

HİZMETKAR LİDERLİĞİN İŞ-AİLE ZENGİNLEŞMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KAPSAMLI BİR MODEL GELİŞTİRME ARAYIŞLARI: ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME VE POZİTİF PSİKOLOJİK KAYNAKLARIN BU ETKİLEŞİMDE ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr.Sezer Cihan Çalışkan

Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü
segunaydin@yahoo.com

Yrd.Doç.Dr. F.Oben ÜRÜ SANI

İstanbul Arel Üniversitesi İ.İ.B.F.
İngilizce İşletme Bölümü
obenurusani@arel.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Özlem ATAN

Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü
ozlematan@halic.edu.tr

Prof.Dr.Uğur YOZGAT

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü
uguryozgat@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, özellikle 2000’li yıllardan sonra yazında yer almaya başlayan “iş-aile zenginleşmesi” nin yaşanmasında, güncel liderlik yaklaşımlarından hizmetkar liderlik tarzının katkısını ortaya çıkarmaktır. Çalışanların ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde gören hizmetkar liderlik tarzının çalışanların iş-aile zenginleşmesi yaşamasında pozitif yönlü anlamlı bir katkı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda çalışanlar tarafından algılanan hizmetkar 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 hipotezleri test edilmektedir. Bu bağlamda, hizmetkar liderlik tarzının iş-aile zenginleşmesi üzerindeki etkisi ilk defa kapsamlı bir model ile test edilmiş ve gelecek teorik ve görgül çalışmalar için yeni model önerileri geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, İş-Aile Zenginleşmesi, Örgütle Özdeşleşme, Pozitif Psikolojik Kaynaklar (Öz-değer, Öz-yeterlilik, İyimserlik, Psikolojik Yılmazlık)

1. GİRİŞ

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, Walumbwa ve Weber,2009), iş-aile alanları ve etkileşimleri üzerindeki etkisi mevcut liderlik yazınında kısıtlı sayıda olup, bu konuda ortaya atılan kuramsal çerçeveler mevcut ilişkileri açıklamakta yetersizdir. Oysa ki, çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzının bireyin iş-aile yaşamı üzerindeki etkilerinin incelenmesi bireyin yaşamdan aldığı genel doyumun ve iş tatmininin artırılmasında örgütlerin nasıl liderlere ihtiyaç duyduğunu vurgulamak açısından önem taşımaktadır. Yazında konu hakkında yapılan çalışmaların yetersizliği ve mevcut boşluğu doldurmak amacı ile bu araştırmada öncelikle hizmetkar liderlik tarzının iş-aile alanlarının zenginleşmesi üzerindeki etkisi incelenilmektedir. Araştırmada “hizmetkar liderlik” tarzının ele alınmasının nedeni bu liderlik tarzının mevcut güncel liderlik tanımları içerisinde en çok insan(çalışan) odaklı yaklaşımı sergileyen liderlik tarzı olmasıdır.

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. Bu konuda Bass (2000), hizmetkâr liderlerin hizmet etme isteği açısından "doğal" bir hisse sahip olduklarına, liderlik yapmayı ise "bilinçli" olarak seçtiklerine değinmiştir. 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 ark., 1999). Page ve Wong (1998) ise hizmetkâr liderlik kavramını, ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacı diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar. Hizmetkâr liderler, çalışanlarına bencillikten uzak ve karşılık beklemezsizin hizmet etmeyi ilke edinmişlerdir (Greenleaf, 1977). 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 (Pollard, 1996: 241-248). Hizmet etme bilinci örgütün sınırlarını da aşır, 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, sevgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturma becerisini içermektedir (Joseph ve Winston, 2005). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik özellikleri sıralamasından hareketle Spears (1995, 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 başedebilmesi, çevresinde olan bitenlerin farkında olması ve sevgi 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; **Kahyalık (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 oluşturmaya ve bunun için çabalaması, topluluğun birliğini sağlaması.

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan sınıflandırmalardan bir diğeri de Patterson (2005)'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. 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 geliştirilmiştir. Başka bir deyişle hizmetkâr liderlik davranışlarının neler olduğu konusunda literatürde yapılan çalışmalar birleştirildiğinde, temel olarak 9 boyut ortaya çıkmaktadır (Liden ve ark.2008). Hizmetkâr liderlikle ilgili daha önce yapılan çalışmaları kapsamı 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.

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.

Hizmetkar 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 hizmetkar liderler olmalarına zemin hazırlarlar (Greenleaf, 1977). Hizmetkar lider, takipçilerinin potansiyellerinin gelişmesini, kişisel gelişimlerinin tamamlanmasını, kendilerini örgüt içerisinde güvende hissetmelerini sağlayan bir liderlik tarzıdır (van Dierendonck, 2011; Stone, Russel ve Patterson, 2004).

Yabancı yazında, hizmetkâr liderliğin çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılara etkisini konu edinen çalışmalara rastlanmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda, hizmetkar 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, Bardes ve Piccalo, 2008; West, Bocarnea ve Maranon, 2009; Ürü vd., 2013) doğrudan iş-aile alanlarındaki etkileşime katkılarını inceleyen çalışmalar kısıtlı sayıdadır (Zhang vd., 2012). Halbuki 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 Carlson vd. (2006) tarafından kapsamlı olarak ele alınmış ve bir ölçek geliştirilmiştir. Carlson vd. (2006) iş-aile zenginleşmesini 6 boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Bu boyutlar:

1) İşle ilgili kazanılan mesleki bilgi, beceri ve farklı bakış açılarının aile yaşamındaki performansı artırması: işten aileye gelişim (work to family development)

2) İşle ilgili hissedilen olumlu duyguların (neşe, tatmin, haz, mutluluk), aile yaşamındaki performansı artırması: işten aileye olumlu duygu aktarımı (work to family affect)

3) İşle ilgili bireysel anlamda elde edilen psikolojik sermayenin (başarı ve bir şeylerin üstesinden gelme duygusu, güven, kişisel olarak potansiyelin gerçekleştirilmesi), aile yaşamındaki performansı artırması: işten aileye psikolojik sermaye aktarımı (work to family capital)

4) Aile alanında kazanılan bilgi, sorunlara farklı bakış ve çözüm yolu bulma becerilerinin iş yaşamındaki performansı artırması: aileden işe gelişim (family to work development)

5) Aile ile ilgili hissedilen olumlu duyguların (neşe, tatmin, haz, mutluluk), iş yaşamındaki performansı artırması: aileden işe olumlu duygu aktarımı (family to work affect)

6) Aile ile ilgili sorumlulukların iş yerinde zamanın ve kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlaması, işe odaklanarak çalışma ve işyerinde etkinlik ve performans artışı: aileden işe etkinlik aktarımı (family to work efficiency).

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 çatışma-

dan 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 vd.,2006; Greenhouse ve Powell, 2006). Yapılan çalışmalar, iş-aile zenginleşmesinin genel yaşam doyumu, iş tatmini, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerindeki etkilerini kanıtlamaktadır (Bargava ve Baral, 2009). 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 özellikle 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 hizmetkar liderlik davranışları iş-aile zenginleşmesinin bir önceli olarak ele alınmaktadır.

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

Araştırma modelinde ayrıca hizmetkar 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 etkidir. 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. Hizmetkar 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 hizmetkar 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 hizmetkar 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” hizmetkar liderlik ve iş-aile alanlarının zenginleşmesi etkileşiminde aracılık rolü üstlenmektedir.

Bu bağlamda, araştırmanın kuramsal çerçevesi aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



Şekil 1. Araştırmanın Teorik Çerçevesi

Hipotezler:

H1: Algılanan hizmetkar liderlik davranışları işten aileye zenginleşme üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.

H2: Algılanan hizmetkar liderlik davranışları aileden işe zenginleşme üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.

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

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

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

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

2. YÖNTEM

Kullanılan Ölçüm Araçları ve Prosedür: Araştırma için gerekli olan veriler; yapılandırılmış anket uygulaması yöntemi ile İstanbul'da bulunan beyaz eşya ve elektronik sektöründeki işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarından toplanmaktadır. Şu ana kadar elde edilen anket sayısı 149'dur. Veri toplama süreci devam etmektedir. Araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak SPSS 21.0 ve LISREL 8.54 istatistiksel paket programları aracılığıyla test edilecektir. Araştırmada hizmetkar liderliği ölçümlemek için Barbuto and Wheeler (2006) tarafından geliştirilen ve 23 ifadeden oluşan "hizmetkar liderlik ölçeği", örgütle özdeşleşmeyi ölçümlemek amacı ile Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan "örgütle özdeşleşme ölçeği", işten aileye ve aileden işe zenginleşmeyi ölçümlemek amacı ile Carlson, Kacmar, Wayne, and Grzywacz (2006) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan "iş-aile zenginleşme ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan pozitif psikolojik kaynaklarla ilgili değişkenleri ölçümlemek için ise, Block ve Kremen (1996)'in "yılmazlık ölçeği", Sheier ve Carver (1985) tarafından geliştirilen iyimserlik ölçeği, Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen genel öz yeterlilik ölçeği ve Judge, Erez, Bono ve Thoresen (2003) tarafından geliştirilen öz benlik değeri ölçekleri kullanılmıştır.

Araştırmanın katkısı: Araştırmanın kuramsal katkısı, "hizmetkar 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 incelenecek olmasıdır. Böyle bir modelin test edilmesi özellikle ileride, liderlik, çalışma yaşamının kalitesi, psikolojik esenlik, yaşam doyumu alanında geliştirilecek yeni görgül araştırma modellerine öncülük edecektir. İşletme uygulamaları açısından ise, işletmelerin iş ve aile alanlarının yarattığı sinerjiye 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 verecektir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & 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, s.586-596.
- AVOLIO, B. J. ., Walumbwa, F. O ., & 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), s.1-27.
- BARGAYA, 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., & Baruch, G. K. (1986). Role quality, multiple role involvement, and psychological well-being in midlife women. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(3), 578-585.
- BASS, M. B. (2000). "The Future of Leadership in Learning Organizations", *Journal of Leadership & Organization Studies, 7*(3), s.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., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: 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), s.600-615.
- 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), s.49-72.
- GRAHAM, J.W. (1991). "Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral", *Leadership Quarterly*, 2, s.105-119.
- GRAHAM, J.W. (1991). An essay on organizational Citizenship behavior. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 4, 249-270.
- GREENHAUS, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31,72-92.
- GREENHAUS, J. H., & 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 Journey into the Legitimate Power and Greatness*, 25th Anniversary 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), s.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), s.6-22.
- JUDGE, T.A., Erez, A., Bono, J.E., & Thoresen, C.J.(2003).The Core Self Evaluation Scale (CSES): Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- KESKEN, J ve Ayıldız, 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, s.161-177.
- LUTHANS, F., C.M. Youssef ve B.J. Avolio (2007), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, January-February: 45-50.
- MAEL, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- MAYER, D. M., Bardes, M., & 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.
- PRATT, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHWARZER, R., & 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* (pp. 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), s.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), s.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), s.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), s.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., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349–361.
- STONE, G. A., Russell, F. R. ve Patterson, K. (2004). “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), s.349-361.
- ÜRÜ, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkar 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), s.3-27.
- WASHINGTON, 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), s.700-716.
- WEST, G. R. B., Bocârnea, M., & 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., 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*, Vol. 51, 7.