



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Hizmetkâr Liderliğin Ardıllarının Meta Analiz Yöntemi ile İncelenmesi

Öğr. Gör. Dr. Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ, Ordu Üniversitesi, Fatsa Meslek Yüksek Okulu, Ordu, e-posta: dciftci@odu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0358-2731>

Öz

Bu araştırmanın amacı, liderlik yaklaşımları arasında son yıllarda öne çıkmakta olan hizmetkâr liderlik yaklaşımının, daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda ele alınan olumlu ardılları arasından örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven ile olan ilişkilerinin incelenmesidir. Bu amaçla, belirlenen kriterlere uygun olan ve 2010-2021 yılları arasında yapılan araştırmalardan elde edilen örgütsel bağlılık için 18; örgütsel özdeşleşme için 12; örgütsel vatandaşlık için 20 ve örgütsel güven için 12 araştırmaya ait veriler, meta analiz sürecine dâhil edilmiştir. Rastgele etkiler yöntemi ile gerçekleştirilen analizler sonucunda ulaşılan ortak etki büyüklüğü değerleri, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ile orta düzeyli ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven ile yüksek düzeyli ilişkisini ortaya koymuştur. Araştırma sonucu, hizmetkâr liderliğin çalışan odaklı, destekleyici, geliştirici yaklaşımının çalışanların örgüte ilişkin olumlu algı geliştirmesinde etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Güven.

Makale Gönderme Tarihi: 03.01.2022

Makale Kabul Tarihi: 02.03.2022

Önerilen Atf:

Öztürk Çiftçi, D. (2022). Hizmetkâr Liderliğin Ardıllarının Meta Analiz Yöntemi ile İncelenmesi, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(3): 171-192.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2022, 5(3): 171-192. DOI:[10.26677/TR1010.2022.927](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.927)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

Investigation of Consequences of Servant Leadership by Meta-Analysis Method

Dr. Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ, Ordu University, Fatsa Vocational School, Ordu, e-mail: dciftci@odu.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0358-2731>

Abstract

The research's purpose is to analyse the connection between the positive consequences of the servant leadership approach, which has become prominent in recent years among leadership approaches, with organizational commitment, organizational identification, organizational citizenship and organizational trust. Therefore, data obtained from 18 organizational commitment, 12 organizational identification, 20 organizational citizenship, and 12 organizational trust researches conducted between 2010-2021, which comply with the determined criteria, were involved in the meta-analysis process. The common effect size values obtained as a result of the analyzes carried out with the random effects method revealed a medium-level relationship of servant leadership with organizational identification, and a high-level relationship with organizational commitment, organizational citizenship and organizational trust. The research result can be interpreted as the employee-oriented, supportive and developer approach of servant leadership is effective in the employees' positive perception of the organization.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Commitment, Organizational Identification, Organizational Citizenship and Organizational Trust.

Received: 03.01.2022

Accepted: 02.03.2022

Suggested Citation:

Öztürk Çiftci, D. (2022). Investigation of Consequences of Servant Leadership by Meta-Analysis Method, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(3): 171-192.

GİRİŞ

Günümüzün yüksek rekabet ve hızlı değişim içeren koşullarında örgütler açısından amaçlara ulaşma ve başarının kalıcılığının sağlanması oldukça zorlayıcı olabilmektedir (Palta, 2019: 36). İnsan kaynağı başta olmak üzere örgütsel kaynakların doğru şekilde koordine edilmesini ve ortak amaçlara yönlendirilmesini, dolayısıyla uzun vadeli örgütsel başarıyı sağlayacak liderlik biçimlerinin öneminin günümüz koşullarında giderek arttığı ifade edilebilir (Su ve Baird, 2016; Güven, 2018).

Liderlerin, çalışanları yönlendirme biçimlerinin zaman içerisinde oluşan farklı beklenti, ihtiyaç ve gelişmelere bağlı olarak değişmesi olağan bir durum olarak görülmektedir. Buradan yola çıkarak iş yaşamındaki değişimler sonucu organizasyonlarda yaşanan dönüşümün, farklı liderlik tarzlarına olan ihtiyacı da beraberinde getirdiği ifade edilebilir (Özkan, 2016: 616). Özellikle liderlik biçimlerinin, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkisi dikkate alınarak (Çekmecelioğlu, 2014), son yıllarda insanı önceleyen lider davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik söz konusu değişimin getirdiği pozitif odaklı liderlik yaklaşımlarından biridir.

Hizmetkâr liderliğin, kendisinden daha çok çalışanları ön planda tutan, destekleyen, onların istek, beklentilerine odaklanan ve güven ekseninde şekillenen davranış biçiminin, çalışanların örgüte ve lidere karşı olumlu tutum geliştirmesinde etkili olduğu bilinmektedir (Baykal vd., 2018; Lee vd., 2020). Bu bağlamda bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven değişkenleri ile olan ilişkisi ulusal ve uluslararası yazında yer alan araştırmalar çerçevesinde, meta analiz yöntemi ile incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada ilk olarak değişkenler kavramsal olarak ele alınmış, izleyen bölümde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve hipotezlere yer verilmiştir. Bu bölümü araştırma yöntemi ve sonrasında bulgular takip etmektedir. Son bölümde ise araştırma bulgularından yola çıkarak hazırlanan tartışma ve sonuç yer almaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hizmetkâr Liderlik

İlk olarak 1970 yılında R.K. Greenleaf tarafından tanımlanan hizmetkâr liderlik, temelde kişinin kendisini başkalarının ihtiyaçlarına adanması ve "ben" yerine "biz, sen ve siz" e odaklanmasını ifade eden hizmetkârlık kavramına dayanmaktadır (Fındıkçı, 2009; Aktaran, Bakan ve Doğan, 2012: 2). Greenleaf'ın hizmetkârlık ve liderlik gibi iki zıt kavramı bir arada düşünme fikrinin Herman Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" (1956) kitabı olduğu bilinmektedir. Greenleaf, söz konusu hikâyenin ana fikrinden yola çıkarak, büyük liderlerin önce hizmetkâr olabilmesi gerekliliğini ileri sürmüştür (Aktaran; Öztürk Çiftçi, 2020: 64).

Hizmetkâr liderliğin, hem doğal bir dürtü olan hizmet etme isteği (Greenleaf, 1970) ile izleyicilerin desteklendiği, hem de bunun bilinçli bir yönetme tercihi ile yapıldığı liderlik biçimi olduğu ifade edilmektedir (Spears, 2004: 8). Hizmetkâr liderlik, kişinin uygun veya kişisel olarak avantajlı olduğunda kullanmayı tercih ettiği belirli bir yönetim modeli olmaktan ziyade, kişisel menfaat olmaksızın hizmet etmek amacıyla sürekliliği olan içsel bir inançtan kaynaklanan bir liderlik biçimidir (Sendjaya ve Pekerti, 2010: 645). Bir başka ifadeyle hizmetkâr liderler, sahip olduğu gücü başkalarına hizmet etmek için araç haline getirmektedir (Küçük ve Yavuz, 2018: 83).

Hizmetkâr liderlerin sahip olduğu karakteristik özellikler farklı kaynaklarda farklı şekillerde değerlendirilmiştir. Spears (1995), Greenleaf'ın yaklaşımından yola çıkarak hizmetkâr liderler için on karakteristik özellik belirlemiştir. Bunlar; (1) Dinleme ve sağlıklı iletişim, (2) Empati, (3) İyileştirme, (4) Farkındalık, (5) İkna, (6) Kavramsallaştırma, (7) Sağduyu, (8) İdare, (9) İzleyicilerin gelişimine odaklanma, (10) Topluluk oluşturma şeklinde sıralanmaktadır. Russel ve Stone (2002) ise yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlerin karakteristik özelliklerini; (1) Vizyon, (2) Dürüstlük, (3) Bütünlük, (4) Güven, (5) Hizmet, (6) Biçimlendirme, (7) Öncü olma, (8) Başkalarını takdir etme ve (9) Güçlendirme şeklinde sıralamıştır.

Örgütsel Bağlılık

Buchanan (1974: 533) örgütsel bağlılığı, herhangi bir karşılık beklemeden örgütün tüm öğeleri ile bütünleşmesi ve buna bağlı olarak örgüte karşı sorumluluk hissetmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Sadakat ve örgütte kalma eğilimi de örgütsel bağlılığın varlığına işaret eden iki temel unsurdur. *Sadakat*, örgütle özdeşleşme ve sorumluluk alma; *örgütte kalma eğilimi* ise duygusal bir yakınlık neticesinde örgütün bir üyesi olmaya devam etme yönündeki istek ve niyet olarak açıklanabilir (Uygur, 2007: 73). Örgütsel bağlılık, (1) kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul; (2) kuruluş adına kayda değer çaba sarf etme istekliliği ve (3) örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek (Porter vd., 1974) şeklinde sıralanabilecek üç temel unsurla karakterizedir. Allen ve Meyer (1990: 3) örgütsel bağlılığın bireyle örgüt arasında profesyonel değil, hislere dayalı bir bağlılığın varlığına işaret eden "*Duygusal bağlılık*"; çalışanın örgütteki varlığını kazanç ve kayıp ekseninde değerlendirmesi ile oluşan "*Devam bağlılığı*" ve çalışanın örgütteki varlığını devamlılığını bir mecburiyete dayandırdığı "*Normatif bağlılık*" bileşenlerinden oluşan bir yapı şeklinde açıklamaktadır.

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, sahip oldukları yetenek ve bilgi gibi kaynakları örgütsel amaçlar doğrultusunda kendi istekleri ile kullanmalarının yanında örgütte kalmaya yönelik istekleri ile bu durumun devamlılığını sağlama isteklilikleri anlamına da geldiğinden örgütler açısından önem arz etmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107).

Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini bir parçası olarak gördüğü örgütün inanç ve değerlerini kendi kimliğine entegre ettiği zaman geliştirdiği örgütle bir olma deneyimini ifade etmektedir (Omanwar ve Agrawal, 2021). Dutton vd., (1994: 244) ise örgütsel özdeşleşmenin, bir bireyin benlik kavramının, algılanan örgütsel kimliğin nitelikleriyle aynı özellikleri içermeye derecesi olarak tanımlanabileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlar ayrıca, kişinin kuruluş üyesi olarak kimliği, alternatif kimliklerden daha belirgin ve baskın olduğunda ve bireyin, örgütü bir sosyal grup olarak tanımlayan özelliklerin çoğuna sahip olduğunda yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmenin varlığından söz edilebileceğini de belirtmektedir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı, bireylerin kendilerini yalnızca ayırt edici özellikler açısından değil, aynı zamanda ait oldukları grupların benzersiz özellikleri ve nitelikleri ile tanımladıkları ve gerçek ya da sembolik olarak bir grup sınıflandırmasına ait olma algısı olarak ifade edilen sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır (Chughtai, 2016: 868). Bu bakış açısına göre örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini belirli bir örgüte aidiyet açısından tanımladığı özel bir sosyal özdeşleşme biçimi şeklinde değerlendirilebilir. Özdeşleşme sürecinde birey ile örgüt arasında bilişsel düzeyde bir bağ oluşmakta ve bu bağın sonucunda bireyin benliği örgütün özellikleri ile örtüşmeye başlamaktadır (Dukerich vd., 2002: 508; Chen vd., 2015: 5). Örgütsel özdeşleşme kavramı üzerinde çalışan ilk araştırmacılardan olan Nelson Foote, örgütsel özdeşleşme ile

çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak sınıflandırdığını ve bu düşüncenin örgütün yararına hareket etmek için motive edici bir güç oluşturduğunu ileri sürmektedir (Aktaran, Edwards, 2005: 209).

Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık kavramı, bir çalışanın resmi ödül mekanizmaları üzerinde doğrudan etkisi olmayan ve örgütsel performansı iyileştirmeyi amaçlayan isteğe bağlı ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır (Smith vd., 1983). Greenberg ve Baron (2003) ise örgütsel vatandaşlığın, örgütsel üretkenliği artırmak için resmi olarak beklenenden daha fazla çaba gerektiren gayri resmi, bireysel davranış biçimi olduğunu belirtmektedir (Aktaran, Hamdan vd., 2020: 2396). Başka bir deyişle, vatandaşlık davranışları, genellikle bir çalışanın görev tanımının ötesine geçen ve başkalarına yardım etme, ek sorumluluklar alma, fazladan çalışma saatleri koyma, örgütü savunma ve önemli örgütsel konular hakkında konuşma gibi eylemleri içeren davranışlardır (Organ vd., 2006).

Organ (1988; Akt.; Zehir vd., 2013: 3), örgütsel vatandaşlığın tanımlanmasına ilişkin beş boyutlu bir yapı önermiştir. Bu yapı; (1) organizasyonla ilgili yaşanan herhangi bir aksaklık durumunda kişinin çalışma arkadaşına kendi isteği ile destek olması olarak ifade edilen *özgecilik*; (2) organizasyonun asgari rol gerekliliklerinin ötesine geçen isteğe bağlı ekstra rol davranışları olarak tanımlanan *vicdanlılık*; (3) çalışanın örgüt içindeki negatif durumlardan ve idealden düşük standartlardan durumlara şikâyet etmeden tahammül etme istekliliği olarak açıklanan *centilmenlik*; (4) çalışma arkadaşları ya da işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik davranışları içeren *nezaket* ve (5) bireyin örgütsel konularda sorumluluk alması ve katkı sağlamasına yönelik davranışları içeren *sivil erdem* kavramlarından oluşmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performansı arttıran önemli etmenler arasında sayılmakta ve bireysel düzeydeki örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaygın olarak yer aldığı örgütlerde devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında düşüş, örgütsel etkinlikte ise artış gözlemlendiği görülmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Tokgöz vd., 2013).

Örgütsel Güven

Güven, bir başkasının niyetlerine veya davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayalı olarak savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur (Rousseau vd., 1998: 394). Örgütsel güven ise çalışanların, eylemleri yorumladığı, karşılık verdiği, üst yönetimi ve çalışma ortamını sürekli olarak izlediği bir sosyal değişim sürecinin sonucunda örgütün kendileri için anlamlı veya en azından zarar vermeyecek eylemlerde bulunacağına olan güven olarak tanımlanmaktadır (Singh ve Srivastava, 2016: 595).

Örgütsel güven, yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güvenin birleşiminden oluşmaktadır. *Yöneticiye güven*, çalışanların dürüst, tutarlı olduğuna, bilgi paylaşımında kendisi ile ilgili kararlarda adil olduğuna ve tüm bunlara bağlı olarak çalışanın çalışanların yöneticilerine karşı savunmasız kalma istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995; Kahveci, 2015). *Kuruma güven*, kurumsal yapıya, örgütün yazılı ya da yazılı olmayan kural ve uygulamalarının adil ve etik olduğuna duyulan inanç olarak tanımlanmaktadır (Kahveci, 2015). *Çalışma arkadaşlarına güven* ise, çalışanın iş arkadaşlarının bilgi ve yeteneklerine, davranışlarının adil ve etik olduğuna, verdikleri sözlere sadakatlerine olan inancı ifade etmektedir (Turhan vd., 2018: 49). Yazın incelendiğinde örgütsel güven kavramının yöneticilere, örgütsel yapıya ve çalışanlara duyulan güvenin bir birleşimi olarak değerlendirildiği

görülmektedir (Tan ve Tan, 2000; Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010). Zaman zaman çalışanların yöneticilerini örgütle bağdaştırmasından kaynaklanan şekilde, yönetime duyulan güveni tüm örgüte duyulan güven şeklinde algıladıkları da görülebilmektedir (Altaş, 2021).

Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yapılan araştırmalar liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Çokluk ve Yılmaz, 2010; Keskes, 2014; Öztekin vd., 2015). Özellikle liderin destekleyici, paylaşımcı, demokratik, katılımcı yaklaşımlarının çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirdiği ifade edilebilir. Bu durum, çalışanın örgüt ve lideri özdeşleştirme ile liderin gösterdiği pozitif davranış biçimlerini örgütle bağdaştırması ve bunun sonucu olarak bağlılık duygusunun artması ile açıklanabilir. Buradan hareketle, hizmetkâr liderlerin sahip olduğu iyileştirme, sağduyu, güçlendirme, dürüstlük gibi pozitif özellikler itibariyle çalışanların örgütsel bağlılığını arttırması beklenmektedir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisi, yapılan araştırmalarla da ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda, Allen vd. (2018), ABD’de kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışan 128 kişi ile gerçekleştirdikleri araştırmada, hizmetkâr liderlerin güçlendirici davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkisini gösteren bulgular elde etmişlerdir. Muthia ve Krishnan (2015), Hindistan’da 105 bilişim sektörü çalışanı ile bir araştırma yapmış ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Yazarlar bu sonucu, hizmetkâr liderin teşvik edici ve bütünleştirici yaklaşımı ile açıklamışlardır. Setyaningrum (2017) de 240 katılımcı ile yapılan araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmış ve hizmetkâr lidere atfen; yetkilendirme, alçakgönüllülük ve empati gibi değerlere sahip olmanın yanında, çalışanlara veya takipçilere hizmet etmek için çalışan bir liderin çalışanları örgüte bağlı kılacağını ifade etmiştir.

Verilen bilgiler bağlamında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H1: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Hizmetkâr liderler bireysel düzeyde, kararlara katılımın desteklemesi, kişisel gelişimleri için olanaklar sunması, ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanması gibi davranış biçimleri sergileyerek, çalışanların örgütün değerli üyeleri olduklarına inanmalarına ve bunun sonucunda örgütle özdeşleşmelerine katkı sağlamaktadır (Chughtai, 2016: 869). Ayrıca hizmetkâr bir lider topluluk duygusu oluşturmayı, ekip çalışmasını ve gücü paylaşmayı vurgulayan bakış açısı ile de grup odaklı bir yaklaşım sergileyerek örgütü çalışmak için daha cazip bir yapıya dönüştürebilmekte ve bu da çalışanların örgütsel özdeşleşme duygusunu olumlu etkilemektedir (Schaubroeck vd., 2011: 865; Chughtai, 2016: 874).

Hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi yapılan araştırmalarla da ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda, Omanwar ve Agrawal (2021), Hindistan’da 266 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü ilişkisini tespit etmişlerdir. Baykal vd., (2018) de Türkiye’de farklı sektörlerden 527 çalışanla yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini doğrulayan sonuçlara ulaşmıştır. Yazarlar, hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerindeki etkisinin pozitif tutumlar

aracılığı ile gerçekleştiğini ve örgütsel özdeşleşmenin de bu tutumlardan birisi olduğunu ifade etmektedir.

Verilen bilgiler bağlamında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H2: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki “Karşılıklılık Teorisi” (Gouldner, 1960) çerçevesinde açıklanabilir. Kuram temelde, kişinin kendisine sağlanan imkân ve fırsatlara karşılık verme isteği ile davranma eğiliminde olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderin sahip olduğu çalışan odaklı özellikler ve davranış biçimine karşılık olarak, çalışanların örgütsel vatandaşlığın da esasını oluşturan gönüllü ekstra rol davranışları sergilemesi beklenebilir. Elche vd. (2020), hizmetkâr liderlerin takipçilerinin gelişmesi yönündeki güçlü çabalarının takdir edilmesi neticesinde takipçiler liderle ilişkilerinde olumlu bir karşılık verme ihtiyacı doğrultusunda vatandaşlık davranışı gösterebildiğini belirtmektedir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi yapılan araştırmalarla da ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda Walumbwa vd. (2010), 815 çok uluslu şirket çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü ilişkisini ortaya koymuştur. Yazarlar, bu ilişkiyi, sosyal öğrenme kuramına dayandırarak hizmetkâr liderin olumlu tutum ve davranışlarına bağlı olarak çalışanların liderlerini rol model olarak görmesi ile açıklamışlardır. Baytok ve Doğanay Ergen (2013), Türkiye’de 513 çalışanla, Prasertcharoensuk vd., (2017) Tayland’da 300 öğretmenle, Thao ve Kang (2020), Vietnam’da 148 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmalarda hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi doğrulayan bulgular elde etmişlerdir.

Verilen bilgiler bağlamında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H3: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Güven, hizmetkâr liderliğin bir parçası ve işlevsel unsurlarından birisi olduğundan, çalışanların hizmetkâr liderler tarafından yönetilen örgütlerde daha kolay güven duygusu oluşturması beklenebilir. Genel olarak, güçlendirme, geliştirme, yönetim, yön sağlama, duygusal iyileşme ve etik davranışlara odaklanan hizmetkâr liderlik uygulamaları, çalışanların örgütsel güven geliştirdikleri bir ortamda çalışmasına olanak sağlamaktadır (Karatepe vd., 2019: 89). Russell (2001: 76), hizmetkâr liderlerin değerlerinin hem liderlerin davranışlarını hem de örgütü etkilediğine ve bu değerlerin örgütsel güven oluşturmada önemli rol oynadığını ifade etmektedir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi yapılan araştırmalarla da ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda, Rezaei vd. (2012), 258 çalışanla, Ilkhanizadeh ve Karatepe (2018) de, Türkiye’de 299 havayolu çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada hizmetkâr liderlikle örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını doğrulayan bulgular elde etmişlerdir. Benzer şekilde, Almutairi vd. (2020), Kuveyt’te kamu çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmanın bulguları ile hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven ilişkisini doğrulamıştır. Yazarlar, hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü üzerinde oluşturduğu pozitif değişimin örgütsel güven oluşumunda etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Verilen bilgiler bağlamında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H4: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin, ardıllarından örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven değişkenleri ile olan ilişkisi meta analiz yöntemi ile incelenmiştir. Meta analiz, belirli bir alanda geçmişte yapılan araştırmaların tekrar incelenerek, araştırmalara konu olan değişkenler arası ilişkilerin etki büyüklüğü aracılığıyla ortaya koyulmasıdır (Hunter ve Schmidt, 2004; Aktaran, Aksoy Kürü, 2020). Meta-analiz yönteminde iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü yansıtan temel birim, etki büyüklüğüdür (Borenstein vd., 2013: 4). Bu çalışmada etki büyüklüğü, korelasyon verileri kullanılarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda, korelasyon katsayıları Fisher z dönüşümü ile analize dâhil edilmiştir. Meta analize dahil edilen araştırmalardan, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven ilişkisine ait korelasyon katsayılarına dayanarak dört farklı meta analiz gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ilişkileri incelemiş olan araştırmaların analizleri Comprehensive Meta Analysis (CMA) paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini 2010- 2021 yılları arasında ulusal ve uluslararası yazında hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar oluşturmaktadır. Meta-analiz için uygun olan araştırma çalışmalarını belirlemek amacıyla, araştırmanın nicel araştırma olması, ilişkisel meta-analiz için gerekli istatistiksel bulguları (korelasyon katsayısı) içermesi ve araştırmalarda kullanılan ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması kriterleri kullanılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda meta analize dâhil edilecek araştırma sayıları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Meta Analize Dâhil Edilen Araştırma Sayıları

Değişkenler	Araştırma Sayısı (k)	N
Hizmetkâr Liderlik-Örgütsel Bağlılık	18	5.276
Hizmetkâr Liderlik-Örgütsel Özdeşleşme	12	4.16
Hizmetkâr Liderlik-Örgütsel Vatandaşlık	20	6.418
Hizmetkâr Liderlik-Örgütsel Güven	12	2.758
TOPLAM	62	19.168

Tablo 1’de de görüldüğü gibi, araştırma kriterleri çerçevesinde yapılan değerlendirme sonucunda toplam 62 makale meta analize dâhil edilmiştir. Bunlardan 18’i örgütsel bağlılık; 12’si örgütsel özdeşleşme; 20’si örgütsel vatandaşlık ve 12’si de örgütsel güven ilişkisini ele alan araştırmalardır.

Yazın Taraması ve Kodlama

Hizmetkâr liderliğin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven değişkenleri ile olan ilişkisini ortaya koyan yerli ve yabancı yazındaki nicel araştırmalar

meta analiz çalışmasına dâhil edilmiştir. Yazın taraması; makale, tez, tam metin bildiri olarak ve 2010-2021 yılları arasında yayınlanan araştırmalar kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar, Web of Science, Scopus, Springer Link, Taylor and Francis, Science Direct, Wiley Online Library, Ebsco, TR Dizin, gibi veri tabanlarının yanında, Google Akademik arama motoru ve YÖK Ulusal tez merkezi gibi kaynaklar kullanılarak taranmıştır.

Araştırmada, “Hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, servant leadership, organizational commitment, organizational identification, organizational citizenship, organizational trust” ifadeleri, anahtar kelime olarak kullanılmıştır.

Meta analize dâhil edilen araştırmaların değerlendirme sürecine girmeden önce kodlama formu oluşturulmuştur. Söz konusu formda, her araştırma için analizde kullanılacak istatistiksel veriler, örneklem grupları ve sayıları ile araştırmaların kimliğine (yazar veya yazarlar, yayımlanma yılı, araştırma türü) ilişkin bilgiler kodlanmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Meta Analize Dâhil Edilen Araştırmalara İlişkin Bilgiler

Yöntem bölümünde belirtilen kriterler bağlamında meta analize dâhil edilecek olan araştırmalara ilişkin yayın yılına ait bilgiler Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Meta Analize Dâhil Edilen Araştırmalara İlişkin Yayın Yılı Bulguları

Araştırmaların Yapıldığı Yıl	Frekans			
	HL-ÖB	HL-ÖÖ	HL-ÖV	HL-ÖG
2010	1	-	1	-
2011	1	-	-	1
2012	-	1	1	2
2013	-	-	2	-
2014	2	-	-	1
2015	1	-	-	-
2016	2	2	1	1
2017	2	-	4	2
2018	5	3	3	2
2019	2	4	2	1
2020	1	-	5	2
2021	1	2	1	-
TOPLAM	18	12	20	12

HL; Hizmetkâr Liderlik, ÖB; Örgütsel Bağlılık, ÖV; Örgütsel Vatandaşlık, ÖÖ; Örgütsel Özdeşleşme; ÖG; Örgütsel Güven

Tablo 2’de yer alan veriler incelendiğinde hizmetkâr liderliğin; örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen en fazla araştırmanın 2018 yılında (5 yayın); örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini inceleyen en fazla araştırmanın 2019 yılında (4); örgütsel vatandaşlık ile ilişkisini inceleyen en fazla araştırmanın 2020 yılında (5) yapıldığı görülmektedir.

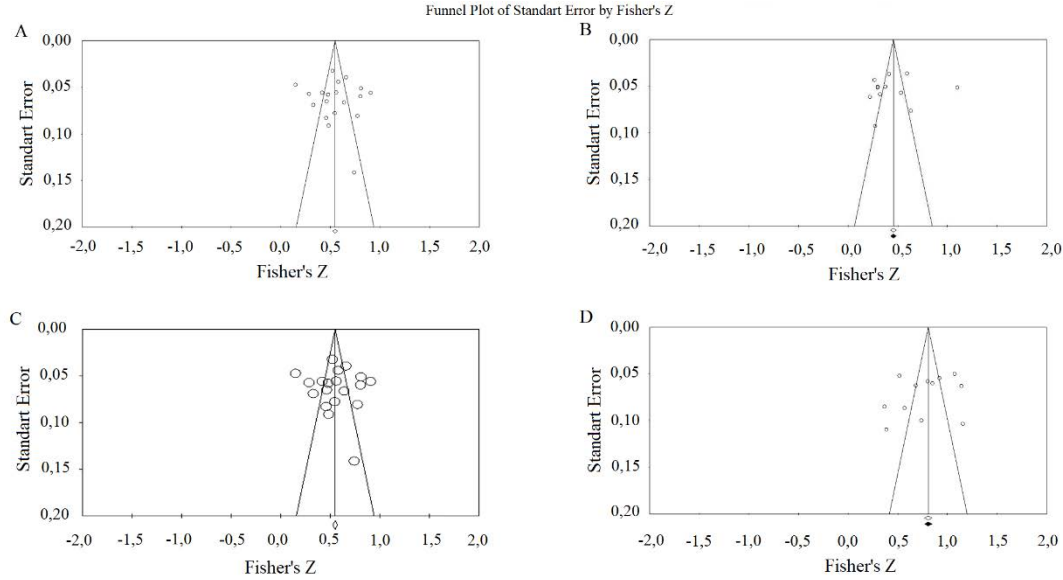
Meta analize dâhil edilen her bir araştırmanın yazar, yayın yılı, türü, örneklem büyüklüğü ve korelasyon katsayısına ilişkin bilgiler Tablo 3’ de yer almaktadır.

Tablo 3. Meta Analize Dâhil Edilen Araştırmaların Künyesi

	Yazar Adı ve Yayın Yılı	Türü	N	r
HL-ÖB	Cerit, 2010	Makale	563	0,830
	Goh ve Low, 2014	Makale	177	0,610
	Palta, 2019	Makale	149	0,180
	Piong, 2016	Tez (Doktora)	88	0,251
	Topal, 2019	Tez (Doktora)	476	0,492
	Örgev ve Sütü, 2018	Makale	254	0,455
	Yener Demircan, 2021	Tez (Doktora)	514	0,592
	Alıcı, 2018	Tez (Yüksek Lisans)	329	0,402
	Nal vd., 2020	Makale	222	0,368
	Muthia ve Krishnan, 2015	Makale	105	0,330
	Lapointe ve Vandenberghe, 2018	Makale	181	0,260
	Khajepour vd., 2016	Makale	250	0,620
	Zahedi vd., 2014	Makale	169	0,181
	Chinomona ve Mofokeng, 2017	Makale	189	0,641
	Özdemir, 2017	Tam Metin Bildiri	112	0,684
Allen vd., 2018	Makale	128	0,390	
Hoveida, 2011	Makale	138	0,850	
Joo vd., 2018	Makale	1232	0,340	
HL-ÖÖ	Omanwar ve Akrawal, 2021	Makale	266	0,217
	Zhang vd., 2012	Makale	393	0,360
	Çelik, 2018	Makale	379	0,801
	Cinniöglü, 2019	Makale	392	0,290
	Özkan, 2019	Makale	750	0,533
	Zorlu vd., 2019	Makale	309	0,488
	Görmezoğlu Gökçen, 2019	Makale	730	0,391
	Sakal, 2018	Makale	119	0,266
	Zhao vd., 2016	Makale	293	0,310
	Chughtai, 2016	Makale	174	0,560
Tian vd., 2018	Makale	531	0,260	
Lythreitis vd., 2021	Makale	380	0,290	
HL-ÖV	Aziz vd., 2018	Makale	307	0,279
	Hamdan vd., 2020	Makale	168	0,498
	Howladar ve Rahman, 2021	Makale	321	0,720
	Zehir vd., 2013	Makale	300	0,445
	Elche vd., 2020	Makale	384	0,670
	Newman vd., 2017	Makale	446	0,150
	Thao ve Kang, 2020	Makale	148	0,430
	Akyüz, 2012	Tez (Doktora)	300	0,445
	Baytok ve Doğanay Ergen, 2013	Makale	513	0,524
	Topaloğlu ve Yalçıntaş, 2017	Makale	641	0,578
	Demiray Özden ve Yalçıntaş, 2019	Makale	325	0,509
	Aziz vd., 2017	Makale	212	0,318
	Mbandi, 2020	Tez (Doktora)	53	0,630
	Amir, 2019	Makale	238	0,434
	Ghalavi ve Nastiezaie, 2020	Makale	281	0,667
Walumbwa vd., 2010	Makale	123	0,450	
Beshlideh vd., 2018	Makale	230	0,565	
Chraim, 2016	Tez (Yüksek Lisans)	156	0,650	
Amah, 2018	Makale	950	0,480	
Prasertcharoensuk vd., 2017	Makale	322	0,396	
HL-ÖG	Yeter vd., 2020	Tam Metin Bildiri	399	0,791
	Azadeh Del ve Akbarpour, 2011	Makale	338	0,726
	Hanif vd., 2020	Makale	370	0,476
	Jenaabadi ve Jahantigh, 2014	Makale	86	0,368
	Pouramiri ve Mehdihezad, 2017	Makale	103	0,628
	Rezaei vd., 2012	Makale	258	0,593
	Ilkhanizadeh ve Karatepe, 2018	Makale	299	0,665
	Karatepe vd., 2019	Makale	141	0,351
	McAuley, 2016	Tez (Doktora)	96	0,820
	Kurnaz, 2018	Makale	278	0,691
Bingham, 2017	Tez (Doktora)	254	0,815	
Amiriazade vd., 2012	Tam Metin Bildiri	136	0,515	
TOPLAM			19.168	

Yayın Yanlılığı

Meta analiz yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmalarda, sadece belirlenen kriterlere uyan çalışmaların dâhil edilmesi, sadece istatistiksel olarak anlamlı bulunan çalışmaların kullanılması ve yayın erişilebilirliğine ilişkin sınırlamalar nedeniyle yayın yanlılığı oluşabilmektedir (Dickersin vd., 1992: 374; Borenstein vd., 2013: 267). Meta analiz dâhilinde hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven ilişkisine yönelik araştırmaların etki büyüklüklerine ait huni saçılım grafikleri Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Yayın Yanlılığına İlişkin Huni Grafiği

Meta analize dâhil edilen çalışmaların yayın yanlılığına ilişkin huni grafiğinde, araştırmaların etki büyüklüklerinin, orta çizginin iki yanında simetrik olarak ve grafiğin üst bölgesine yakın konumlanması beklenir (Öztekin vd., 2015). Bu şekilde bir huni grafiği, meta analize dâhil edilen araştırmaların yayın yanlılığının olmadığı şeklinde değerlendirilebilir. Şekil 1 incelendiğinde, mevcut araştırma bağlamında ele alınan dört değişkene ilişkin makalelerin etki büyüklüklerinin simetrik ve üst bölgeye yakın olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak meta analiz kapsamındaki araştırmaların yayın yanlılığının olmadığı söylenebilir.

Huni grafiğinde yayın yanlılığı olmadığı görülse de bu bulguyu desteklemek amacıyla güvenli N testi (Classic Fail safe N test), Egger’ın doğrusal regresyon testi (Egger’s regression intercept) ile Begg ve Mazumdar sıra korelasyonları (Begg and Mazumdar rank correlation) kullanılmıştır. Söz konusu testlere ilişkin bulgular Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4’ de yer alan güvenli N testi bulguları incelendiğinde, meta analize ilişkin p değerinin anlamsız olmasına ($p > 0,05$) yol açacak çalışma sayısının örgütsel bağlılık araştırmaları için 6797, örgütsel özdeşleşme araştırmaları için 2780, örgütsel vatandaşlık araştırmaları için 9160 ve örgütsel güven araştırmaları için 4941 olduğu görülmektedir. Egger doğrusal regresyon testinde ve Begg ve Mazumdar sıra korelasyon testinde tüm değişkenler için p değerinin anlamsız olduğu da görülmektedir. Tüm bu bulgular, etki büyüklüğü hesaplanan araştırmalar için yayın yanlılığının söz konusu olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. Yayın Yanlılığı Test Bulguları

Yayın Yanlılığı Testleri	HL-ÖB	HL-ÖÖ	HL-ÖV	HL-ÖG	
Güvenli N testi	Z değeri	38,135	29,894	41,990	39,818
	P değeri	0,000	0,000	0,000	0,000
	α	0,050	0,050	0,050	0,050
	Z_{α}	1,960	1,960	1,960	1,960
	N değeri	6797	2780	9160	4941
Egger doğrusal regresyon testi	Standart hata	3,446	5,950	2,707	4,369
	t değeri	0,028	0,274	0,179	0,969
	P değeri	0,488	0,394	0,429	0,177
Begg ve Mazumdar sıra korelasyonları	Tau	-0,111	-0,030	0,005	-0,181
	Z değeri	0,643	0,137	0,032	0,822
	P değeri	0,259	0,445	0,487	0,205

Heterojenlik Bulguları

Meta analiz yönteminde, etki büyüklükleri hesaplanan araştırmaların heterojen dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi, özellikle sabit etki (fixed effect model) ya da rastgele etkiler modeli (random effects model) kullanılmasının belirlenmesi bakımından önem arz etmektedir. Mevcut araştırmaya ilişkin heterojenlik değerleri Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Heterojenlik Testlerine İlişkin Bulgular

Heterojenlik Testleri	HL-ÖB	HL-ÖÖ	HL-ÖV	HL-ÖG
Q	461,035	243,707	218,654	156,672
I^2	96,313	95,486	91,310	92,979
df	17	11	19	11
P değeri	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 5’de yer alan Q değerleri incelendiğinde her bir değişkene ait serbestlik derecesi için ki-kare tablosunda yer alan sınır değerinin üzerinde olduğu gözlenmektedir ($Q_{öb}$: 461,035>27,857; $Q_{ös}$: 243,707>19,967; $Q_{öv}$: 218,654>30,144; $Q_{ög}$: 156,672>19,967). Tablo 5’de yer alan heterojenliğe ilişkin değer I^2 değeridir. I^2 değerinin heterojenliği belirlemede kullanılan referans aralıkları; %25: düşük; %50: orta ve %75: yüksek şeklinde kabul edilmektedir (Borenstein vd., 2013: 17). Tablo 5’deki değerler incelendiğinde tümünün %91-97 aralığında olduğu görülmektedir. Değişkenlere ilişkin Q, I^2 ve p değerleri incelendiğinde meta analize dâhil edilen araştırmaların heterojen olduğu ve bunun sonucunda ortalama etki değerinin hesaplanmasında rastgele etkiler yönteminin kullanılmasının uygun olacağı ifade edilebilir.

Meta Analize İlişkin Etki Büyüklükleri

Hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven değişkenleri ile ilişkisini ortaya koyacak etki büyüklüğünün hesaplanmasında pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Heterojen dağılım kanıtlandığından rastgele etkiler yöntemine göre elde edilen bulgular Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Değişkenler Arası İlişkiye İlişkin Meta Analiz Bulguları

Değerler	HL-ÖB	HL-ÖÖ	HL-ÖV	HL-ÖG
k	18	12	20	12
Ortalama etki büyüklüğü	0,557	0,445	0,553	0,771
Standart hata	0,075	0,070	0,044	0,074
%95 güven aralığında (Alt sınır-Üst sınır)	0,541-0,595	0,308-0,582	0,467-0,683	0,626-0,915
P değeri	0,000	0,000	0,000	0,000

Meta analiz sonucu elde edilen ortalama etki büyüklüğü değerleri, Cohen etki büyüklüğü sınıflandırması baz alınarak değerlendirilmiştir. Cohen sınıflandırmasına göre korelasyon katsayısı için 0,10 düşük etki büyüklüğünü; 0,30 orta etki büyüklüğünü; 0,50 ve üzeri ise yüksek etki büyüklüğünü ifade etmektedir (Cohen, 1992). Tablo 6 incelendiğinde hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven değişkenleri ile olan ilişkisine ait ortalama etki büyüklüklerinin 0,50'nin üzerinde yani yüksek; örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisine ait ortalama etki büyüklüğü ise 0,445 yani orta etki büyüklüğüne işaret etmektedir. Tüm değişkenlere ilişkin p değerleri de anlamlı olduğundan ($p < 0,05$) söz konusu etki büyüklüklerinin anlamlı olduğu ifade edilebilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Hizmetkâr liderler, takipçilerin ihtiyaç ve ilgilerine öncelik vermeye odaklandığından, bu tarz bir liderlik anlayışı, çalışanların olumlu davranışsal ardılları ile yakından ilişkilidir (Eva vd., 2019; Sendjaya, 2015). Örneğin Hunter vd. (2013), hizmetkâr liderlerin, tıpkı liderlerinin kendilerine yardım ettiği gibi, takipçilerine de başkalarına yardım etmeleri için ilham vereceğini varsaymaktadır. Bir diğer ifadeyle, hizmetkâr liderler takipçilerinde gözlenen olumlu örgütsel çıktılarında ilk önce kendileri sergilemekte ve davranış biçimleri ile çalışanlara ilham kaynağı olmaktadır (Eva vd., 2019). Çalışanın örgüte kattığı değer ve olumlu çıktılar üzerindeki etkileri düşünüldüğünde, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlamda da birçok olumlu ardılı olabileceği öngörülmektedir. Bu bakış açısı, yapılan araştırmaların sonuçları ile de örtüşmektedir. Ürü Sanı vd. (2013), öğretim üyeleri örnekleminde yaptıkları araştırmada, örgütsel vatandaşlık ve güveni, hizmetkâr liderliğin ardılları olarak belirlemişlerdir. Amah (2018) ise hizmetkâr liderliğin öncül ve ardıllarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel vatandaşlığın da dâhil olduğu ardılları ortaya koymuş ve hizmetkâr liderliğin ilkeleri ile yönetilen örgütlerin, örgüte yenilikçi ve olumlu katkılarda bulunacak çalışanlara sahip olma avantajını elde ettiklerini ifade etmiştir. Sonuç olarak hizmetkâr liderliğin, taşıdığı olumlu özelliklerin çalışanlarda yarattığı pozitif etkiler neticesinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve güven gibi olumlu örgütsel çıktılara katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bu araştırmada, modern liderliğin pozitif yaklaşımlarından birisi olan hizmetkâr liderliğin, olumlu ardılları olarak araştırmalara konu olan örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven değişkenleri ile olan ilişkisini konu alan araştırmaların her biri için ayrı olacak şekilde meta analiz yöntemi kullanılarak ortak etki büyüklüğü bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven ilişkisini konu alan ve meta analize dâhil edilen araştırmaların yayın yanlılığının söz

konusu olmadığı gerek huni grafiğinde gerekse yapılan güvenli N testi, Egger'ın doğrusal regresyon testi ve Begg ve Mazumdar sıra korelasyonları testleri sonucu elde edilen bulgular ile doğrulanmıştır. Ayrıca meta analiz dâhilindeki araştırmaların heterojen olduğu ve bunun sonucunda ortalama etki büyüklüğü belirlemede rastgele etkiler modelinin kullanılmasının uygun olacağı da Q istatistiği ve I² değerleri ile ortaya koyulmuştur.

Araştırma hipotezleri ve elde edilen sonuçlar Tablo 7'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 7. Hipotez Sonuçları

H1: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır	KABUL
H2: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır	KABUL
H3: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır	KABUL
H4: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır	KABUL

Tablo 7' de görüldüğü gibi, araştırma bulguları tüm hipotezlerin kabul edildiğini göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan 13 makale, 1 tam metin bildiri ve 4 tez çalışmasına ilişkin etki büyüklüğü rastgele etkiler modeline göre 0,557 (p<0,05) olduğundan yüksek etki düzeyinden bahsedilebilir. Söz konusu bulgular, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkisini ifade eden araştırmanın birinci hipotezinin (H1) kabul edildiğini de göstermektedir. Araştırma bulguları, hizmetkâr liderliğin iletişim odaklı, sağduyulu, destekleyici ve güçlendirici yaklaşımının çalışanlar üzerinde olumlu etki oluşturarak liderle özdeşleştirdikleri örgüte olan bağlılığı arttırdığı şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bulgular ile örtüşen şekilde, Chaudhry vd., (2015) ve Gui vd., (2021) de hizmetkâr liderliğin örgütsel çıktıları bağlamında gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmalarında, hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılığa yönelik pozitif ilişkiyi gösteren bulgular elde etmişlerdir.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ele alan 11 makale ve 1 tez çalışmasına ilişkin etki büyüklüğü rastgele etkiler modeline göre 0,445 (p<0,05) olduğundan orta etki büyüklüğü düzeyinden bahsedilebilir. Söz konusu bulgular, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü ilişkisini ifade eden araştırmanın ikinci hipotezinin (H2) kabul edildiğini de göstermektedir. Elde edilen bulgular, hizmetkâr liderlerin çalışan odaklı yaklaşımının, çalışanın örgüt açısından değerli olduğunu hissetmesini sağladığı ve bu olumlu düşünce biçiminin örgütsel özdeşleşmeye dönüşebileceği şeklinde yorumlanabilir. Araştırma bulguları ile örtüşen şekilde, Zhang vd. (2021), hizmetkâr liderliğin ardıllarını değerlendirmek üzere gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmasında, örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisini ortaya koyan bulgulara ulaşmışlardır.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ele alan 17 makale ve 3 tez çalışmasına ilişkin etki büyüklüğü rastgele etkiler modeline göre 0,553 (p<0,05) olduğundan yüksek etki büyüklüğü düzeyinden bahsedilebilir. Söz konusu bulgular, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönlü ilişkisini ifade eden araştırmanın üçüncü hipotezinin (H3) kabul edildiğini de göstermektedir. Lee vd. (2020), yaptıkları meta analiz çalışmasında araştırma bulguları ile uyumlu bulgulara ulaşmışlardır. Yazarlar, elde ettikleri bulgulardan yola çıkarak hizmetkâr liderlik tarzının özellikle bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde performans gibi somut çıktılar üzerinde olduğundan daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alan 8 makale, 2 tam metin bildiri ve 2 tez çalışmasına ilişkin etki büyüklüğü rastgele etkiler modeline göre 0,771 ($p < 0,05$) olduğundan yüksek etki büyüklüğü düzeyinden bahsedilebilir. Söz konusu bulgular, hizmetkâr liderliğin örgütsel güven ile pozitif yönlü ilişkisini ifade eden araştırmanın dördüncü hipotezinin (H4) kabul edildiğini de göstermektedir. Zhang vd., (2021) de meta analiz yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmada benzer bulgular elde etmişlerdir. Yazarlar, söz konusu bulguları hizmetkâr liderlerin takipçileri ile oluşturdukları güçlü kişiler arası ilişkilerin güvenin oluşmasında etkili olduğu şeklinde açıklamaktadır.

Araştırma bulguları bağlamında, olumlu örgütsel çıktılar çok sayıda araştırma ile doğrulanan hizmetkâr liderlik yaklaşımının meta analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmesi ile yazında bütüncül bir yaklaşıma katkı sağlandığı düşünülmektedir.

Araştırma bulguları sahip olduğu kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu kısıtlar, araştırmacı tarafından belirlenen kriterler dışındaki çalışmaların araştırmaya dâhil edilmemesi, sadece yayınlanmış çalışmalara ulaşılabilmesi, kullanılan arama motorlarında ve indekslerde yer almayan makalelere erişilememiş olması şeklinde sıralanabilir. Araştırmada ayrıca, değişkenlerin genel düzeyde ele alınmış ve düzenleyici değişken analizleri yapılmamıştır. Sonraki araştırmalarda, hizmetkâr liderliğin olası ardıllarını alt boyutları ve düzenleyici değişken analizleri ile daha kapsamı ortaya koyacak araştırmalar gerçekleştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy Kürü, S. (2020). Örgütsel Özdeşleşme ve Performans İlişkisi: Ulusal Yazında Bir Meta-Analizi Çalışması, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41: 438-459.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1–18
- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., and Crowson, H. M. (2018). Exploring a Model of Servant Leadership, Empowerment and Commitment in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1): 123-140.
- Alıcı, F. (2018). *Hemşirelerin Yönetici Hemşirelerinin Hizmetkâr Liderliğine İlişkin Alguları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Almutairi, B. A., Alraggad, M. A. A. and Khasawneh, M. (2020). The Impact of Servant Leadership on Organizational Trust: The Mediating Role of Organizational Culture, *European Scientific Journal*, 16(16): 49-62.
- Altaş, S. (2021). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Alguları Arasındaki İlişkiler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1): 875-891.
- Amah, O. E. (2018). Determining the Antecedents and Outcomes of Servant Leadership, *Journal of General Management*, 43(3): 126-138.
- Amir, D. A. (2019). The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Trust in Leader as a Mediation and Perceived Organizational Support as a Moderation, *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1): 1-16.

- Amirianzade, M., Khayer, M., and Rezaeian, S. (2012). The Relationship between Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Trust. 2nd Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies (2nd ASBES) Proceeding. 15-15 October, Kuching, Sarawak, Malaysia.
- Azadeh Del, M. R. and Akbarpour, M. (2011). The Relationship between Servant Leadership of Managers and Employees Trust, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6): 525-537.
- Aziz, K., Awais, M., Hasnain, S. S., Arslan, M. and Rahat, Q. (2017). Impact of Workplace Perception and Servant Leadership on Organizational Citizenship: The Mediating Role of Employee Cynicism, *International Journal of Research*, 4(9): 1479-1492.
- Aziz, K., Awais, M., Hasnain, S. S. U., Khalid, U., and Shahzadi, I. (2018). Do Good and Have Good: Does Servant Leadership Influence Organisational Citizenship Behavior, *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(4): 7-16.
- Bakan, İ., ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2): 1-12.
- Baykal, E, Zehir, C. ve Köle, M. (2018). Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi, *Akademik Hassasiyetler*, 5 (9): 111-133.
- Baytok, A., ve Doğanay Ergen, F. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 105-132.
- Beshlideh, K., Sharifi, R., Hashemi, S. E., and Naami, A. (2018). Testing a Model of Perceived Organizational Support, Citizenship Behavior, Commitment, Job Satisfaction and Leader-Member Exchange as Consequences of Servant Leadership in Cement Factory Employees in Kermanshah, *International Journal of Psychology (IPA)*, 12(2): 169-196.
- Bingham, G.D. (2017). *Personal Power and Trust as Mediators of The Relationship Between Servant Leadership and Affective Organizational Commitment*, Doctor of Business Administration, Nova Southeastern University, Florida, USA.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. and Rohtstein, H. R. (2013). *Meta-analize giriş* (S. Dinçer, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Cerit, Y. (2010) The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey, *International Journal of Leadership in Education*, 13(3): 301-317.
- Chaudhry, A., Cao, X., and Vidyarthi, P. R. (2015). A Meta-Analytic Review of Servant Leadership: Construct, Correlates, and the Process, *In Academy of Management Proceedings*.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C. and Lee, S. I. (2015). Organizational Justice, Trust and Identification and Their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff, *BMC Health Services Research*, 15(1): 1-17.
- Chinomona, E., and Mofokeng, T. (2017). Impact of Leadership on Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Commitment and Job Performance: An Application of Leader-Member Exchange Theory, *Corporate Ownership & Control*, 14: 309-319.
- Chraim, A. (2016). *The Impact of Servant Leadership Behaviors on Trust and Organizational Citizenship Behavior*, Master of Science in Administration, Concordia University, Montreal, Canada.

- Chughtai, A. A. (2016). Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety, *The Journal of psychology*, 150(7): 866-880.
- Cinnioğlu, H. (2019) Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Restoran Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4): 2902-2911.
- Cohen, J. (1992), A Power Primer, *Psychological Bulletin*, 112 (1): 155-159.
- Çakınberk, A., ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24): 103-119.
- Çelik, N. (2018). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Konya İli Örneği, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3): 765-782.
- Çekmecelioğlu, H.G (2014) Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *KOSBED*, 28: 21 – 34.
- Çokluk, Ö., and Yılmaz, K. (2010). The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, *Bilig*, 54: 75-92.
- Çubukçu, K., ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven Ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4): 57-78.
- Demiray Özden, A. and Yalçıntaş, M. (2019). The Relationship between Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Mentorship: A Research on the Banking Sector, *Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal*, 19(12): 10-24.
- Dickersin, K., Min, Y. I. and Meinert, C. L. (1992). Factors Influencing Publication of Research Results: Follow-Up of Application Submitted to Two Institutional Review Boards, *Jama*, 267(3): 374-378.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., and Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians, *Administrative Science Quarterly*, 47(3): 507-533.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994). Organisational Images and Member Identification, *Administration Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review, *International Journal of Management Reviews*, 7(4): 207-230.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P. and Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Empathy and Service Climate, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6): 2035-2053.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., and Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A Systematic Review and Call for Future Research, *The Leadership Quarterly*, 30(1): 111-132.
- Ghalavi, Z., and Nastiezaie, N. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment, *Eurasian Journal of Educational Research*, 89: 241-264.
- Goh, S.K. and Low, B.Z. (2014). The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders, *International Journal of Business and Management*; 9(1): 17-25.

- Görmezoğlu Gökçen, Z. (2019). *Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gouldner, A.W. (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25: 161-78.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. New York: Paulist Press.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (1995). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, (Doctoral dissertation, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta).
- Gui, C., Zhang, P., Zou, R., and Ouyang, X. (2021). Servant Leadership in Hospitality: A Meta-Analytic Review, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4): 438-458.
- Güven, M. (2018). Örgütsel Liderliğin Örgütsel Performansa Etkileri Bingöl Özel ve Kamu Kurumları Örneği, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 8(15): 261-280.
- Hamdan, K., Al-Zubi, H., and Barakat, S. (2020). Servant Leadership and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Mediating Role of Job Satisfaction, *Management Science Letters*, 10(10): 2395-2402.
- Hanif, M. I., Baloch, Z., and Baig, S. (2020). How Servant Leadership Affect the Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation? *International Review of Management and Marketing*, 10(5): 74-84.
- Hoveida, R., Salari, S., and Asemi, A. (2011). A Study on the Relationship among Servant Leadership (SL) and the Organizational Commitment (OC): A Case Study, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3): 499-509.
- Howladar, M.H.R., and Rahman, M.S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment, *The South East European Journal of Economics and Business*, 16(1): 70-83.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., and Weinberger, E. (2013). Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization, *The Leadership Quarterly*, 24(2): 316-331.
- Ilkhanizadeh, S., and Karatepe, O. M. (2018). Does Trust in Organization Mediate the Influence of Servant Leadership on Satisfaction Outcomes among Flight Attendants?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12): 3555-3573.
- Jenaabadi, H. and Jahantigh, H. (2014). Investigating the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust among Employees of Technical and Vocational Institutes in Zahedan City, *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(8): 364-372.
- Joo, B. K., Byun, S., Jang, S., and Lee, I. (2018). Servant Leadership, Commitment, and Participatory Behaviors in Korean Catholic Church, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4): 325-348.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü; Elazığ.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., and Kim, T. T. (2019). Servant Leadership, Organisational Trust, and Bank Employee Outcomes, *The Service Industries Journal*, 39(2): 86-108.

- Keskes, I. (2014). Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions, *Intangible Capital*, 10(1): 26-51.
- Khajehpour, N., Baharlou, M., Beshlideh, K. and Yeganeh, M. M. (2016). The Effect of Servant Leadership on Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Organizational Justice, *International Journal of Psychology*, 10(2): 55-81.
- Kurnaz, G. (2018). A Research on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust, *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(11): 505-521.
- Küçük, K., ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Lapointe, E., and Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors, *Journal of Business Ethics*, 148(1): 99-115.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, Amy W. and Knight, C. (2020). Servant Leadership: A Meta-Analytic Examination of Incremental Contribution, Moderation, and Mediation, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1): 1-44.
- Lythreathis, S., Mostafa, A. M. S., Pereira, V., Wang, X., and Del Giudice, M. (2021). Servant Leadership, CSR Perceptions, Moral Meaningfulness and Organizational Identification-evidence From the Middle East, *International Business Review*, 30(5): 101772.
- Mayer, R.C, Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-731.
- Mbandi, J. (2020). *The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Service Climate*, Doctoral Dissertation, Travecca Nazarane University, USA. *McAuley, C.D. (2016). *Servant Leadership, Exemplary Followership, and Organizational Trust: A Quantitative Correlational Study in Performing Arts Organizations*, Doctoral Dissertation, University of Phoenix, Arizona, USA.
- Muthia, A., and Krishnan, V. R. (2015). Servant Leadership and Commitment: Role of Transformational Leadership, *International Journal on Leadership*, 3(1): 9-20.
- Nal, M., Bektaş, G. ve Kaya, E. (2020). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3): 842-858.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., and Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality, *Journal of Business Ethics*, 145(1): 49-62.
- Omanwar, S. P., and Agrawal, R. K. (2021). Servant Leadership, Organizational Identification and Turnover Intention: An Empirical Study in Hospitals, *International Journal of Organizational Analysis*, 29.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Örgev, C. ve Sütü, E. S. (2018). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algularının Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(1): 47-53.

- Özdemir, S. (2017). The Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment and Turnover, *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, 24-30 August.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2): 615-639.
- Özkan, O. S. (2019). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4): 3157-3171.
- Öztekin, Ö., İşçi, S., and Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment, *In Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 57-79). Springer, Cham.
- Öztürk Çiftci, D. (2020). Modern Liderlikte Pozitif Yaklaşımlar, (Ed. Balkan, D.), Sosyal Bilimler Alanında Akademik Araştırmalar içinde (ss.61-82), Duvar Yayınları, İzmir.
- Palta, A. (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment. *International Education Studies*, 12(4): 36-41.
- Piong, C. (2016). *Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry*, Doctoral Dissertation, Walden University, Minnesota, USA.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and Paul V. Boulian (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609
- Podsakoff, P.M. and MacKenzie S.B. (1997) Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research, *Human Performance*, 10(2): 133-151.
- Pouramiri, T., and Mehdinezhad, V. (2017). Servant Leadership as a Predictor of High School Principals' Organizational Trust, *The New Educational Review*, 47(1): 116-124.
- Prasertcharoensuk, T., Kanokorn, S., and Ngang, T. K. (2017). Teachers Organizational Citizenship Behaviour: A Causal Relationship Model, *Contemporary Educational Researches Journal*, 7(1): 2-10.
- Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M., and Sabet, S. (2012). Servant Leadership and Organizational Trust: The Mediating Effect of The Leader Trust and Organizational Communication, *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2(1): 69-78.
- Rousseau D, Sikins S, Burt R. and Camerer, C (1998) Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academic Management Review*, 23: 393-404
- Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership, *Leadership & organization Development Journal*, 22(2): 76-83.
- Russell, R. F., and Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., and Peng, A. C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 863.
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda "İyi Yönetim" Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ombudsman Akademik*, (1): 259-293.
- Sendjaya, S., and Pekerti, A. (2010). Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7): 643-663.

- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence Through Servant Leadership: Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform*. Springer
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship Between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction, *European Research Studies Journal*, 20(3A): 554-569.
- Singh, U., and Srivastava, K. B. (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour, *Global Business Review*, 17(3): 594-609.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Spears, L. C. (1995). Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers, New York: John Wiley.
- Spears, L. C. (2004). Practicing Servant-Leadership, *Leader to Leader*, (34): 7-11.
- Su, S., and Baird, K. (2017). The Role of Leaders in Achieving Organisational Outcomes, *Personnel Review*, 46(3): 593-607.
- Tan, H and Tan, C.S. (2000) Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2): 241-260.
- Thao, N. P. H., and Kang, S. W. (2020). When Servant Leaders Inspire Followers to Become Organizational Citizens? Empirical Evidence from Vietnam, *Sage Open*, 10(1): 1-12.
- Tian, Q., Hu, Y., and Cheng, K. (2018). Servant Leadership and Voice Behavior: Organizational Identification as a Mediator, *International Conference on Information Technology and Management Engineering, Advances in Intelligent Systems Research* 148: 126-128.
- Topal, A. (2019). *Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik Ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Topaloğlu, C. and Yalçıntaş, M. (2017). The Relationship between Servant Leadership Behaviours and Organisational Citizenship Behaviour and Work Satisfaction in Local Governments, *PressAcademia Procedia (PAP)*, 3(44): 431-441.
- Turhan, M., Köprülü, O., ve Helvacı, İ. (2018). Örgütsel Güven ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5): 47-55.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, *Öneri Dergisi*, 10(39): 61-76.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 71-85.
- Ürü Sanı, F., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Academic Review*, 13(1): 66-82.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., and Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation, *Journal of applied psychology*, 95(3): 517.
- Yener Demircan, D. (2021). *Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Yeter, N.N., Bektaş, G., İşçi, E. ve Aytaç, B. (2020). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güvene Etkisinin Değerlendirilmesi, 3. Uluslararası Mardin Artuklu Bilimsel Araştırmalar Kongresi Ocak 18-19, 2020 Mardin.

Zahedi, M., Keshtegar, A., and Keikha, A. (2014). Effects of Components of Servant Leadership on Organizational Commitment of Employees (Customs of Zahedan and Milk), *World Journal of Environmental Biosciences*, 5(3): 56-64.

Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., and 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): 01-13.

Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., and 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.

Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., and Chen, W. (2021). A Meta-Analytic Review of The Consequences of Servant Leadership: The Moderating Roles of Cultural Factors, *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1): 371-400.

Zhao, C., Liu, Y., and Gao, Z. (2016). An Identification Perspective of Servant Leadership's Effects, *Journal of Managerial Psychology*, 31(5): 898-913.

Zorlu, Ö., Avan, A. and Baytok. A. (2019). The Effect of Servant Leadership on Psychological Empowerment and Organizational Identification, *Journal of Business Research-Turk*, 11 (1): 293-309.