilerini tamamen kaybetmemekle birlikte, pozitif öz sermayenin Beta katkısı daha yüksek düzeydedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny'nin ara değişken tanımına göre **pozitif öz sermayenin**, hizmetkâr liderlik davranışı ve işten aileye zenginleşme arasında **kısmi ara değişken** vazifesi gördüğünü göstermektedir**.** Analiz sonuçları Tablo 7 ve 8'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Aileden İşe Zenginleşme İlişkisinde "Pozitif Psikolojik Kaynaklar (Pozitif Öz Sermayenin)" Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Düzeltilmiş R^2	F	ANLAMLILIK F	Standardize Edilmiş Beta	t değeri	p değeri
	,148	26,953	,000			
POZİTİF PSİKOLOJİK KAYNAKLAR				,333	6,105	,000
KAVRAMSAL YETENEK				,149	2,727	,000

Tablo 8. Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve İşten Aileye Zenginleşme İlişkisinde "Pozitif Psikolojik Kaynaklar (Pozitif Öz Sermayenin)" Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Düzeltilmiş R^2	F	ANLAMLILIK F	Standardize Edilmiş Beta	t değeri	p değeri
	,425	56,738	,000			
POZİTİF PSİKOLOJİK KAYNAKLAR				,348	7,292	,000
DUYGUSAL DESTEK VE FEDAKÂRLIK				,256	4,226	,000
KAVRAMSAL YETENEK				,136	2,688	,008
KİŞİSEL GELİŞİM VE KARİYER DESTEĞİ				,129	2,109	,036

3. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulguları çalışanların iş-aile zenginleşmesi yaşaması için yeni önceller ortaya koymuş ve doğrulamıştır. Algılanan hizmetkâr liderlik tarzı iş-aile zenginleşmesine olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütle özdeşleşme ve pozitif psikolojik kaynakların ara değişken rolleri kanıtlanmıştır. ***Araştırmanın kuramsal katkısı,*** "hizmetkâr liderlik tarzı"nın ilk defa bir öncel olarak iş-aile alanları üzerindeki etkilerinin pozitif psikolojik kaynaklar ve örgütsel özdeşleşme gibi ara değişkenler de ele alınarak kapsamlı bir model çerçevesinde incelenmiş olmasıdır.

Böyle bir modelin test edilmesi özellikle ileride, liderlik, çalışma yaşamının kalitesi, psikolojik esenlik, yaşam doyumu alanında geliştirilecek yeni görgül araştırma modellerine öncülük etmektedir.

İşletme uygulamaları açısından ise, işletmelerin iş ve aile alanlarının yarattığı sinerjiden yararlanabilen, iş-aile zenginleşmesi algıları yüksek çalışanlar istihdam etmeleri yarattığı bireysel sonuçlar kadar (yaşam doyumu, iş tatmini vb..) örgütsel verimlilik ve performans açısından da önem taşımaktadır.

Bu nedenle iş-aile zenginleşmesini ortaya çıkaracak uygun liderlik tarzı ve davranışlarının sergilenmesi ve buna yönelik liderlik beceri ve yetkinlik programlarının uygulanmasında İK yöneticilerine fikir vermesi umut edilmektedir. Bu doğrultuda "hizmetkâr liderlik tarzı" ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Araştırma bulguları ayrıca hizmetkâr liderlik tarzının örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisini de kanıtlamıştır. Günümüzde çalışanların örgütlerine olan sadakatlarında ve bağlılıklarında yaşadıkları erozyon ve örgütlerin sadık çalışanlara yönelik ihtiyaçlarının artması, "**örgütle özdeşleşme"nin** çalışanların ve örgütlerin esenliği ve devamlılığı açısından kritik bir

değişken olduğunu ortaya koymaktadır. *Bu bağlamda, işletmelerin özdeşleşme düzeyini ve çalışan sadakatını arttıracak yönetim modellerine ihtiyaçları artmaktadır.* Hizmetkâr liderlik tarzı bu nedenle de üzerinde durulması ve geliştirilmesi gerekli bir liderlik tarzıdır. "***Farklı liderlik tarzları"***(etik liderlik, otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, paternalistik liderlik vb..) modele dahil edilerek bir arada iş-aile alanlarının zenginleşmesindeki etkileşimlerine bakılabilir. Bağımlı değişkenlere, pozitif örgütsel davranışın temel değişkenlerinden ***"işe gönülden adanmışlık"*** eklenebilir ve hizmetkâr liderlik ve örgütle özdeşleşme etkileşiminin bu değişken üzerindeki etkisi test edilebilir. Aynı şekilde hizmetkâr liderlik ve pozitif psikolojik kaynakların etkileşiminin çalışanların **"öznel iyi oluş"ları** üzerindeki etkileri irdelenebilinir. Modele ***ara değişken olarak "işle ilgili temel ihtiyaçların doyurulması" eklenerek (ilişkisellik, özerklik, yeterlilik)*** hizmetkâr liderlik ve çalışan ihtiyaçlarının doyurulması arasındaki etkileşimin örgütsel özdeşleşme ve işe gönülden adanmışlık üzerindeki etkileri incelenebilir.

4. Kaynakça

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. ve Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2): 278-308.

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

Avolio, B. J ., Walumbwa, F. O . ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421–449.

Barbuto, J. E., Jr. ve Wheeler, D. W. (2002). *Becoming a Servant Leader: Do You Have What It Takes?* Nebguide G02-1481. Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension.

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

Bargava, S. ve Baral, R.(2009). Antecedents and Consequences of Work-Family Enrichment among Indian Managers. National Academy of Psychology, *Psychological Studies*, 54: 213-225.

Barnett, R. C. ve Baruch, G. K. (1986). Role Quality, Multiple Role İnvolvement, and Psychological Well-Being in Midlife Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3): 578-585.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderatormediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology,* 51: 1173–1182.

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

Block, J. and Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections And Separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 349–61.

Carlson, D. S., Kacmar, M. K., & Williams, L. J. (2000). Construction and Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 56(2): 249-276.

Carlson, D. S., Kacmar, M. K., Wayne, J. H. ve Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the Positive Side of the Work-Family İnterface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1): 131-164.

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

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

Farlıng, 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.

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

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

Greenhaus, J. H. ve Powell, G. N. (2006). When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1): 72-92.

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

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

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

Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and Validation of a Multidimensional Scale of Perceived Work-Family Positive Spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3): 249-265.

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

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

Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. ve Thoresen, C.J.(2003).The Core Self Evaluation Scale (CSES): Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56: 303-331.

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

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

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

Luthans, F., C.M. Youssef ve B.J. Avolio (2007), Positive Pscyhological Capital: Beyond Human and Social Capital, *Business Horizons*, January-February: 45-50.

Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational İdentification. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 103–123.

Mayer, D. M., Bardes, M. ve Piccolo, R. F. (2008). Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17: 180–197.

Page, D. ve Wong, T.P. (2000). A conceptual framework for Measuring Servant Leadership. In Adjibolossoo, s.(Ed.), The Human Factor In Shaping the Course of History and Development, University Press of America, Lanham, MD.

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

Pratt, M. G. (1998). To Be or Not To Be: Central Questions in Organizational İdentifi Cation. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations (171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. Health Psychology, 4: 219-247.

Schwarzer, R. ve Jerusalem, M. (1995). *Generalized Self-Efficacy Scale*. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs (s. 35-37). Windsor, United Kingdom: NFER-NELSON.

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

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

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

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

Spears, L.C. (2004). Practicing Servant Leadership, Fall, 7-11.

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

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

Stone, A. G., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference İn Leader Focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25: 349–361.

Ürü Sanı, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13(1): 63-82.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37: 1228–1261.

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

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

West, G. R. B., Bocârnea, M. ve Marañon, D. (2009). Servant-Leadership as a Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment with the Moderating Effects of Organizational Support and Role Clarity among Filipino Engineering, Manufacturing and Technology Workers. *International Journal of Servant-Leadership*, 5: 129–162.

Zhang, H., Kwan, H.K., Evereet, A.M. ve Jian, Z. (2012). Servant Leadership, Organizational Identification and Work-to-Family Enrichment: The Moderating Role of Work Climate for Sharing Family Concerns. *Human Resource Management*, 51(5): 747–767.