

Citation: Aslan, H. (2020) Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü, BMIJ, (2020), 8(1): 196-212 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1403>

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ TATMINİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACI ROLÜ

Hüseyin ASLAN¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 17/01/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/02/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 25/03/2020

ÖZ

Bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin bir aracılık rolü olup olmadığını araştırılmasıdır. Bu amaçla Adana ilinde üretim sektöründe çalışan 442 katılımcıdan anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Ölçek geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılarak, değişkenler arası ilişkiler tespit edilmiş ve yapısal eşitlik modeli ile modelin uyum iyiliği testleri ve regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolünü test edebilmek için ise dolaylı etkilerin anlamlılığına bakılmış ve bunun için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık analizi neticesinde ise psikolojik sahiplenmenin hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Sahiplenme, İş Tatmini

JEL Kodları: D23, M10

MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP IN SERVANT LEADERSHIP 'S EFFECT ON JOB SATISFACTION

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the mediating role of psychological ownership in the effect of servant leadership on job satisfaction. For this purpose, data were collected from 442 participants working at different manufacturing companies in Adana. The relationships between variables were determined by performing confirmatory factor analysis and the model's goodness of fit tests and regression analysis were conducted using structural equation model. In order to test the mediating role, the significance of the indirect effects was examined using the bootstrap method. In the analyses, it was determined that servant leadership had a significant positive effect on psychological ownership. As a result of mediating analysis, psychological ownership was found to have a partial mediator role in the relationship between servant leadership and job satisfaction.

Keywords: Servant Leadership, Psychological Ownership, Job Satisfaction

JEL Codes: D23, M10

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, huseyinaslan111@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0547-1317>

1.GİRİŞ

İşletmeler açısından sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanabilmesi için çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Literatürde yapılan pek çok çalışmada (Güçel vd.,2012; Turunç vd.,2018; Tanrıverdi ve Paşağlı, 2014; Taş ve Önder, 2010; Mayhew vd.,2007; Sieger vd.,2011; Avey vd.,2012) çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesinde ön plana çıkan etmenin liderlik davranışları ve çalışanların işlerine yönelik sahiplenme duygusu olduğu görülmektedir.

Son yıllarda artan liderlik çalışmaları liderliğin örgütler açısından öneminin ne denli arttığını göstermektedir (Yılmaz, 2016; Spears, 2011). Özellikle de liderliğin çalışan tutum ve davranışları üzerinde kritik bir güç olarak ön plana çıkması araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından liderliğin örgütsel çıktıları etkilemedeki önemi kabul görmüştür (Grisaffe vd., 2016). Liderlik davranışları ve liderliğin niteliklerini belirginleştiren hizmetkâr liderlik (Joseph ve Winston, 2005) takipçilerin gelişimlerine yardımcı olmadaki etkililiği göz önüne alındığında örgütsel davranış alanında olumlu bir liderlik yaklaşımını temsil etmektedir (Liden vd., 2014). Olumlu liderlik davranışlarını temsil etmeyen liderlik tarzlarından farklı olarak takipçilerinin gelişimine yardımcı olabilecek bir liderlik davranışı olan hizmetkâr liderliğin (Duyan ve Dirk van Dierendonck, 2014) çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli etkisi vardır (Ece, 2019). Genel olarak bakıldığında hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını (Amah, 2018; Bavik vd.,2017), örgütsel özdeşleşmeyi (Zhao vd.,2016; Gotsis ve Grimani, 2016), işe adanmışlığı (Ling vd.,2017; van Dierendonck vd.,2014), örgütsel bağlılığı (Ling vd.,2017; Miao vd.,2014), yaratıcılığı (Yang vd.,2017; Williams vd.,2017) ve yenilikçi iş davranışını (Panaccio vd.,2015; Rasheed vd.,2016) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Hizmetkâr liderliğin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki bir diğer olum etkisi ise çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmasıdır. Neubert vd. (2016)'nında belirttiği gibi hizmetkâr liderlerin takipçilerinin gelişimi ve başarısına odaklanmaları takipçilerin iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki bu olumlu etkisi hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda da görülmektedir (Mayer vd., 2008; Van Dierendonck ve Nuijten,2011; Amah,2018; Chiniara ve Bentein, 2016; Neubert vd.,2016; Eren ve Yalçıntaş,2017; Cerit,2009).

Hizmetkâr liderliğin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki bir diğer önemli etkisi ise çalışanların psikolojik sahiplenme duyguları üzerindeki etkisidir. Ogunlela (2018)'e göre hizmetkâr liderlerin güven ortamı yaratması, takipçilerine özen göstermesi ve onlara empati

kurarak hizmet sunması çalışanların psikolojik sahiplenmesini etkilemektedir. Khatri ve Dutta (2018) ve Yıldız ve Yıldız (2015) ise yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenmenin bir belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir.

Bireylerin kendilerini tanımlamak ve öz kimliklerini başkalarına ifade edebilmek için yaşamış oldukları sahiplenme duygusunun (Kim ve Beehr, 2017) beraberinde getirmiş olduğu psikolojik sahiplenme duygusunun bireyler tarafından yaşanması ile sahiplik duygusu çalışanların örgüte ve işe yönelik bağlılık duygularını geliştirmelerine ve özverili davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Dawkins vd.,2017; Lee vd.,2019). Psikolojik sahiplenme duygusu çalışanların işe ve örgüte yönelik geliştirdikleri paydaşlık duygusunun gelişmesine neden olmakta ve çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir (Adil ve Kamal, 2018). Yapılan çalışmalarda da psikolojik sahiplenmenin iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Vem vd.,2017; Mayhew vd.,2007; Sieger vd.,2011; Avey vd.,2012; Van Dyne ve Pierce,2004; Mustafa vd.,2016).

Hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenme ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi ve psikolojik sahiplenmenin iş tatmini üzerindeki etkisinden hareketle, hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün olup olmadığı bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Literatürde hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin henüz ampirik olarak araştırılmaması ve hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün daha önce araştırılmaması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışma nezdinde oluşturulan araştırma soruları ise şu şekildedir:

- Hizmetkâr liderlik psikolojik sahiplenmeyi etkilemekte midir?
- Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü bulunmakta mıdır?

Bu açıdan araştırmanın bundan sonraki kısmında kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanarak yapılan alan araştırması ile çalışma hipotezleri test edilmiş ve sonuç ve çıkarımlar kısmında ise elde edilen bulgular, uygulayıcılar ve bundan sonra yapılacak çalışmalara da ışık tutacak şekilde tartışılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

2.1. Hizmetkâr Liderlik ve Psikolojik Sahiplenme

Takipçilerinin ihtiyaçlarını, istek ve çıkarlarını kendi ihtiyaç, istek ve çıkarlarından daha ön planda tutan ve temel amacı takipçilerine hizmet etmek olan liderlerin tanımlanması için kullanılan hizmetkâr liderlik kavramı (Sendjaya ve Sarros, 2002) genel olarak çalışan odaklı liderlik davranışlarından farklı olarak çalışan, müşteri ve örgüt odaklı bütüncül bir liderlik davranışdır (Liden vd., 2008). Takipçilerinin başarısı için onların ihtiyaçlarını tespit etmeye çalışan hizmetkâr liderler takipçilerin kendilerini memnun etmeye çalışmalarından ziyade takipçilerinin hayatlarına anlam katabilmek için çaba gösterirler (Duyan ve Van Dierendonck, 2014). Temel amacı takipçilerine hizmet etmek olan hizmetkâr liderlik davranışının temelinde yatan hizmet etme anlayışı bütünü oluşturanların refahı için (Gregory Stone vd., 2004) liderlikten önce gelen hizmet etme anlayışıdır (Sendjaya ve Sarros, 2002).

Psikolojik sahiplenme kavramı ise bireylerin sahip olma duygularına dayanan ve doğada maddi ve maddi olmayan nesnelere psikolojik olarak bağlı olan bilişsel-duygusal bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Pierce vd., 2001). Genel olarak sahip olma duygusuyla ifade edilen ancak bağlılık gibi bilişsel-duygusal yapılardan farklı olarak doğada karakteristik olarak bireysel olduğu ifade edilen psikolojik sahiplik kavramı bireyin işine veya örgütüne karşı hissetmiş olduğu psikolojik bir sahiplenme durumudur (Alok, 2014). Genel olarak bireylerin hedefe sahip olma duygusu geliştirdikleri bir olgu olan psikolojik sahiplenme bireylerin sahiplenmelerinin sonucu aslında arzu ettikleri varlığın algısıdır ve bu anlamda psikolojik sahiplenme bireylerin düşüncelerini ve inançlarını yansıtır (Priya vd., 2013).

Hizmetkâr liderlik, kişisel ve örgütsel düzeylerde değişimi canlandıran ve sağlam, canlı ve üretken araştırma kültürlerin geliştirilmesini sağlayan fedakâr bir liderlik modelidir (Jackson, 2008). Khatri ve Dutta (2018)'e göre hizmetkâr liderlerin alçak gönüllü davranışları çalışanlar arasında arzu edilen davranışları oluşturmada rol oynayacağı için hizmetkâr liderlerin takipçilerine hizmet ederken sergilemiş oldukları güçlendirici, güven yaratıcı ve etik duyguları içeren liderlik davranışları çalışanların psikolojik sahiplenme duygularını artıracaktır. Ogunlela (2018)'e göre ise hizmetkâr liderlerin güven ortamı yaratması, takipçilerine özenle ilgi göstermesi ve onlarla olan etkileşiminde empati kurarak hizmet sunması çalışanların psikolojik sahiplenmesini etkileyecektir. Hizmetkâr liderlerin takipçilerinin gelişimine yönelik onlara rehberlik etmesi, fedakârlık yapma isteği takipçilerin saygı ve sadakatini etkilemektedir. Hizmetkâr liderlerin davranışlarına yönelik böylesi olumlu bir durum takipçilerin inançlarının,

duygularının ve davranışlarının liderin davranışlarından etkilendiği bir süreci yaratır (Yoshida vd., 2014). Dolayısıyla hizmetkâr liderlerin takipçileri üzerindeki olumlu etkisi takipçilerin psikolojik sahiplenme duygusunu arttıracak ve onları, sahip oldukları işi veya örgütü sahiplenerek korumaya motive edecektir (Ghafoor vd., 2011). Yine hizmetkâr liderlerin takipçileri ile aralarında güçlü kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesine ve sürdürülmesine yönelik yapmış oldukları katkı takipçilerin motivasyonlarını ve potansiyellerini arttıracaktır (Liden vd., 2008). Bu durum ise sahiplenme için gerekli olan yer, etki ve etkililik ve öz kimlik gibi temel ihtiyaçların örgütsel bağlamda yerine getirilmesine neden olacağı için takipçilerin sahiplenme duygularının geliştirilmesini sağlayacaktır (Van Dyne ve Pierce, 2004). Ayrıca Yıldız ve Yıldız (2015) ise hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisini sosyal öğrenme teorisi üzerinden açıklamaktadır. Hizmetkâr liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını öncelik olarak karşılamaları ve onlara hizmet etmeleri takipçilerin rol model kaynağı olarak hizmetkâr liderleri seçmelerine neden olmakta ve takipçiler liderlerinin tutum ve davranışlarını taklit ettiklerinden hizmetkâr liderliğin olumlu etkileri sayesinde psikolojik sahiplenme ortaya çıkmaktadır (Yıldız ve Yıldız, 2015).

Hizmetkâr liderlik ile psikolojik sahiplenme arasında ise literatürde ampirik olarak yapılmış henüz hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Khatri ve Dutta (2018) kavramsal model önerisi olarak hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenme ve değişime direnç üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderlik ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Ogunlela (2018) ise kavramsal model önerisi olarak yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderliğin iş yerinde bilgi saklanması üzerinde bilgi tabanlı psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün olabileceğini belirtmiştir. Yine Yıldız ve Yıldız (2015) ise kavramsal bir model önerisi olarak hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisinin olabileceğini belirttiği çalışmada hizmetkâr liderlik ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H₁: Hizmetkâr liderlik psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

2.2. Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü

Lider ile takipçi etkileşiminde liderin takipçiler üzerindeki odağını değiştirerek etkileşime hizmet odağını getiren hizmetkâr liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılama

konusunda diğer liderlik türlerine göre daha etkin bir liderlik davranışı sergilerler (Ling vd., 2016). Bu nedenle takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması iş tatmin düzeylerini arttırmaktadır (Chiniara ve Bentein, 2016). Diğer liderlik türlerinden farklı olarak evrensel ilkeleri ve adaleti ön planda tutan hizmetkâr liderlerin davranışları takipçilerin tatmin ihtiyaçlarını karşılamada daha etkin bir liderlik davranışdır (Van Dierendonck vd., 2014). Gregory Stone vd. (2004)'e göre ise birincil amacı takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak olan hizmetkâr liderler takipçilerinin gelişimlerine yardımcı oldukları için takipçiler üzerinde güvenilirlik kazanırlar. Liden vd. (2008)'e göre ise hizmetkâr liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve onların gelişimleri için göstermiş oldukları çabalar hizmetkâr liderlerin çıkarları için değil daha ziyade takipçilerinin iyilikleri için göstermiş oldukları çabalardır ve hizmetkâr liderler takipçilerinin gelişimine yönelik onların duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olmaktadır. Neubert vd. (2016)'a göre ise hizmetkâr liderlerin takipçileri ile olan davranışları ilişkisel, güçlendirici, etik ve kapsayıcı olduğu için hizmetkâr liderlerin bu olumlu davranışları takipçilerinin gelişimine ve başarısına odaklanmış davranışlar olduğundan takipçilerin ihtiyaçlarının hizmetkâr liderler tarafından karşılanması takipçilerin iş tatminini arttıracaktır. Nitekim hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda da hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Mayer vd., 2008; Van Dierendonck ve Nuijten,2011; Amah,2018; Chiniara ve Bentein, 2016; Neubert vd.,2016; Eren ve Yalçıntaş,2017; Cerit,2009).

Psikolojik sahiplenme ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik teorik gerekçe ise psikolojik sahiplik deneyiminden memnun olan bireyin ihtiyaçlarına dayanmaktadır (Avey vd., 2012). Van Dyne ve Pierce (2004)'e göre psikolojik sahiplenme ihtiyacını oluşturan, yer, etki ve etkililik ve öz kimlik ihtiyaçlarının karşılanması psikolojik sahiplenme duygusundan kaynaklı organizasyon içerisinde çalışanların hissetmiş oldukları genel memnuniyet duygusunu olumlu etkilemekte bu durum ise çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Adil ve Kamal (2018)'e göre ise çalışanların işe veya örgüte yönelik geliştirdikleri psikolojik sahiplenme duygusu çalışanlarda işe ve örgüte yönelik paydaşlık duygusunun gelişmesine neden olmakta ve bu durumun sonucunda oluşan çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması çalışanların tatmin düzeyini olumlu etkilemektedir. Mayhew vd. (2007)'e göre ise çalışanların işlerine yönelik hissetmiş oldukları psikolojik sahiplenme hissi çalışanların işlerini sevmelerini etkilemekte ve bu durum çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır. Yine Avey vd. (2012)'e göre ise çalışanların işlerine yönelik hissetmiş oldukları sahiplik oranı çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanları işlerinde ne kadar çok sahiplik hissederse iş tatmin

düzeyleri de o kadar artmaktadır. Ayrıca Mustafa vd. (2016)'ya göre de çalışanların örgütlerine karşı hissetmiş oldukları iyimser eğilimler psikolojik sahiplik duygusunu arttırmakta ve bu durum çalışanların iş tatminlerini de arttırmaktadır. Nitekim psikolojik sahiplenme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda da psikolojik sahiplenme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Vem vd.,2017; Mayhew vd.,2007; Sieger vd.,2011; Avey vd.,2012; Van Dyne ve Pierce,2004; Mustafa vd.,2016).

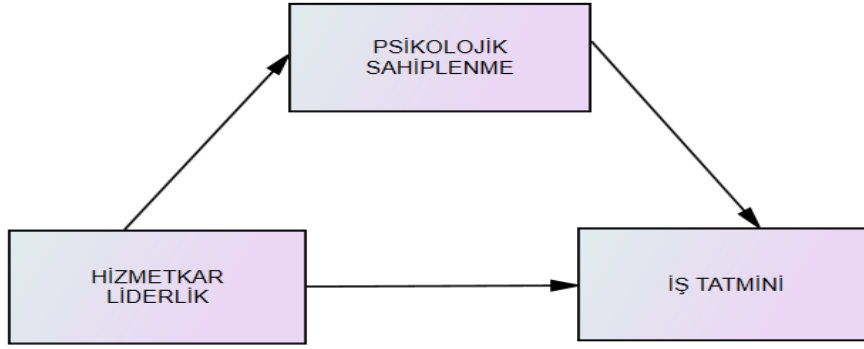
Yukarıda yer alan teori ve çalışma bulguları ışığında gerek hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenme ve iş tatmini üzerindeki etkisi gerekse de psikolojik sahiplenmenin iş tatmini üzerindeki etkisinden hareketle, birincil amacı çalışanlara hizmet etmek olan hizmetkâr liderlik davranışının (Gregory Stone vd., 2004) çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinde, çalışanların yer, etki ve etkililik ve öz kimlik ihtiyaçlarının karşılanması neticesiyle iş tatminlerinin artmasında (Van Dyne ve Pierce, 2004) psikolojik sahiplenme duygusunun arttırıcı etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H₂: Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolü vardır.

3. YÖNTEM

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle araştırmanın evren ve örnekleme ve çalışmada kullanılan ölçeklere ait bilgiler verilmiştir. Sonrasında ise araştırma örnekleminde edinilmiş olan veriler doğrultusunda oluşturulmuş olan araştırma modeline yönelik analizler yapılmıştır. Bu kapsamda ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar tespit edilmiş ve araştırma modeli çerçevesinde kurulan yapısal eşitlik modeli ile araştırma modelinin uyum iyiliği testleri yapılmış ve değişkenler arası regresyon analizi sonuçları ve aracılık testi sonuçları da sunulmuştur.

Yapılan araştırma kapsamında, değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacı ile Şekil 1'de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Adana ilindeki üretim firmaları oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş Adana ilindeki üretim firması çalışanlarıdır. Zaman ve maliyet sınırlılığından dolayı rastgele seçilmiş olan 13 adet plastik (3 adet), makine (4 adet) ve tekstil (6 adet) fabrikalarının üretim departmanında çalışan 500 kişiye anket yapılması planlanmıştır. Dağıtılan anketlerin 37'si cevaplandırılmamış, 21'inde ise eksik cevaplandırma olduğu için araştırmanın örneklemi 442 kişiden oluşmaktadır. Çalışanların %40,30'u kadın, %59,70'i ise erkektir. Çalışanların %33'ü 18-29 yaş, %43,9'u, 30-40 yaş ve %23,1'i ise 41 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. İş deneyimi açısından çalışanların %25,6'sı 1-4 yıl, %47,7'si 5-10 yıl ve %26,7'si ise 11 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Ehrhart (2004) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerliliği Bolat vd. (2016) tarafından yapılan tek boyut ve 14 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin faktör yüklerinin .80 ile .94 arasında olduğu tespit edilmiştir. Güvenirlilik analizi neticesinde ise ölçeğin cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0,93 olarak bulunmuştur.

Psikolojik Sahiplenme Ölçeği: Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerliliği Ötken (2015) tarafından yapılan tek boyut ve 7 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin faktör yüklerinin .87 ile .91 arasında olduğu tespit edilmiştir. Güvenirlilik analizi neticesinde ise ölçeğin cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: Chen vd. (2009) çalışmasından alınan ve Türkçe geçerlemesi Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 5 oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin faktör yüklerinin .88 ile .93 arasında olduğu tespit edilmiştir. Güvenirlilik analizi neticesinde ise ölçeğin cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur.

Araştırmada tüm ölçümler beşli likert tipi ölçekle gerçekleştirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilere SPSS 21 ve Amos programında analizler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve ölçüklerin tümünün birlikte incelendiği ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen ve Tablo 1’de sunulan uyum iyiliği değerlerine göre ölçeklerin ve araştırma modelinin veri ile iyi uyum düzeyinde olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2016).

Tablo 1. Ölçeklerin ve Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği Değerleri	χ^2	df	CMIN /DF	SRM R	IFI	CFI	TLI	RMSEA
Hizmetkâr Liderlik	128.53	44	2.921	.032	.990	.990	.984	.068
Psikolojik Sahiplenme	33.42	14	2.388	.012	.993	.993	.990	.061
İş Tatmini	13.15	5	2.630	.009	.996	.996	.992	.066
Ölçüm Modeli	732.52	382	1.917	.070	.980	.980	.970	.052

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerine göre, CMIN/DF, SRMR, IFI, CFI, TLI değerlerinin iyi uyum sınırları arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma ölçeklerinin ve ölçüm modelinin RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir sınırlar arasında olduğu görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2016).

Elde edilen geçerlilik analizi istatistikleri ile birlikte yapısal değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, yapının açıkladığı ortalama varyans (AVE) değerleri, birleşik güvenirlilik (CR) değerleri, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları ile değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 2 ‘de sunulmuştur.

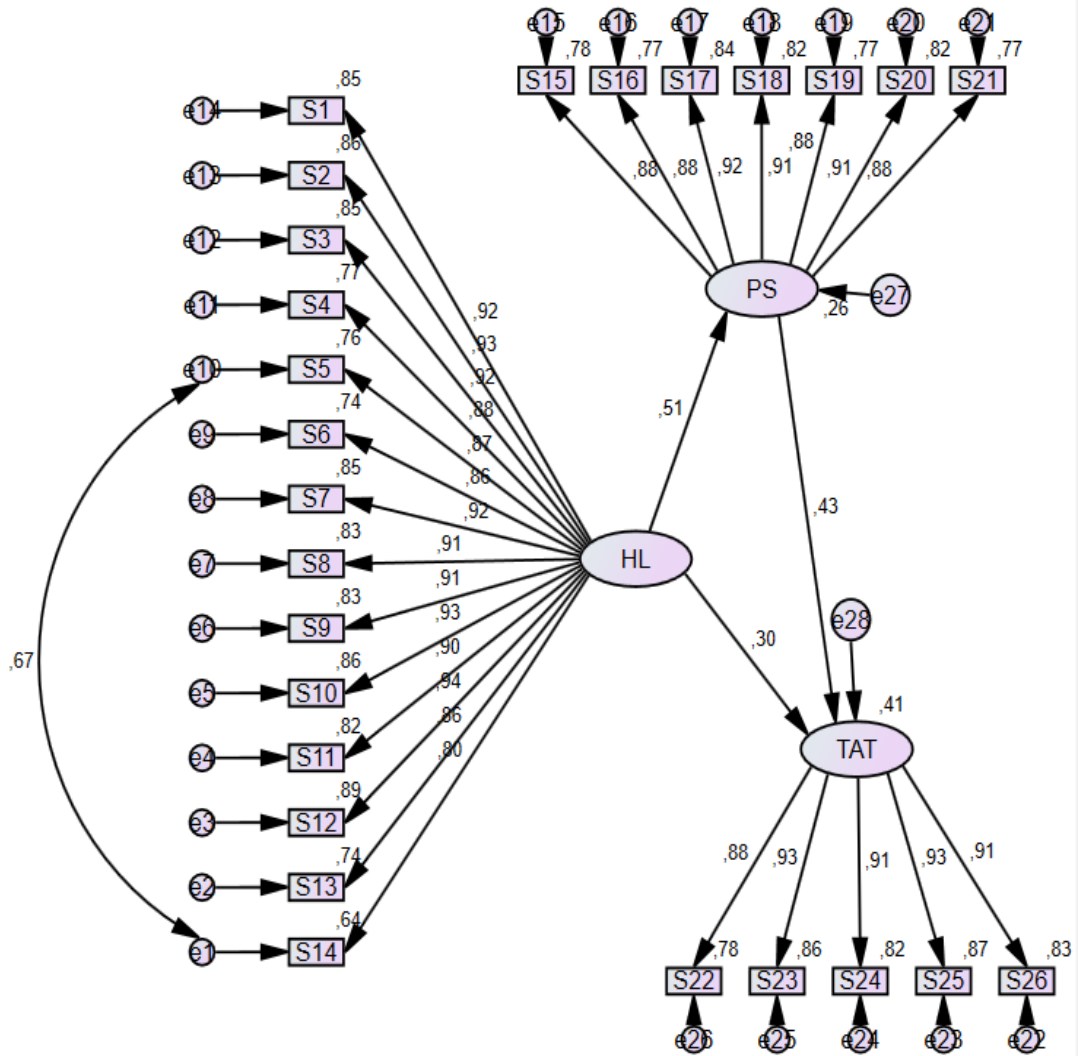
Tablo 2. Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.s	CR	AVE	1	2	3
1. Hizmetkâr Liderlik	3.96	1.01	.97	.80	(.93)		
2.Psikolojik Sahiplenme	3.50	1.12	.95	.79	.508**	(.94)	
3.İş Tatmini	3.78	1.25	.95	.82	.511**	.565**	(.95)

**p<.001, n= 442, Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, araştırma değişkenleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler görülmüştür. Ayrıca araştırma değişkenlerinin CR değerlerinin .95 ile .97 arasında olduğu, AVE değerlerinin ise .79 ile .82 arasında olduğu ve CR>AVE olduğu ve ölçeklerin birleşim geçerliliğini sağladığı görülmektedir (Gürbüz, 2019).

Araştırmanın bundan sonraki kısmında ise araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için Şekil 2’de yer alan yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Aracılık rolünün testi için dolaylı etkilerin anlamlılığına bakabilmesi için monte carlo parametrik bootstrap seçeneği ile 5000 örneklemden oluşan % 95 güven aralığında en yüksek olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Güven aralıklarına ilişkin alt ve üst değerleri Tablo 3’te sunulmuştur.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 3. Aracılık Analizi

Test Edilen Yol		β	SH	YD %95 GA	
				ALT	UB
Hizmetkâr Liderlik	---> Psikolojik Sahiplenme	0,512***	0,48	.41	.60
Psikolojik Sahiplenme	---> İş Tatmini	0,429***	0,61	.30	.54
Hizmetkâr Liderlik	---> İş Tatmini				
Toplam Etki (c)		0,519	0,51	.41	.61
Doğrudan Etki (c')		0,299***	-	.18	.42
Dolaylı Etki (axb)		0,220***	-	.15	.29

Not: n= 442 (5.000 Bootstrap sample), YD %95 BC = Bias corrected %95 Confidence interval, X= Hizmetkâr Liderlik, Y= İş Tatmini, M= Psikolojik Sahiplenme, a= X değişkeninin M değişkeni üzerindeki etkisi, b= M değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi, c= X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki toplam etkisi, c'= X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi. ***p<.001

Yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma modeli uyum iyiliği değerlerini sağlamaktadır ($\chi^2/df=1.91$; SRMR= 0.07; IFI=0.98; TLI =0.97; CFI =0.98; RMSEA=0.05). Analiz neticesinde hizmetkâr liderlik psikolojik sahiplenme üzerinde ($\beta = .512$, $p<.001$, %95 CI [.41, .60]) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durumda H1 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, hizmetkar liderliğin çalışanların işi ve örgütü sahiplenmesinde motive edici bir etkisinin olduğu göstermektedir. Psikolojik sahiplenme ise iş tatmini üzerinde ($\beta = .429$, $p<.001$, %95 CI [.30, .54]) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuç, psikolojik sahiplenme ile işini ve örgütünü sahiplenen çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Yine hizmetkâr liderlik iş tatmini üzerinde toplam ($\beta = .519$, $p<.001$, %95 CI [.41, .61]) ve doğrudan ($\beta = .299$, $p<.001$, %95 CI [.18, .42]) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde dolaylı ($\beta = .220$, $p<.001$, %95 CI [.15, .29]) anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu durumda H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgulara göre hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin kısmi aracılık rolü vardır. Zira elde edilmiş Bootstrap güven aralığı değerleri 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır. Bu sonuç psikolojik sahiplenmenin temel amacı çalışanlara hizmet etmek olan hizmetkar liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde arttırıcı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

5. SONUÇ

Günümüz iş dünyasında rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi adına çalışanların iş tatminlerinin artırılabilmesi için işletmeler açısından liderlik kavramının önemi artmıştır. Liderlik kavramı özellikle de iş dünyasında klasik liderlik yaklaşımlarından ziyade hizmetkar liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve etik liderlik gibi modern yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Modern liderlik yaklaşımlarından olan hizmetkar liderlik ise diğer liderlik türlerinin özelliklerini kapsadığından ve çalışanların gelişimine yönelik hizmet etme anlayışını öne çıkardığından çalışanların iş tatminlerinin artırılmasında ve çalışanların işi ve örgütü sahiplenmeleri açısından son yıllarda işletmeler açısından önemi artan bir liderlik davranışı haline gelmiştir. Bu önemden hareketle bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün belirlenmesidir. Bu amaçla Adana ilindeki üretim işletmelerinde yapılan bu araştırmada anket aracılığıyla toplanan veriler analiz edilmiştir.

Analiz neticesinde hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Tespit edilen bu bulgu hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisine yönelik Khatri ve Dutta (2018) ve Yıldız ve Yıldız (2015) tarafından yapılan model önerisi çalışmalarıyla uyumludur. Elde edilen bu sonuç hizmetkâr liderliğin çalışanlarda psikolojik sahiplenme duygusunu arttırdığını göstermektedir. Bu bulgu Khatri ve Dutta (2018)'inde belirttiği gibi hizmetkâr liderlerin sergilemiş oldukları güçlendirici, güven yaratıcı ve etik duyguları içeren liderlik davranışları çalışanların psikolojik sahiplenme duygularını arttırmaktadır. Yine bu bulguya göre Ghafoor vd. (2011)'in de belirttiği gibi hizmetkâr liderlerin olumlu davranışlarının çalışanların sahip oldukları işi ve örgütü sahiplenmede motive edici bir etkisinin olduğu değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderlerin takipçilerinin gelişimlerine yönelik yapmış oldukları katkının takipçilerinin motivasyonları üzerindeki olumlu katkılarının (Liden vd., 2008) takipçilerin sahiplenme duygusu için gerekli olan yer, etki ve etkililik ve öz kimlik gibi temel ihtiyaçların karşılanmasına neden olduğu ve bu durumun da takipçilerin sahiplenme duygularını arttırdığı (Van Dyne ve Pierce, 2004) söylenebilmektedir.

Araştırmanın ana amacına yönelik olarak hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik yapılan aracılık analizi neticesinde, psikolojik sahiplenmenin hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu bulgu, hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin arttırıcı rolü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu,

hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinde, çalışanların yer, etki ve etkililik ve öz kimlik ihtiyaçlarının karşılanması neticesiyle iş tatminlerinin artmasında (Van Dyne ve Pierce, 2004) psikolojik sahiplenme duygusunun arttırıcı etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak tüm elde edilen bulguların seçilen örneklem, tercih edilen anket yöntemi, kesitsel araştırma sınırlılıkları çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler 5’li Likert skalasında olup, belirli ifadelerle katılım katılmamayı tespit etmek amacıyla oluşturulmuşlardır. Ancak değişkenler için aynı ölçek tipinin (Likert, semantik farklılıklar vb. ölçek türlerinin) kullanılması sonucu, ortak yöntem sapması oluşabilir. Bu durum, araştırma neticesinde değişkenler arasında tespit edilen ilişkilerin, ölçme metodu tarafından etkilenmiş olma ihtimalini ifade eder. Daha açık bir ifadeyle bu araştırma özelinde; her üç değişkenin de Likert metodu ile ölçülmesi, katılımcıların değerlendirmeleri üzerinde etkili olabilir (Gügerçin ve Ay, 2016). Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin 5’li Likert skalasında olması, araştırmanın sınırlılıklarından birisidir. Araştırmanın sadece bir bölgede, üretim sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar ile yapılması araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma, belli bir zaman diliminde yapıldığından (Eylül 2019-Ekim 2019) ve zaman içerisinde tutum ve algılar değişebileceğinden, bu çalışma gerçekleştirildiği süreç ile sınırlıdır. Bu nedenle, benzeri bir araştırmanın farklı sektör ve çalışanlar da uygulanması araştırmacılar için önerilebilir.

Uygulayıcılara yönelik olarak araştırma çerçevesinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttırılması için çalışanların yapmış oldukları işte sahiplik duygularının arttırılması için iş ve örgüte yönelik paydaşlık duygusunun çalışanlarda oluşturulabilmesine yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatminlerinin arttırılmasındaki etkisine yönelik olarak ise liderlerin öncelikli olarak çalışanların gereksinimlerini karşılayıcı ve onların gelişimine katkı sağlayacak uygulamaların geliştirmeleri gerektiği önerisi yapılabilmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için ise hizmetkâr liderliğin, örgütsel iklim, duygusal sermaye, psikolojik sermaye ve çalışan performansı gibi değişkenlerle incelenmesinin alana katkı sağlayacağı önerilmektedir. Ayrıca yine araştırmacılarla yönelik hizmetkâr liderliğin temel amacının çalışanlara hizmet etme olmasından dolayı aracı veya moderatör değişken olarak ele alan çalışmaların yapılmasını önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adil, A., And Kamal, A. (2018). Impact Of Perceived Authentic Leadership And Psychological Capital On Burnout: Mediating Role Of Psychological Ownership. *Psychological Studies*, 63(3), 243-252.
- Alok, K. (2014). Authentic Leadership And Psychological Ownership: Investigation Of İnterrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266-285.
- Amah, O. E. (2018). Determining the Antecedents and Outcomes of Servant Leadership. *Journal of General Management*, 43(3), 126-138.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., and Palanski, M. E. (2012). Exploring The Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal Of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., and Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level İnterinvestigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364-373.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., ve Yüksel, M. (2016). Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36-1), 75-104.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Chen, F. C., Ku, E., Shyr, Y. H., Chen, F. H., and Chou, S. S. (2009). Job Demand, Emotional Awareness, and Job Satisfaction in İnternships: The Moderating Effect Of Social Support. *Social Behavior And Personality: An İnternational Journal*, 37(10), 1429-1440.
- Chiniara, M., and Bentein, K. (2016). Linking Servant Leadership to Individual Performance: Differentiating The Mediating Role Of Autonomy, Competence and Relatedness Need Satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., and Martin, A. (2017). Psychological Ownership: A Review and Research Agenda. *Journal Of Organizational Behavior*, 38(2), 163-183.
- Duyan, E., and Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49(1),1-32.
- Ece, S. (2019). Hizmetkâr Liderlik, İşe Yönelik Tutum ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Şırnak Örneği. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 795-813.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents Of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57: 61-94
- Eren, F., ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10(19), 851-864.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., and Hijazi, S. T. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect Of Psychological Ownership. *African Journal Of Business Management*, 5(17), 7391-7403.
- Gotsis, G., and Grimani, K. (2016). The Role of Servant Leadership in Fostering Inclusive Organizations. *Journal Of Management Development*, 35, 985-1010.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., and Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Grisaffe, D. B., Vanmeter, R., and Chonko, L. B. (2016). Serving First For The Benefit Of Others: Preliminary Evidence for a Hierarchical Conceptualization of Servant Leadership. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 36(1), 40-58.
- Güçel, C., Tokmak, İ., ve Turgut, H. (2012). The Relationship of The Ethical Leadership Among The Organizational Trust, Affective Commitment And Job Satisfaction: Case Study Of A University. *International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies*, 4(2), 101-110.
- Güğerçin, U., ve Ay, Ü. (2016). Etik Konumun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Etik Konum Kuramı Çerçevesinde Bir Analiz. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 19 (32), 34-46

- Gürbüz, S. (2019). Amos Ile Yapısal Eşitlik Modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Jackson, D. (2008). Servant Leadership İn Nursing: A Framework For Developing Sustainable Research Capacity İn Nursing. *Collegian*, 15(1), 27-33.
- Joseph, E.E., and Winston, B.E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22
- Khatrı, P., and Dutta, S. (2018). Servant Leadership and Psychological Ownership: Curtailing Resistance To Change. *Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)*, 20(3),5-12.
- Kim, M., and Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate The Effects of Empowering Leadership On Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Lee, K., Makrı, M., and Scandura, T. (2019). The Effect of Psychological Ownership on Corporate Entrepreneurship: Comparisons Between Family And Nonfamily Top Management Team Members. *Family Business Review*, 32(1), 10-30.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., and Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence On İndividual And Unit Performance. *Academy Of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Ling, Q., Lin, M., and Wu, X. (2016). The Trickle-Down Effect of Servant Leadership on Frontline Employee Service Behaviors and Performance: A Multilevel Study Of Chinese Hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368.
- Ling, Q., Liu, F., and Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
- Mayer, D. M., Bardes, M., and Piccolo, R. F. (2008). Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., and Gardner, J. (2007). A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *The Journal Of Social Psychology*, 147(5), 477-500.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., and Xu, L. (2014). Servant Leadership, Trust, and The Organizational Commitment Of Public Sector Employees İn China. *Public Administration*, 92, 727-743.
- Mustafa, M., Martin, L., and Hughes, M. (2016). Psychological Ownership, Job Satisfaction, and Middle Manager Entrepreneurial Behavior. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 272-287.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., and Tolentino, R. C. (2016). A Servant Leader and Their Stakeholders: When Does Organizational Structure Enhance a Leader's Influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910.
- Ogunlela, G. O. (2018). Does Psychological Ownership of Knowledge Matter? Servant Leadership and Knowledge Hiding İn Organizations: A proposed Framework. *Journal Of Economics And Behavioral Studies*, 10(1), 78-85.
- Ötken, A. B. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140.
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., and Cao, X. (2015). Toward An Understanding Of When and Why Servant Leadership Accounts For Employee Extra-Role Behaviors. *Journal Of Business And Psychology*, 30, 657-675.
- Pierce, J. L., Kostova, T., and Dirks, K. T. (2001). Toward A Theory Of Psychological Ownership İn Organizations. *Academy Of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Priya, V., Sapna, S. and Sukhbır, S. (2013). Transformational Leadership, Employee Engagement And Performance: Mediating Effect Of Psychological Ownership. *Int. J. Human Resour. Manage. Res*, 3, 57-64.

- Rasheed, A., Lodhi, R. N., and Habiba, U. (2016). An Empirical Study Of The Impact Of Servant Leadership On Employee Innovative Work Behavior With The Mediating Effect Of Work Engagement: Evidence From Banking Sector Of Pakistan. *Global Management Journal For Academic & Corporate Studies*, 6(2), 177-190.
- Sendjaya, S., and Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, And Application In Organizations. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Sieger, P., Bernhard, F., and Frey, U. (2011). Affective Commitment And Job Satisfaction Among Non-Family Employees: Investigating The Roles Of Justice Perceptions And Psychological Ownership. *Journal Of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.
- Spears, L.C. (2011). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics Of Effective, Caring Leaders. *The Journal Of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Tanrıverdi, H., ve Paşağlı, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 9(32),17-30.
- Turunç, Ö., Çalışkan, A., Turgut, H., ve Mert, İ. S. (2018). Moderating Role Of Job Satisfaction On The Relation Between Leadership Styles And Organizational Silence. *İşletme Araştırmaları Dergisi*,10(3), 350-361.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişi Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 14(2), 57-78.
- Van Dierendonck, D., and Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multidimensional Measure. *Journal Of Business And Psychology*, 26(3), 249-267.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., and Alkema, J. (2014). Same Difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership And Transformational Leadership To Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., and Alkema, J. (2014). Same Difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership And Transformational Leadership To Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, 544-562.
- Van Dyne, L., and Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership And Feelings Of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 25(4), 439-459.
- Vem, L. J., Gomam, G. M., Nmadu, T. M., and Wurim, P. B. (2017). Authentic Leadership, Emotional Exhaustion And Job Satisfaction In Nigerian Hospitality Industry: The Mediating Role Of Psychological Ownership.
- Williams Jr, W. A., Brandon, R. S., Hayek, M., Haden, S. P., and Atinc, G. (2017). Servant Leadership and Followership Creativity: The Influence Of Workplace Spirituality And Political Skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193.
- Yang, J., Liu, H., and Gu, J. (2017). A Multi-Level Study Of Servant Leadership On Creativity: The Roles Of Self-Efficacy And Power Distance. *Leadership And Organization Development Journal*, 38, 610-629.
- Yıldız, B., ve Yıldız, H. (2015). The Effect Of Servant Leadership On Psychological Ownership: The Moderator Role Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Global Strategic Management/ Volume*, 9(2).65-77.
- Yılmaz, H. (2016). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi Ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Ampirik Bir Çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(3), 291-315.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., and Cooper, B. (2014). Does Servant Leadership Foster Creativity And Innovation? A Multi-Level Mediation Study Of Identification And Prototypicality. *Journal Of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Zhao, C., Liu, Y., and Gao, Z. (2016). An Identification Perspective Of Servant Leadership's Effects. *Journal Of Managerial Psychology*, 31, 898-913.