

Araştırma Makalesi / Research Article

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE HİZMETKÂR LİDERLİK: SİSTEMATİK BİR DERLEME

Burak TEKEREK¹ , Özgür UĞURLUOĞLU² 

ÖZET

Bu çalışmada, sağlık çalışanları üzerinde hizmetkar liderlik ile ilgili yürütülen çalışmaların teorik çerçevelerinin, ölçüm araçlarının ve anahtar sonuçlarının sistematik bir analiz yoluyla araştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışma sistematik bir derleme niteliğinde olup Sistematik Derleme ya da Meta Analiz Araştırma Raporunun Yazımında Bulunması Gereken Maddelerle İlgili Kontrol Listesi (PRISMA) protokolüne göre yürütülmüştür. Çalışmaların %78,7'si 2020 yılı sonrasında, en çok 11 (%24) çalışma ile Çin'de gerçekleştirildiği görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan çalışmalarda incelenen en geniş örneklem grubu 29 (%53) çalışma ile hemşirelerdir. Araştırma kapsamına alınan çalışmalarda, en sık kullanılan veri toplama aracı Liden ve arkadaşları tarafından 2015 yılında geliştirilen Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28 ölçeğidir. Sağlık sektöründe hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok iş davranışları (n=27) değişkenlerinin incelendiği görülmektedir. Hizmetkar liderliğin sağlık sektöründe çeşitli bireysel ve kurumsal sonuçları doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen bir değişken olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, sağlık hizmetlerinde hizmetkar liderliğin etkili bir şekilde uygulanmasının hem sağlık çalışanları hem de hasta sonuçları açısından kuruluşlara ve sektöre ciddi katkılar sunabileceği gözlemlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Yönetimi, Hizmetkâr Liderlik, Liderlik, Sağlık Hizmetleri Liderliği
JEL Sınıflandırması: I10, I12, M12

SERVANT LEADERSHIP IN THE HEALTH SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW

ABSTRACT

This study aims to investigate the theoretical frameworks, measurement tools and key results of studies on servant leadership in the health sector through a systematic analysis. This study is a systematic review and was conducted according to the Checklist of Items to be Included in the Writing of a Systematic Review or Meta-Analysis Research Report (PRISMA) protocol. Of the studies, 78.7% were conducted after 2020, and the most studies were conducted in China with 11 (24%) studies. The largest sample group examined in the studies included in the research is nurses with 29 (53%) studies. In the studies included in the research, the most frequently used data collection tool is the Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28 scale developed by Liden et al. in 2015. In the studies on servant leadership in the health sector, it is seen that work behaviours (n=27) variables are mostly examined. It is seen that servant leadership is a variable that directly and indirectly affects various individual and

¹ Arş. Gör., Yüksek İhtisas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Ankara, Türkiye, buraktekere@yiu.edu.tr

² Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İİBF, Ankara, Türkiye, ougurlu@hacettepe.edu.tr

organisational outcomes in the health sector. Therefore, it is observed that the effective implementation of servant leadership in healthcare services can make significant contributions to organisations and the sector in terms of both healthcare professionals and patient outcomes.

Keywords: Health Management, Servant Leadership, Leadership, Health Care Leadership

JEL Classification Codes: I10, I12, M12

EXTENDED SUMMARY

Research Question and Objective

The main purpose of this study is to examine the theoretical frameworks, measurement tools and key results of studies on servant leadership in the healthcare sector through a systematic analysis. It is aimed to understand the effects of servant leadership on both individual and organizational outcomes in the health sector and to reveal the current status of studies in this field. In this context, the effects of servant leadership on health professionals' work behaviors, performance, organizational culture and psychological factors were examined. In addition, this study is intended to guide future research and contribute to the effective implementation of servant leadership in the health sector.

Literature Review

Servant leadership is an approach to leadership proposed by Robert Greenleaf in the late 20th century that views leadership as a service. This approach emphasizes that the leader primarily aims to meet the needs of followers and support their development. Unlike other types of leadership, servant leadership requires the leader to prioritize the needs of others over power or material gain. In the literature, it is stated that servant leadership has characteristics such as listening, empathy, healing, awareness, and persuasion. It is also emphasized that servant leadership has an impact on variables such as organizational culture, employee attitudes, work behaviors and performance.

In the health sector, servant leadership stands out especially with the studies conducted on nurses and health workers. These studies show that servant leadership has positive effects on employees' job satisfaction, performance, organizational commitment and psychological well-being. It has also been reported that servant leadership reduces the negative effects of burnout, turnover intention and workplace bullying.

Methodology

This study is a systematic review and was conducted in accordance with the PRISMA (Checklist of Items to be Included in Systematic Review and Meta-Analysis Research Report Writing) protocol. Within the scope of the research, Web of Science, PubMed and EBSCOhost databases were searched using keywords such as "Servant Leadership AND Hospital", "Servant Leadership AND Doctors", "Servant Leadership AND Health Workers". The 508 studies were evaluated according to the inclusion and exclusion criteria and 46 studies were included in the analysis.

78.7% of the studies were conducted in 2020 and after. The countries with the highest number of studies were China (24%), Pakistan (18%) and the USA (15%). 53% of the studies within the scope of the research were conducted on nurses. The most frequently used scale as a data collection tool is the “Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28” scale developed by Liden et al. in 2015.

Discussion

The studies reviewed within the scope of the research show that servant leadership has significant effects on various individual and organizational outcomes in the health sector. In particular, servant leadership has positive effects on work behaviors (job satisfaction, turnover intention, workplace bullying, etc.), employee attitudes (burnout, altruistic motivation, work engagement, etc.) and organizational culture (leader-member interaction, organizational justice, etc.).

Studies conducted in China show that servant leadership is particularly effective on employee attitudes and draws attention with high sample sizes. Studies conducted in Pakistan have focused more on work behaviors and psychological factors. Studies conducted in the USA emphasize the effects of servant leadership on work behaviors.

Studies on nurses have shown that servant leadership has positive effects on variables such as job satisfaction, job commitment and burnout. Studies on healthcare professionals have focused on organizational culture and performance. Although there are fewer studies on managers, these studies have examined the effects of servant leadership on ethical climate and organizational structure.

Conclusion

This study presents a systematic analysis of studies on servant leadership in the health sector. Research results show that servant leadership has direct and indirect effects on various individual and organizational outcomes in the healthcare sector. In particular, studies on nurses and health care workers have shown that servant leadership has positive effects on job satisfaction, performance, organizational commitment, and psychological well-being.

In future studies, it is recommended to examine the relationship between servant leadership and variables such as patient safety, employee well-being, organizational sustainability and achievement of organizational goals. In addition, considering the lack of qualitative studies, it is recommended to increase the number of such studies and to conduct mixed studies covering all stakeholders of healthcare services (doctors, nurses, managers, patients, etc.).

This study reveals that the effective implementation of servant leadership in the healthcare sector can make significant contributions in terms of both healthcare professionals and patient outcomes.

1. Giriş

Hizmetkâr liderlik, yönetim, hizmet ve mesleki gelişim alanlarında sağlık hizmetlerinde en iyi uygulamalara ulaşmak amacıyla sağlık kurumu yöneticilerinin ve diğer paydaşların dikkatini çekmiş ve literatürde hizmetkâr liderlik ile ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Cotter & McKimm, 2019; Felix, 2023; He, 2023; Rahayu & Wati, 2023). Sağlık hizmeti sunucularının ve yöneticilerinin değişim yaratmak amacıyla hastalara, sağlık kuruluşlarındaki kişilere ve diğer paydaşlara hizmetkâr liderlik yaklaşımıyla ulaşmaları oldukça önemlidir (Trastek vd., 2014).

Hizmetkâr liderliğin sağlık kuruluşları için, kuruluşları hastalara ve birbirlerine hizmet edecek şekilde hizalamak, özenli bir çalışma ortamı yaratmak, kuruluş genelinde yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırmak, personeli güçlendirmek, personelde bıkkınlık ve verimlilik gibi sorunların çözümüne katkıda bulunmak gibi çok sayıda faydası olduğu ifade edilmektedir (Cotter & McKimm, 2019; Felix, 2023; Gunnarsdóttir vd., 2018: 269; Trastek vd., 2014). Literatürdeki çalışmalarda hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti (Bobbio & Manganelli, 2015; Erickson vd., 2023; Hassan vd., 2021; Westbrook vd., 2022;), performans (Alahbabi vd., 2023; Cloutier vd., 2016; He vd., 2023; Kornelius, 2021; Kül & Sönmez 2021;), iş davranışları ve çalışan tutumları (Ahmad vd., 2022; Mostafa vd., 2023; Neubert vd., 2021; Qiu & Zhang 2022; Yasir & Jan, 2022), iş tatmini (Ashraf vd., 2023; Barmanpek, 2022; Benney & Hylton, 2020; Jenkis & Steward, 2010), örgüt kültürü (Alwali, 2023; Garber vd., 2009; Mostafa, 2022; Sheng vd., 2023) tükenmişlik (Bai vd., 2023; Ma vd., 2022; Westbrook vd., 2022;) gibi farklı değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Sağlık sektöründe son yıllarda sayıları giderek artan bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar hizmetkâr liderliği sektördeki pek çok çıktı değişkeni ilişkilendirmiş olmakla birlikte birçok sistematik derleme çalışması gerçekleştirilmiştir (Aij & Rapsaniotis, 2017; Cleary vd., 2020; Restivo vd., 2022). Bu çalışmalara ek olarak sağlık sektöründeki hizmetkâr liderlik konulu araştırmaların detaylarını sentezleyerek bütüncül bir bakış açısı ile bir araya getiren sistematik bir incelemenin literatürde eksik olduğu düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik ile ilgili yürütülen çalışmaların teorik çerçevelerinin, ölçüm araçlarının ve anahtar sonuçlarının sistematik bir analiz yoluyla araştırılması amaçlanmıştır. Bu sayede hizmetkâr liderliğin sağlık sektöründe göstermiş olduğu ilerlemenin ortaya koyularak gelecekte yürütülecek çalışmalara da yol gösterilebileceği düşünülmektedir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Hizmetkâr liderlik 20. yüzyılın sonlarına doğru Greenlaf tarafından ortaya koyulan, liderliği bir hizmet olarak görme felsefesini temsil eden bir lider yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderin temel amacının, başkalarına hizmet etmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu vurgulamaktadır. Hizmetkâr liderlikte, öncelikle takım veya topluluğun ihtiyaçlarına odaklanılmakta ve bu ihtiyaçları karşılamak için çaba harcanmaktadır (Greenlaf, 1970). Hizmetkâr liderlik, takipçilerini birden fazla boyutta (örn. ilişkisel, etik, duygusal, ruhsal) etkileyen bütünsel bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlikte liderler her şeyden önce takipçilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik diğer liderlik türlerinden farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Hizmetkâr liderlik, önce hizmet etme arzusuyla ortaya çıkmakta ve sonrasında kişi bilinçli bir seçimle liderlik rolü üstlenmektedir. Bu liderlik tarzı, kişinin olağanüstü güç arzusu veya maddi kazanç hırsı yerine, öncelikle diğer insanların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır. Hizmetkâr liderlikte, başkalarının temel ihtiyaçla-

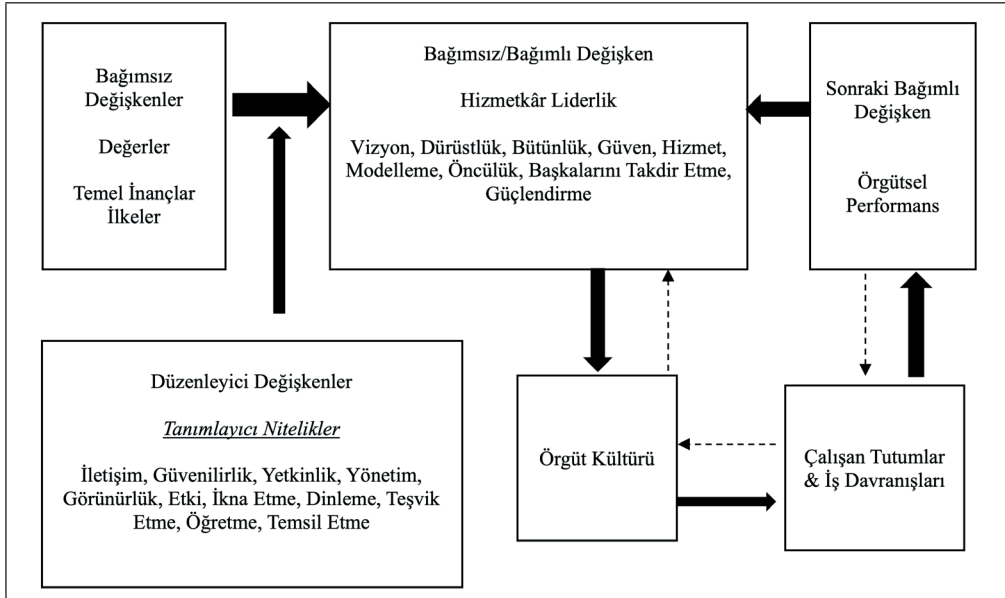
rını karşılamak için ortaya koyulan çaba ve özveri ön plana çıkmaktadır (Spears & Lawrance, 2002: 24).

Hizmetkâr lider her şeyden önce hizmetkârdır ve bu durum bir kişinin doğal olarak hizmet etmek istemesiyle açıklanabilmektedir. (Greenleaf, 1998: 20; Waddell, 2006). Hizmetkâr lider organizasyon içerisinde takipçilerine odaklanmaktadır ve örgüt içerisinde birinci endişe kaynağı takipçileridir (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler, liderlik etme motivasyonunu hizmet etme ihtiyacı ile birleştiren liderler olarak tanımlanmaktadır (van Dierendonck, 2011).

Literatürde hizmetkâr liderin taşıması gereken farklı özellikler ortaya koyulmuştur. Spears (1995) hizmetkâr liderin taşıması gereken özellikleri; dinleme, empati, iyileşme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörme, yönetim, insan gelişimine adanmışlık, topluluk oluşturma olarak ifade etmiştir. Liden vd. (2014) hizmetkâr liderliği ifade eden yedi özelliği duygusal iyileşme, toplum için değer yaratma, kavramsal beceri, astların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, astları ilk sıraya koyma ve etik davranma olarak belirtmiştir. Russel & Stone (2002) ise hizmetkâr liderin dokuz işlevsel niteliğini vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, modelleme, öncülük, başkalarını takdir etme ve güçlendirme olarak ortaya koymuştur.

Russel & Stone (2002) belirledikleri hizmetkâr liderlik özelliklerini dikkate alan bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirmiştir (bkz. Şekil 1). Bu model ile hizmetkâr liderliğin örgütleri etkileyen kontrol edilebilir bir değişken olduğu, örgüt kültürü ve çalışan tutumları gibi aracı veya müdahil değişkenlerin hizmetkâr liderliğin etkinliğini etkileyebileceği ve örgütsel performans üzerinde yönlendirici bir etkiye sahip olabileceği ortaya koyulmuştur. Bu çalışma kapsamında bulguların yorumlanması ve tartışmanın yürütülmesinde bu model esas alınmıştır.

Şekil 1: Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Russell, R. F., & Stone, A. G., A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. Leadership & organization development journal, 2002,145-157.

2. Yöntem

2.2. Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründeki hizmetkâr liderlik konulu ampirik araştırmaları sistematik bir analiz yoluyla sentezleyerek değerlendirmektir. Bu çalışma sistematik bir derleme niteliğinde olup Sistematik Derleme ya da Meta Analiz Araştırma Raporunun Yazımında Bulunması Gereken Maddelerle İlgili Kontrol Listesi (PRISMA) protokolüne göre yürütülmüştür (Karaçam, 2013; Moher vd., 2009). Bu sistematik derlemede olası yanlışlık riskini azaltmak için literatür tarama, makale seçimi, veri çekme işlemleri araştırmacılar tarafından bağımsız olarak yapılmış, ortak olarak kontrol edilmiş ve görüş birliği oluşturulmuştur.

Hizmetkâr liderliğin sağlık sektöründeki kullanımını inceleyen çalışmaların tespit edilebilmesi için gerekli taramalar 25 Kasım 2023- 25 Aralık 2023 tarihleri arasında yapılmıştır. Web of Science, PubMed ve EBSCOhost veri tabanlarında “*Servant Leadership AND Hospital*”, “*Servant Leadership AND Doctors*”, “*Servant Leadership AND Health Workers*”, “*Servant Leadership AND Health Staff*”, “*Servant Leadership AND Health Managers*”, “*Servant Leadership AND Nurses*” anahtar kelimeleri kullanılmıştır.

2.3. Araştırmaya Dahil Etme Kriterleri

Araştırmaya dahil etme kriterleri (1) hizmetkâr liderlik kavramının sağlık sektörü kapsamında ele alınması, (2) yayın dilinin İngilizce olması, (3) çalışmaların tam metnine ulaşılabilmesi ve (4) çalışmaların ampirik çalışma niteliği taşıması olarak belirlenmiştir. Çalışmanın yıl bütünlüğünü korumak amacıyla Aralık 2023 ve öncesinde yayımlanan çalışmalar taranmıştır.

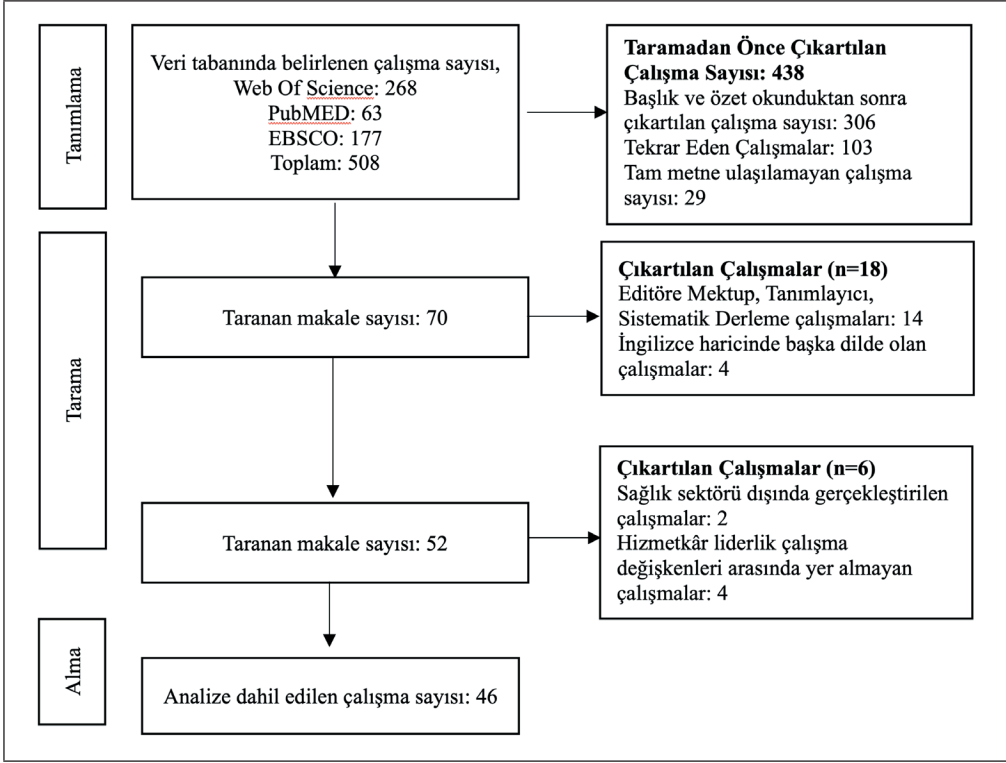
2.4. Araştırma Dışlama Kriterleri

Dışlama kriterleri olarak (1) tam metnine ulaşamayan çalışmalar, (2) İngilizce dışında diğer diller ile yapılan çalışmalar, (3) sağlık sektörü dışında diğer alanlarla ilgili çalışmalar, (4) kitap, sunum, tez, derleme ve raporlar olarak belirlenmiştir.

2.5. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Sistematik derlemede izlenen süreç Şekil 2’deki PRISMA Modeli’nde gösterilmektedir. Bu süreçte anahtar kelimeler kullanılarak veri tabanlarında (Web Of Science: 268, PubMed: 63, EBSCO: 177) toplam 508 çalışmaya ulaşılmıştır. 508 çalışmanın 306’sı başlık ve özet bilgisi okunduktan sonra çalışmadan çıkartılmıştır. Geriye kalan 202 çalışmadan 29’unun tam metnine ulaşamadığından çalışmaya dahil edilmemiştir. Kalan 173 çalışma içerisinde Microsoft Excel programı kullanılarak 103 tekrar eden çalışma kapsam dışına alınmıştır. Geriye kalan 70 çalışma tam metin değerlemesine tabi tutulmuştur. Tam metin değerlendirmesinde, ampirik çalışma statüsünde olmayan (n=14) ve İngilizce haricinde başka bir dilde yayımlanan (n=4) çalışmalar araştırma kapsamına alınmamıştır. Sağlık sektörü dışında gerçekleştirilen çalışmalar (n=2) ile hizmetkâr liderlikle ilgili olmayan (n=4) çalışmalar da dışlama kriterlerine uygun olarak araştırma kapsamına alınmamıştır. Geriye kalan 46 çalışma araştırmaya dahil edilmiştir. Şekil 2’te belirtilen süreç sonucunda sistematik derlemeye dahil edilen 46 çalışmaya ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 1’de özetlenmektedir.

Şekil 2. PRISMA Modeli



2.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Verilerin özetlenmesi için araştırmacılar tarafından geliştirilen veri çıkarma formu kullanılmış ve veriler buna göre değerlendirilmiştir. Veri çıkarma formu Tablo 1’de sunulmuştur. Veri çıkarma formunun içeriğinde makalenin yazarları, makalenin adı ve tarihi, veri toplama yöntemi, örneklem büyüklükleri, çalışmanın yapıldığı ülkeler, çalışmaya katılım gösteren örneklem grupları ve çalışmalarda kullanılan veri analizleri bilgileri yer almaktadır.

3. Bulgular

Tablo 1’de sistematik derlemeye dahil edilen çalışmalara ilişkin tanımlayıcı özellikler verilmiş olup bu çalışmalara ait ayrıntılı tanımlayıcı istatistikler ise bu bölümde sunulmaktadır. Araştırma kapsamındaki çalışmaların yıllara göre dağılımı Şekil 3’te sunulmuştur.

Tablo 1: Sistematik Derlemeye Dahil Edilen Çalışmalara İlişkin Tanımlayıcı Özellikler

Sıra No	Yazarlar	Yayın Yılı	Makalenin İsmi	Veri Toplama Yöntemi	Örneklem (n)	Ülke	Katılımcılar	Veri Analizi
1	Xiao, Q., vd.	2023	How Do Work–Life Balance Programmes Influence Nurses’ Psychological Well-Being? The Role of Servant Leadership and Learning Goal Orientation	Anket	211	Çin	Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli, Korelasyon Analizi
2	Xiao, Q., vd.	2023	The Relationship Between Servant Leadership and Nurses’ In-Role Performance: The Sequential Mediating Effects of Job Autonomy and Emotional Exhaustion	Anket	220	Çin	Hemşireler	Çoklu Lineer Regresyon
3	Sheng, Z., vd.	2023	From Helping to Helpful: A Social Network Examination of Workplace Helpfulness at Multiple Levels	Anket	458	Çin	Hemşireler Supervisörlar	Çok Düzeyli Veri Analizi
4	Ahmed, S., vd.	2023	Job Satisfaction and Associated Factors Among Registered Nurses in Medical College Hospitals	Anket	286	Bangladeş	Hemşireler	Çoklu Sınıflandırma Analizi (MCA)
5	Rahayu, P.R. Wati, R.I.	2023	The Influence of Servant Leadership and Organizational Climate on Employee Performance Through Affective Commitment as An Intervening Variable	Anket	152	Endonezya	Sağlık Çalışanları	Yapısal Eşitlik Modeli
6	Qin, L., vd.	2023	Servant Leadership Behavior of Head Nurse Assessment and Its Linkage with Nurse Work Engagement in China	Anket	890	Çin	Hemşireler	Çoklu Lineer Regresyon
7	Mostafa, A.M.S.vd.	2023	Co-Worker Undermining, Emotional Exhaustion and Organizational Commitment: The Moderating Role of Servant Leadership	Anket	378	Malezya	Hemşireler	Genelleştirilmiş Çok Düzeyli Yapısal, Denklemler Modeli (GSEM)
8	He, Y., vd.	2023	A Multilevel Model Linking Altruistic Motivation to Workplace Safety: The Role of Servant Leadership	Anket	416	Çin	Hemşireler	Hiyerarşik Lineer Modelleme

Tablo 1 devam

Sıra No	Yazarlar	Yayın Yılı	Makalenin İsmi	Veri Toplama Yöntemi	Örneklem (n)	Ülke	Katılımcılar	Veri Analizi
9	He, Q., vd.	2023	Servant Leadership and Clinical Nurses' Work Engagement: The Mediating Role of Emotional Support and Frustration	Anket	1127	Çin	Hemşireler	Tanımlayıcı İstatistikler, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Analizi
10	Faraz, A.N., vd.	2023	How Does Servant Leadership Nurture Nurses' Job Embeddedness? Uncovering Sequential Mediation of Psychological Contract Fulfillment and Psychological Ownership	Anket	587	Pakistan	Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli, Parçalı En Küçük Kareler Yol Modellemesi (PLS-PM)
11	Erikson, A., vd.	2023	A Case Study of Critical Reasons Behind Hospital Nurses Turnover Due to Challenges Across System Levels	Nitel Görüşme	47	İsveç	Hemşireler Asistan Doktor	Anlatı Yöntemleri, Kritik Olay Tekniği
12	Bai, M., vd.	2023	How Serving Helps Leading: Mediators Between Servant Leadership and Affective Commitment	Anket	931	Çin	Sağlık Çalışanları	Yapısal Eşitlik Modeli, Analitik Şema, Çoklu Grup Analizi
13	Alwali, J.	2023	How High-Involvement Work Practices, Leadership and Job Crafting Influence Nurses' Innovative Work Behavior	Anket	138	Irak	Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli, Korelasyon Analizi, Tanımlayıcı İstatistikler
14	Alhabi, F.M.A., vd.	2023	A Framework of Servant Leadership Impact on Job Performance: The Mediation Role of Employee Happiness in UAE Healthcare Sector	Anket	Belirtilmemiş	Birleşik Arap Emirlikleri	Sağlık Çalışanları	Yapısal Eşitlik Modeli, Regresyon Analizi
15	Zada, M., vd.	2022	Does Servant Leadership Control Psychological Distress in Crisis? Moderation and Mediation Mechanism	Anket	277	Pakistan	Sağlık Çalışanları	Tek Yönlü ANOVA, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Moderasyon Analizi

Tablo 1 devam

Sıra No	Yazarlar	Yayın Yılı	Makalenin İsmi	Veri Toplama Yöntemi	Örneklem (n)	Ülke	Katılımcılar	Veri Analizi
16	Yasir, M. & Jan, A.	2022	Servant Leadership in Relation to Organizational Justice and Workplace Deviance in Public Hospitals	Anket	201	Pakistan	Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli, Parçalı En Küçük Kareler Yol Modellemesi (PLS-PM) Fornell-Larcker Kriteri
17	Westbrook, W.K.vd.	2022	Effects Of Servant Leadership Style on Hindrance Stressors, Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Individual Performance in A Nursing Unit	Anket	248	ABD	Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli
18	Wang, H. & ark,	2022	The Effect of Hindrance Stressors on The Emotional Exhaustion Among Front-Line Healthcare Workers in The Recuperation Period During The COVID-19 Epidemic in China: A Prospective Cross-Sectional Study	Anket	418	Çin	Sağlık Çalışanları	Hiyerarşik Regresyon
19	Saleem, S., vd.	2022	Servant Leadership and Performance of Public Hospitals: Trust in The Leader and Psychological Empowerment of Nurses	Anket	339	Pakistan	Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli
20	Sagala, B.G., vd.	2022	Assessment of Servant Leadership and Ethical Climate: The Case of Administrators and Supervisors	Anket	111	Filipinler	Yöneticiler İdareciler	Tanımlayıcı İstatistikler, Karşılaştırmalı Korelasyon
21	Raoush, A.	2022	Relationship Between Adopting Servant Leadership Style and Employee Commitment: Empirical Evidence from Jordanian Governmental Hospitals	Anket	389	Ürdün	Sağlık Çalışanları	Korelasyon Analizi
22	Qiu, S. & Zhang, R.	2022	The Relationship Between Workplace Incivility and Psychological Distress The Moderating Role of Servant Leadership	Anket	1604	Çin	Hemşireler	Çoklu Lineer Regresyon

Tablo 1 devam

Sıra No	Yazarlar	Yayın Yılı	Makalenin İsmi	Veri Toplama Yöntemi	Örneklem (n)	Ülke	Katılımcılar	Veri Analizi
23	Barmanpek, U.	2022	The Role of Servant Leadership on Employee Motivation and Job Satisfaction: Evidence from Healthcare Organizations in Turkey	Anket	127	Türkiye	Sağlık Çalışanları	Korelasyon Analizi
24	Ashraf, A., vd.	2022	Role Of Servant Leadership in Environment of Freedom and Job Satisfaction in Medical Industry of Pakistan	Anket	370	Pakistan	Sağlık Çalışanları Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli, Parçalı En Küçük Kareler Yol Modellemesi (PLS-PM)
25	Ahmed, F., vd.	2022	The Interplay Between Servant Leadership, Psychological Safety, Trust in A Leader and Burnout: Assessing Causal Relationships Through A Three- Wave Longitudinal Study	Anket	1204	Çin	Hemşireler	Parçalı En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM)
26	Ahmad, S., vd.	2022	Caring For Those in Your Charge: The Role of Servant Leadership and Compassion in Managing Bullying in The Workplace	Anket	337	Pakistan	Sağlık Çalışanları	Yapısal Eşitlik Modeli
27	Neubert, J.M., vd.	2022	Modeling Character: Servant Leaders, Incivility and Patient Outcomes	Anket	1485	ABD	Hemşireler	Süreç Analizi
28	Wang, Z., vd.	2021	Do High-Performance Work Systems Harm Employees' Health? An Investigation of Service-Oriented HPWS in The Chinese Healthcare Sector	Anket	223	Çin	Sağlık Çalışanları	Hiyerarşik Regresyon
29	Hassan, S.F., vd.	2021	Workplace Bullying and Turnover Intentions of Nurses: The Multi- Theoretic Perspective of Underlying Mechanisms in Higher-Order Moderated-Serial-Mediation Model	Anket	285	Pakistan	Hemşireler	Parçalı En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM)

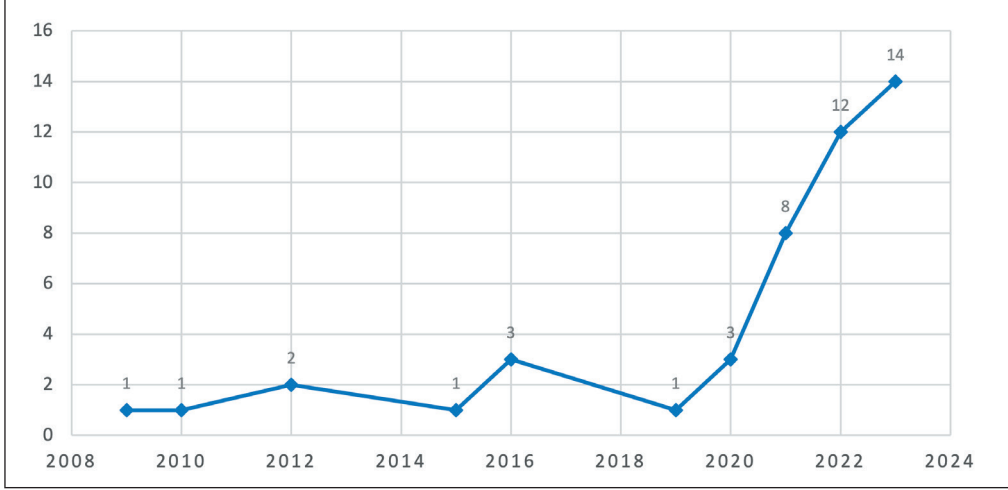
Tablo 1 devam

Sıra No	Yazarlar	Yayın Yılı	Makalenin İsmi	Veri Toplama Yöntemi	Örneklem (n)	Ülke	Katılımcılar	Veri Analizi
30	Mostafa, S.M.A.	2021	Customer Incivility, Work Engagement and Service-Oriented Citizenship Behaviors: Does Servant Leadership Make A Difference?	Anket	383	Romanya	Hemşireler	Genelleştirilmiş Çok Düzeyli Yapısal Eşitlik Modeli
31	Ma, Y., vd.	2021	Curbing Nurses' Burnout During COVID-19: The Roles of Servant Leadership and Psychological Safety	Anket	443	Pakistan	Hemşireler	Parçalı En Küçük Kareler Yol Modellemesi (PLS-PM)
32	Kül, S., Sönmez, B.	2021	The Effect of Nurse Managers' Servant Leadership on Nurses' Innovative Behaviors and Job Performances	Anket	885	Türkiye	Hemşireler	Korelasyon Analizi
33	Hattab & Kornelius	2021	Effect Of Servant Leadership on The Performance of A Regional General Hospital	Anket	729	Endonezya	Sağlık Çalışanları	Tanımlayıcı İstatistikler, Basit Lineer Regresyon
34	Aboramadan, M., Dahleez, A.K.	2021	The Impact of Perceived Servant Leadership Traits and Safety Climate on Task Performance and Risk-Taking Behavior in Times of Crisis	Anket	237	Filistin	Sağlık Çalışanları	Parçalı En Küçük Kareler Yol Modellemesi (PLS-PM)
35	Omanwar, P.S. Agrawal, K.R.	2020	Servant Leadership, Organizational Identification and Turnover Intention: An Empirical Study In Hospitals	Anket	266	Hindistan	Sağlık Çalışanları	Yapısal Eşitlik Modeli, Tanımlayıcı İstatistik, Doğrulayıcı Faktör Analizi,
36	Ngoma, M., vd.	2020	Towards Fighting COVID-19: Can Servant Leadership Behavior Enhance Commitment of Medical Knowledge-Workers	Anket	450	Uganda	Sağlık Çalışanları	Korelasyon Analizi, Çoklu Doğrusallık Analizi, Regresyon Analizi
37	Anselmo-Witzel, S., vd.	2020	Retaining Generation Y Nurses Preferred Characteristics of Their Nurse Managers	Anket	116	ABD	Hemşireler	Korelasyon Analizi

Tablo 1 devam

Sıra No	Yazarlar	Yayın Yılı	Makalenin İsmi	Veri Toplama Yöntemi	Örneklem (n)	Ülke	Katılımcılar	Veri Analizi
38	Mostafa, S.M.A., & Motalib, A.A.	2019	Servant Leadership, Leader– Member Exchange and Proactive Behavior in The Public Health Sector	Anket	202	Mısır	Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli,
39	Neubert, M., vd.	2016	A Servant Leader and Their Stakeholders: When Does Organizational Structure Enhance A Leader’s Influence?	Anket	1590	ABD	Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli, Çoklu Korelasyon, Moderasyon Analizi
40	Hanse, J.J., vd.	2016	The Impact of Servant Leadership Dimensions on Leader–Member Exchange Among Health Care Professionals	Anket	240	İsveç	Sağlık Çalışanları	Korelasyon Analizi
41	Cloutier, D., vd.	2016	A Tale of Two Sites: Lessons on Leadership from The Implementation of A Long-Term Care Delivery Model (CDM) In Western Canada	Görüşme	118	Kanada	Yöneticiler Hemşireler	Görüşme
42	Bobbio, A. & Marganelli, M.A.	2015	Antecedents Of Hospital Nurses’ Intention to Leave The Organization: A Cross Sectional Survey	Anket	711	İtalya	Hemşireler	Yapısal Eşitlik Modeli, Regresyon Modeli
43	Vanderpyl, H.T.	2012	Servant Leadership: A Case Study of A Canadian Health Care Innovator	Vaka Çalışması	-	Kanada	Sağlık Hizmeti	Vaka Çalışması
44	Bennet, D., & Hylton, R.	2012	Servant Leadership: Is This The Type Of Leadership For Job Satisfaction Among Healthcare Employees?	Anket	50	ABD	Sağlık Çalışanları	Korelasyon Analizi
45	Jenkis, M. & Stewart, C.A.	2010	The Importance of A Servant Leader Orientation	Anket	346	ABD	Hemşireler	Çoklu Regresyon Analizi
46	Garber, S.J., vd.	2009	Attitudes Towards Collaboration and Servant Leadership Among Nurses, Physicians and Residents	Anket	497	ABD	Hemşire Doktorlar Asistanlar	Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Analizi

Şekil 3. Araştırma Kapsamındaki Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı

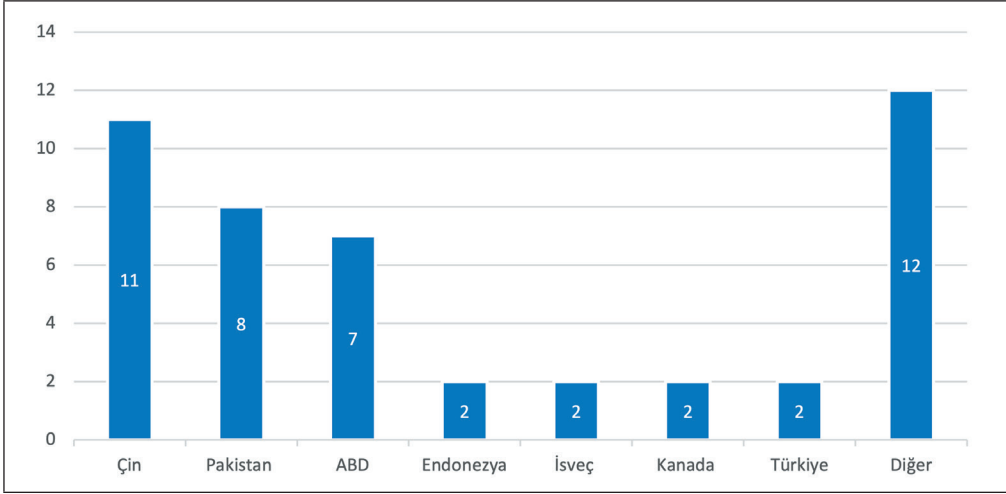


Şekil 3 incelendiğinde, sağlık sektöründe hizmetkâr liderlikle ilgili ilk çalışmaların 2009 yılında yapılmaya başlandığı görülmektedir. 2019 yılına kadar çalışma sayılarında ciddi bir değişiklik gözlenmemiş olup 2020 yılı ve sonrasında çalışma sayısında ciddi bir artış olduğu görülmektedir. Çalışmaların %78,7'si 2020 yılı ve sonrasında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca en çok çalışmanın yapıldığı yıl 14 çalışma ile 2023 yılıdır.

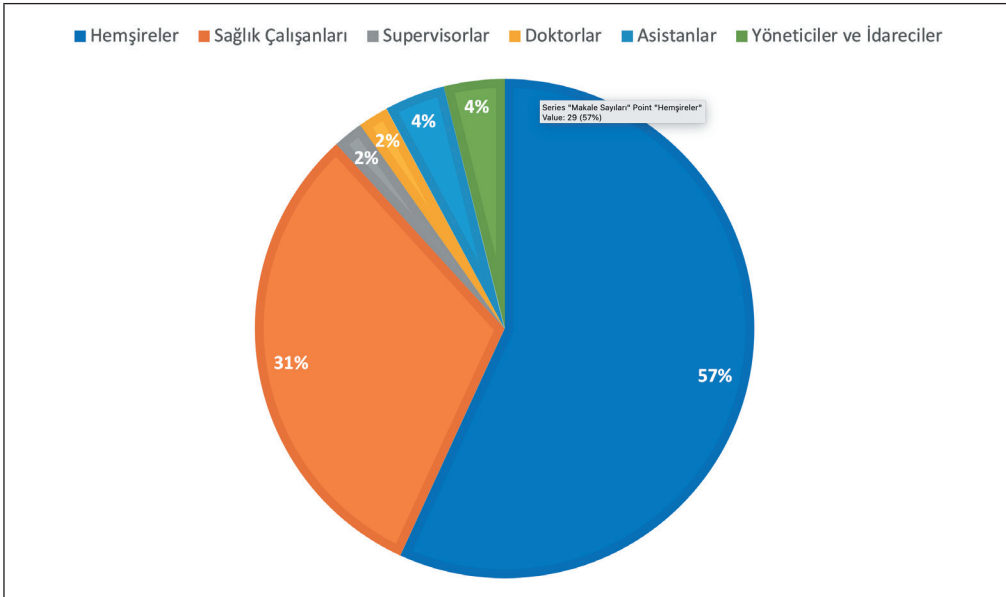
Araştırma kapsamındaki çalışmaların ülkelere göre dağılımı Şekil 4'te sunulmuştur. Şekil 4 incelendiğinde, yapılan çalışmaların en çok 11 (%24) çalışma ile Çin, 8 (%18) çalışma ile Pakistan ve 7 (%15) çalışma ile ABD'de yürütüldüğü görülmektedir. Bunun yanı sıra Endonezya'da 2 (%4), İsveç'te 2 (%4), Kanada'da 2 (%4) ve Türkiye'de 2 (%4) çalışma yürütülmüştür. Ayrıca diğer ülke kategorisi içerisinde Birleşik Arap Emirlikleri, Filipinler, Filistin, Hindistan, Irak, İtalya, Malezya, Mısır, Romanya, Uganda, Ürdün ve Bangladeş ülkelerinden birer çalışma bulunmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan çalışmaların yapıldığı örneklemelere ilişkin tanımlayıcı bilgiler Şekil 5'de yer almaktadır. Buna göre, araştırma kapsamındaki çalışmaların %53'ünün (n=29) hemşireler, %31'inin (n=17) sağlık çalışanları ve %5'inin (n=3) yöneticiler/idareciler üzerinde yapıldığı görülmektedir. Özellikle hemşireler üzerinde yürütülen çalışmaların araştırma kapsamındaki çalışmaların yarısından fazlasını oluşturduğu saptanmıştır.

Şekil 4. Araştırma Kapsamındaki Çalışmaların Ülkelere Göre Dağılımı



Şekil 5. Araştırma Kapsamındaki Çalışmaların Örneklemelerine Göre Dağılımı



*Araştırma kapsamına alınan bazı çalışmalarda örnekleme dahil edilen çalışan türlerinin birden fazla olması dağılımı etkilemektedir.

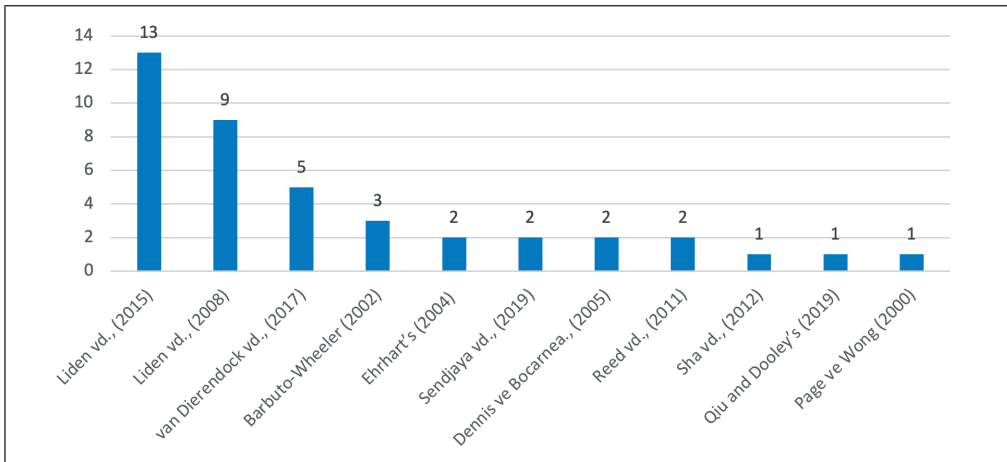
Araştırma kapsamına alınan çalışmalarda hizmetkâr liderliği ölçmek için kullanılan veri toplama araçlarına ait bilgiler ise Şekil 6'da sunulmuştur. Araştırma kapsamına alınan çalışmalarda, en sık kullanılan veri toplama aracı Liden ve arkadaşları tarafından 2015 yılında geliştirilen *Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28* ölçeğidir. Bu ölçeğe ilişkin

ilk çalışmalar yine Liden & arkadaşları tarafından ilk olarak 2008 yılında *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment* adlı çalışmada oluşturulmuş ve 2015 yılında ölçek tekrar geliştirilmiştir.

Şekil 6 incelendiğinde ayrıca çalışmalarda van Dierendonck & arkadaşları tarafından 2017 yılında geliştirilen “*The cross-cultural invariance of the servant leadership survey*”, Ehrhart tarafından 2004 yılında geliştirilen “*14-item measure of servant leadership*”, Barbuto & Wheller tarafından 2002 yılında geliştirilen “*Servant leadership survey*”, Sendjaya & arkadaşları tarafından 2019 yılında geliştirilen “*SLBS-6: validation of a short form of the servant leadership behavior scale*”, Dennis & Bocarnea tarafından 2005 yılında geliştirilen “*Servant leadership assesment instrument*”, Reed & arkadaşları tarafından 2011 yılında geliştirilen “*A new scale to measure executive servant leadership*” gibi ölçekler de kullanılmıştır.

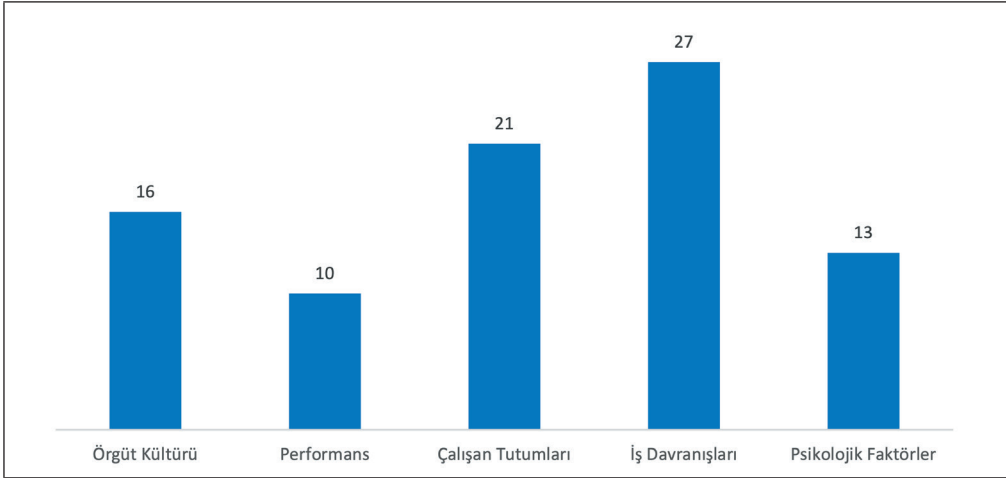
Şekil 7’de araştırma kapsamına alınan çalışmalarda hizmetkâr liderlik ile ele alınan değişkenler ve sıklıkları görülmektedir. Russel & Stone (2002) tarafından geliştirilen ve bu çalışmanın literatür kısmında açıklanan hizmetkâr liderlik modelinde, hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü (lider-üye etkileşimi, örgüt yapısı, liderlik tarzı vb.), performans (örgüt performansı, bireysel performans, iş performansı vb.) çalışan tutumları (tükenme, gerilme, yardımseverlik, memnuniyet, çalışan davranışı, işe gömülmüslük vb.) iş davranışları (işten ayrılma niyeti, işte kalma niyeti, iş tatmini, iş memnuniyeti, iş yeri sapkınlığı, iş arkadaşı baltalaması vb.) değişkenleri ile ilişkili olabileceğinden bahsedilmiştir (bknz. Şekil 1). Bu modele ek olarak bu çalışmada hizmetkâr liderlikle psikolojik faktörler (stres, mutluluk, duygusal ruminasyon, psikolojik refah, psikolojik sözleşme, hayal kırıklığı, psikolojik güven vb.) arasındaki ilişkiler üzerinde yürütülen çalışma sayısının fazla olması sebebiyle “psikolojik faktörler” ayrı bir değişken olarak ele alınmıştır. Şekil 7’ye göre literatürde sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok iş davranışları (n=27), çalışan tutumları (n=21) ve örgüt kültürü (n=16) değişkenlerine odaklanıldığı dikkat çekmektedir.

Şekil 6. Araştırma Kapsamına Alınan Çalışmalarda Kullanılan Veri Toplama Araçları



*Araştırma kapsamındaki nitel görüşmeler (n=2), vaka çalışması (n=1) ve anket ismi belirtmeyen (n=2) çalışmalar dâhil edilmemiştir.

Şekil 7. Russel & Stone Modeli'ne Göre Hizmetkâr Liderlikle İlişkilendirilen Değişkenlerin Dağılımları



* Araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda birden fazla değişken kullanılmıştır.

4. Tartışma

Bu çalışma kapsamına alınan ve sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik ile ilgili yürütülen çalışmaların önemli bir bölümünün (n=11) Çin'de yürütüldüğü ve Çin'de yürütülen çalışma sayısının 2021 yılından sonra artış gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır (Ahmed vd., 2022; Bai vd., 2023; He vd., 2023; He vd., 2023a; Qiu & Zhang, 2022; Qin vd., 2023; Sheng vd., 2023; Wang vd., 2021; Wang vd., 2022; Xiao vd., 2023; Xiao vd., 2023a). Çin'de yürütülen çalışmalarda diğer değişkenlerden ziyade daha çok çalışan tutumları üzerinde odaklanılmaktadır (Ahmed vd., 2022; Bai vd., 2023; He vd., 2023; He vd., 2023a; Sheng vd., 2023; Wang vd., 2021; Wang vd., 2022; Xiao vd., 2023; Xiao vd., 2023a). Çin'de yapılan çalışmalarda ayrıca yüksek örneklem büyüklüğüne (901 ve üzeri) sahip çalışmalar da dikkat çekmektedir (Ahmed vd., 2022; Bai vd., 2023; He vd., 2023a; Qiu & Zhang, 2022).

Çin'den sonra hizmetkâr liderlik ile ilgili en çok çalışma yapılan ülke 8'er çalışma ile Pakistan (Ahmad vd., 2022; Ashraf vd., 2022; Faraz vd., 2023; Ma vd., 2021; Saleem vd., 2022; Ul Hassan vd., 2021; Yasir & Jan, 2022; Zada vd., 2022) ve ABD'dir (Anselmo-Witzel vd., 2020; Bennet & Hyton, 2012; Garber vd., 2009; Jenkis & Stewart, 2010; Neubert vd., 2016; Neubert vd., 2021; Westbrook vd., 2022). Pakistan'da yapılan çalışmalarda daha çok iş davranışı (Ahmad vd., 2022; Faraz vd., 2023; Ul Hassan vd., 2021; Yasir & Jan, 2022; Zada vd., 2022) ve psikolojik faktörler (Faraz vd., 2023; Ma vd., 2021; Saleem vd., 2022; Ul Hassan vd., 2021; Zada vd., 2022) üzerine odaklanıldığı görülmektedir. ABD yapılan çalışmalar da ise ağırlıklı olarak iş davranışı üzerine yürütülen çalışmalar mevcuttur (Anselmo-Witzel vd., 2020; Bennet & Hyton, 2012; Garber vd., 2009; Jenkis & Stewart, 2010; Neubert vd., 2016; Neubert vd., 2021; Westbrook vd., 2022).

Araştırma kapsamında sağlık hizmetlerinde hizmetkâr liderlik konusunda yürütülen çalışmaların daha çok hemşireler üzerine yapıldığı görülmektedir (Ahmed vd., 2023; Alwa-

li 2023; Faraz vd., 2023; Xiao vd., 2023). Hemşireler üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla iş davranışları ve çalışan tutumları üzerine çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir (Ahmed vd., 2023; Anselmo-Witzel vd., 2020; Jenkis & Stewart, 2010; Neubert, 2016; Xiao vd., 2023a). Araştırma kapsamındaki çalışmalarda bir başka önemli araştırma yürütülen grup sağlık çalışanları olarak görülmektedir (Alhabi vd., 2023; Bai vd., 2023; Rahayu & Wati, 2023; Zada vd., 2022). Sağlık çalışanları üzerinde daha çok örgüt kültürü, psikoloji ve performans değişkenlerine odaklanıldığı görülmektedir (Aboramadan & Dahleez, 2021; Hanse vd., 2016; Hattab & Kornelius, 2021; Wang vd., 2022 Zada vd., 2022:). Yöneticiler ve idareciler grubunda diğer örneklem gruplarına göre daha az çalışma yürütüldüğü belirlenmiştir. Bu örneklem grubunda yapılan çalışmaların ise örgüt kültürü kapsamında gerçekleştirildiği görülmektedir (Cloutier vd., 2016; Sagala vd., 2022).

Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışmalarda, Russel & Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli dikkate alındığında, hizmetkâr liderliğin altı anahtar kavram ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu kavramlar; örgüt kültürü (lider-üye değişimi, örgüt yapısı, liderlik tazı vb.), örgütsel performans (örgüt performans, bireysel performans, iş performansı vb.) çalışan tutumları (tükenme, gerilme, yardımseverlik, memnuniyet, davranış, işe gömülmüşlük vb.) iş davranışları (işten ayrılma niyeti, işte kalma niyeti, iş tatmini, iş memnuniyeti, iş yeri sapkınlığı, iş arkadaşı baltalaması vb.) olarak belirlenmiştir. Bu kavramlara ek olarak çalışmada psikolojik faktörler üzerine yürütülen çalışma sayısı fazla olduğundan ayrı bir değişken olarak ele alınarak tartışmalar yürütülmüştür.

Hizmetkâr liderlik ile en çok ilişkilendirilen kavramlardan birisi "örgüt kültürü"dür. Neubert vd. (2016) tarafından ABD'de hemşireler üzerine yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel yapı aracılığıyla yaratıcı davranış üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Neubert vd. (2022) tarafından ABD'de hemşireler üzerine yapılan bir diğer çalışmada iş yeri nezaketsizliği kavramı incelenmiş ve çalışma sonucunda hizmetkâr liderliğin örgüt içerisinde erdemli bir iklim oluşturmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Wang vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada yüksek performanslı çalışma sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik özellikleri gösteren yöneticilerle çalışan personelin yüksek performanslı çalışma sistemlerinde streslerinin daha az olduğu ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarıyla daha az karşılaştıkları gözlemlenmiştir. Sagala vd. (2022) tarafından Filipinler'de yöneticiler ve idareciler üzerine gerçekleştirilen bir başka çalışmada hizmetkâr liderliğin örgüt içerisindeki etik iklimi nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik özelliği gösteren yöneticilerin etik uygulamalara bağlı kaldığı görülmüştür. Ayrıca çalışmada hizmetkâr liderlik ve etik iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Hanse vd. (2016) ile Mostafa & El Motalib (2019) tarafından yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşimi ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Her iki çalışma sonucunda da hizmetkâr liderlik boyutları ile lider-üye etkileşiminin güçlü bir şekilde ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Bobbio & Marganelli (2015) tarafından İtalya'da hemşireler üzerine yapılan çalışmada ise hizmetkâr liderliğin örgütsel destek ve çalışanların örgüte güven duyguları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik özelliği gösteren yöneticilerle çalışan personelin örgütsel destek düzeyinin ve örgüte güven duygusunun pozitif şekilde desteklendiği ortaya koyulmuştur. Cloutier vd. (2016) tarafından Kanada'da yöneticiler ve hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada liderlik tarzının ekip işleyişini nasıl etkilediği incelenmiş ve hizmetkâr liderlik özelliği gösteren liderlerin ekip içerisinde başarılı

bir model oluşturduğu, yüksek ekip işleyişi koşulları yarattığı ve sürdürdüğü gözlemlenmiştir. Yasir & Jan (2022) tarafından yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenerek hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Buna karşılık hizmetkâr liderlik ile örgüt içerisindeki iş birliği duygusu arasında zayıf bir bağlantı bulunduğunu, hizmetkâr liderliğin örgüt içerisindeki iş birliği üzerine önemli bir etkisinin olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Garber vd., 2009).

Hizmetkâr liderliğin “performans” üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar ele alındığında; performans kavramı içerisinde örgüt performansı, iş performansı ve bireysel performansın incelendiği görülmektedir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel performansı etkileyebileceği Russel & Stone (2002) tarafından da ortaya koyulmuştur. Alahbabi vd. (2023) tarafından Birleşik Arap Emirlikleri’nde sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde istenen hedeflere ulaşmak için örgüt içindeki takipçilerin performansını etkilediği ortaya koyulmuştur. Hizmetkâr liderliği uygulayan kişilerin, işlerinde daha yüksek düzeyde memnuniyet, güven, yaratıcılık, tanınma ve bağımsızlık yaşadığı belirtilmektedir. He vd. (2023) tarafından Çin’de hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada özgeci motivasyonun, iş güvenliği performansı üzerindeki katkısı ve hizmetkâr liderliğin bu motivasyonu beslemedeki rolü incelenmiştir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderliğin, özgeci motivasyonla olumlu yönde ilişkili olduğu ve bunun da hem bireysel hem de ekip düzeyinde iş güvenliği performansını artırdığı ortaya koyulmuştur. Hattap & Kornelius (2021) tarafından ABD’de hemşireler üzerine yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgüt performansı arasındaki ilişki ve etki düzeyleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik ve örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş olup, hizmetkâr liderliğin örgüt performansı üzerindeki toplam varyansın %55,9’unu açıkladığı ortaya koyulmuştur. Kül & Sönmez (2021) tarafından Türkiye’de hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada da hemşire yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının, hemşirelerin yenilikçi davranışlarını ve iş performanslarını artırdığı gözlemlenmiştir. Aboramadan & Dahleez (2021) tarafından Filistin’de sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin özellikle kriz zamanlarında güvenlik iklimi aracılığı ile çalışanların performansı ve risk alma davranışlarını olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur. Westbrook vd. (2022) tarafından ABD’de hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin bireysel iş performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Saleem vd. (2022) tarafından yapılan bir başka çalışma hizmetkâr liderliğin lidere duyulan güven aracılığıyla hastane performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan farklı olarak Rahayu & Wati (2023) tarafından Endonezya’da sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin sağlık çalışanlarının performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya koyulmuştur. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderliğin sağlık çalışanlarının performansı üzerinde doğrudan bir etkiden ziyade daha çok dolaylı bir etki göstermiş olabileceği sonucuna varılmıştır.

Hizmetkâr liderliğin “çalışan tutumları” üzerindeki etkisini içeren çalışmalar incelendiğinde; tükenme, gerilme, yardımseverlik, memnuniyet, çalışan davranışı, işe gömülmürlük, özgeci motivasyon kavramlarının incelendiği görülmektedir. Westbrook vd. (2022) tarafından yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin engelleyici stres faktörleri üzerinde doğrudan azaltıcı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada hizmetkâr liderliğin hemşirelerin tükenmişlik düzeyi üzerinde de negatif bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. He vd. (2023) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin hemşirelerin özgeci

motivasyon düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Wang vd. (2022) tarafından sağlık çalışanları üzerine yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin Covid-19 sonrasında sağlık çalışanlarındaki tükenmişlik duygusunu azalttığı ortaya koyulmuştur. Sheng vd. (2023) tarafından yapılan bir diğer çalışmada örgüt içerisinde örgüt üyelerinin yardımlaşma derecesi incelenmiştir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik özellikleri gösteren yöneticilerle çalışanların yardımlaşma düzeylerinin daha iyi seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Ahmed vd. (2022) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada ise hizmetkâr liderliğin psikolojik güvenlik değişkeninin aracılık rolüyle hemşirelerin tükenmişlik duygusunu önemli ölçüde azalttığı ortaya koyulmuştur. Xiao vd. (2023a) tarafından hemşireler üzerine yapılan bir başka çalışmada hizmetkâr liderliğin hemşirelerin tükenmişlik duygusu üzerindeki azaltıcı etkisi vurgulanmaktadır. Rahayu & Wati (2023) tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri göstermeleri ile çalışan hemşirelerin duygusal bağlılıklarının pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Aboramadan & Dahleez (2021) tarafından yapılan bir diğer çalışmada hizmetkâr liderlik ile risk alma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik ile risk alma davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Mostafa & El-Motalib (2019) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada hizmetkâr liderlik özelliği gösteren yöneticilerle çalışan hemşirelerin proaktif davranışları daha fazla sergilediği ortaya koyulmuştur. Ma vd. (2021) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada hizmetkâr liderlik ve psikolojik güvenlik unsurlarının hemşirelerin tükenmişlik duygusunu azaltmada pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ashraf vd. (2022) tarafından sağlık çalışanları ve hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada hizmetkâr liderliğin iş uygulamalarını değiştirdiği ve çalışan sağlık personelinin ve hemşirelerin memnuniyet düzeylerinin artırılmasına yardımcı olduğu ortaya koyulmuştur. Saleem vd. (2022) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir başka çalışma hizmetkâr liderliğin lidere duyulan güven duygusu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kül & Sönmez (2021) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada hizmetkâr liderlik özellikleri gösteren yöneticilerle çalışan hemşirelerin yenilikçi davranış gösterme eğiliminde oldukları görülmüştür. Barmanpek (2022) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin sağlık çalışanlarının motivasyonunun artırılmasında doğrudan bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Raoush (2022) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yürütülen bir başka çalışmada hizmetkâr liderlik tarzının yöneticiler tarafından benimsenmesi ile çalışan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca çalışanların bağlılığının artırılması ve örgütsel hedeflere ulaşılması için hizmetkâr liderlik uygulamalarının geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin “iş davranışları” üzerine etkisi inceleyen çalışmalara bakıldığında; işten ayrılma niyeti, işte kalma niyeti, iş tatmini, iş memnuniyeti, iş yeri sapkınlığı, iş arkadaşı baltalaması kavramları öne çıkmaktadır. Errikson vd. (2023) tarafından yapılan bir çalışmada hemşirelerin işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılma kararlarını etkileyen faktörler değerlendirilmiş ve hemşirelerin işten ayrılma fikirleri üzerinde üst yönetim tarafından sağlık hizmetlerinin yeniden düzenlenmesi ve daha sıkı yönetim gibi kararlar almasının etkili olduğu, ayrıca üst yönetimin hizmetkâr liderlik özellikleri göstermesinin, çalışanların kendilerine daha fazla değer verildiği ve daha fazla dinlediklerini hissetmelerine katkıda bulunduğu ortaya koyulmuştur. Bobbio & Manganelli (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri göstermeleri hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir faktör olarak

bulunmuştur. Westbrook vd. (2022) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir diğer çalışmada üst yönetimin hizmetkâr liderlik özellikleri göstermesinin hemşirelerin iş memnuniyetini artırdığı, tükenmişliği ve engelleyici stres faktörlerini azalttığı ortaya koyulmuştur. Ayrıca çalışmada hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetini negatif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Omanwar & Agrawal (2020) tarafından Hindistan'da sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada da hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırma ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltma yönünde etkili bir liderlik tarzı olduğu ortaya koyulmuştur. Hassan vd. (2021) tarafından Pakistan'da hemşireler üzerine yapılan çalışmada ise, işyeri zorbalığının hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini artırdığını ancak buna karşılık hizmetkâr liderliğin ise bu ilişkide aracı bir rol üstlenerek işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Ahmad vd. (2022) tarafından Pakistan'da sağlık çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların merhamet duygularını güçlendirerek işyerinde zorbalığa maruz kalmalarını azaltmaya yardımcı olduğu ortaya koyulmuştur. Mostafa vd. (2023) tarafından Malezya'da hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada liderliğin iş arkadaşlarının engellemesi sonuçları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların hizmetkâr liderlik özellikleri göstermeleri durumunda iş arkadaşlarını engelleme durumunun azaldığı ortaya koyulmuştur. Neubert vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada hizmetkâr liderlik ile iş yeri nezaketsizliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlerin, iş yerinde nezaketsizliği caydırıcı ve yüksek kaliteli hasta bakımını teşvik eden erdemli bir iklimi destekleyen ve teşvik eden göze çarpan rol modeller olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca Qiu & Zhang (2022) tarafından yapılan çalışma da hizmetkâr liderliğin örgüt içerisinde etik bir çalışma iklimi yaratıp, çalışanlara empati ve şefkat göstererek iş yeri nezaketsizliğini azaltabileceği ortaya koyulmuştur. Yasir & Jan (2022) tarafından Pakistan'da hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada kamu sektörü hastanelerinde hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve işyeri sapsızlığı çerçevesinde incelenmiştir. Çalışma sonucunda yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerini gösterdiği kurumlarda örgütsel adalette artışın olduğu buna karşılık iş yeri sapsızlığında ise bir azalma meydana geldiği gözlemlenmiştir. Anselma Witzel vd. (2020) tarafından Y kuşağı hemşireler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada hemşire yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliği göstermesinin Y kuşağı hemşirelerinin işte kalma niyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Qin vd. (2022) tarafından Çin'de hemşireler üzerinde yürütülen bir çalışmada ise başhemşirelerin hizmetkâr liderlik davranış düzeyinin orta seviyede olduğu ve bu durumun hemşirelerin işe bağlılıklarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur. Ngoma vd. (2020) tarafından Uganda'da sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderlik davranışının sağlık çalışanlarının işe bağlılıkları üzerine olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. He vd. (2023a) tarafından klinik hemşireleri üzerine yapılan bir başka çalışmada hizmetkâr liderlik davranışlarının klinik hemşireler üzerinde daha yüksek iş bağlılığına sebep olabileceği öngörülmüştür. Bennet & Hylton (2020) tarafından yapılan bir çalışmada iş tatmini ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Jenkis & Stewart (2010) tarafından yapılan bir diğer araştırmada hemşire yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yöneliminin hemşirelerin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda yöneticilerin daha fazla hizmetkâr liderlik özellikleri gösterdikleri departmanlarda hemşirelerin iş tatminin diğer departmanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Barmanpek (2022) tarafından sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada ise hizmetkâr liderliğin iş tatmini ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan çalışmalar incelendiğinde hizmetkâr liderliği “psikolojik faktörler” kapsamında ele alan birçok çalışma olduğu görülmektedir. Psikolojik faktörler içerisinde stres, mutluluk, duygusal ruminasyon, psikolojik refah, psikolojik sözleşme, hayal kırıklığı, psikolojik güven gibi çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Wang vd. (2022) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışmada Covid-19 Pandemisi boyunca sağlık çalışanlarının duygusal tükenme durumları incelenmiştir. Çalışma sonucunda sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik özellikleri göstermelerinin duygusal tükenmelerini hafiflettiği sonucuna ulaşılmıştır. Xiao vd. (2023) tarafından hemşireler üzerine yapılan bir başka çalışmada hizmetkâr liderlik ile duygusal tükenme arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bai vd. (2023) tarafından yapılan bir diğer çalışmada hizmetkâr liderliğin örgüt içerisinde adaletli bir ortam yaratmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma ek olarak oluşan adaletli ortamın çalışanların psikolojik güvenlik düzeyinde artış sağladığı gözlemlenmiştir. Faraz vd. (2023) tarafından hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada ise hizmetkâr liderliğin psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinde olumlu yönde bir katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Westbrook vd. (2022) tarafından yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin hemşireler üzerindeki stres faktörlerinin azaltılmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zada vd. (2022) tarafından sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada da hizmetkâr liderliğin psikolojik sıkıntıyla ters yönde ilişkili olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Hizmetkâr liderliğin örgüt içerisinde farkındalığı, sosyal değişimi artırarak çalışanların psikolojik sıkıntı düzeyini azalttığı vurgulanmıştır.

5. Sonuç

Bu araştırmada, literatürde sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sistematik bir derleme ile ele alınmıştır. Çalışmalar içerik açısından incelenmiş ve sağlık sektöründe hizmetkâr liderlikle ilgili temel yönelim tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, veri tabanlarında taramalar yapılmış ve taramalar sonucunda ulaşılan çalışmalar; türleri, değişkenleri, yayım yılları, örneklemi, veri toplama araçları ve anahtar sonuçları bakımından değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmaların son yıllarda özellikle hemşireler üzerinde artan bir eğilimle devam ettiği görülmektedir. Hizmetkâr liderlik araştırmalarında kullanılan ölçümlerde ağırlıklı olarak van Dierendonck vd. (2017), Liden vd. (2015) ve Liden vd. (2008), tarafın geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmaların büyük bir çoğunluğunun Çin, ABD ve Pakistan’da yürütüldüğü görülmektedir. Araştırma kapsamına dahil edilen çalışmalarda sağlık sektöründe hizmetkâr liderlikle ilgili en çok araştırma yapılan grubun hemşireler ve sağlık çalışanları olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler üzerinde yürütülen çalışmaların azlığı sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik çalışmalarının gelişmeye açık bir yönü olarak değerlendirilebilmektedir. Araştırmalarda kullanılan değişkenlerin Russel & Stone (2002) tarafından geliştirilen model ile uyumlu olduğu bu model çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmaların iş davranışları ve çalışan tutumları üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Hizmetkâr liderliğin sağlık sektöründe çeşitli bireysel ve kurumsal sonuçları doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen bir değişken olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, sağlık hizmetlerinde hizmetkâr liderliğin etkili bir şekilde uygulanmasının hem sağlık çalışanları hem de hasta sonuçları açısından kuruluşlara ve sektöre ciddi katkılar sunabileceği gözlemlenmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, hizmetkâr liderlik ile hasta güvenliği, çalışanların refahı, kurumsal sürdürülebilirlik, örgütsel ve bireysel performans, örgütsel hedeflere ulaşma

gibi değişkenlerle ilişkilerin incelenmesi sağlık sektörüne katkılar sağlayabilir. Ayrıca araştırma kapsamındaki çalışmaların birçoğunun nicel çalışmalardan oluşması nitel çalışma eksikliğini de ortaya koymaktadır. Araştırmacıların niteliksel çalışmalara yönelmesinin önemli olabileceği düşünülmektedir. Çalışma gruplarında karma gruplar kullanarak sağlık hizmetlerinin tüm paydaşlarının (doktorlar, hemşireler, yöneticiler, hastalar vb.) dahil olduğu çalışmalar, sağlık hizmetlerinde hizmetkâr liderliğin tüm perspektiflerden değerlendirilmesi açısından değerli olabilir. Bu sistematik derlemede literatür tarama sürecinde en büyük üç veri tabanı (WoS, PubMed, EBSCO) kullanılmıştır. Gelecek çalışmalarda farklı veri tabanları dikkate alınabilir ve sağlık sektöründe hizmetkâr liderlikle ilgili yapılmış proje ve tez gibi çalışmaların da incelenmesi önerilebilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Yazar 1, verilen temini, literatür taraması ve makalenin yazımı, Yazar 2, metodolojinin belirlenmesi, verilerin analizi ve sonuçların değerlendirilmesi konularında katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2021). The impact of perceived servant leadership traits and safety climate on task performance and risk-taking behavior in times of crisis. *Leadership in Health Services*, 35(2), 210-227. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2021-0049>
- Ahmad, S., Islam, T., D'Cruz, P., & Noronha, E. (2022). Caring for those in your charge: The role of servant leadership and compassion in managing bullying in the workplace. *International Journal Of Conflict Management*, 34(1), 125-149, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCM-05-2022-0098>
- Ahmed, F., Xiong, Z., Faraz, N. A., & Arslan, A. (2022). The interplay between servant leadership, psychological safety, trust in a leader and burnout: Assessing causal relationships through a three-wave longitudinal study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(2), 912-924. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2086755>
- Ahmed, S., Pookboonmee, R., Orathai, P., & Wittayasoporn, J. (2023). Job satisfaction and associated factors among registered nurses in medical college hospitals. *Bangladesh Journal of Medical Science*, 22(1), 205. <https://doi.org/10.3329/bjms.v22i1.63080>
- Alahbabi, A. M. F. M., Anidah, R., & Al-Shami, S. A. (2021). A framework of servant leadership impact on job performance: The mediation role of employee happiness in UAE healthcare sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-14.
- Alwali, J. (2023, February). How high-involvement work practices, leadership and job crafting influence nurses' innovative work behavior. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2022-0010>
- Anselmo-Witzel, S., Heitner, K. L., & Dimitroff, L. J. (2020). Retaining generation Y nurses: Preferred characteristics of their nurse managers. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 50(10), 508-514. <http://dx.doi.org/10.1097/NNA.0000000000000926>
- Ashraf, A., Anjum, S., Aslam, M. O., & Ahmad, M. (2022). Role of servant leadership in environment of freedom and job satisfaction in medical industry of Pakistan. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 13(1).

- Austin, J., Bentkover, J., & Chait, L. (2016). Setting the stage: Today's healthcare challenges. Leading strategic change in an era of healthcare transformation. *Management for Professionals*. Springer, Cham 15-24. https://doi.org/10.1007/978-3-319-30776-3_2
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00094-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00094-2)
- Bai, M., Zheng, X., Huang, X., Jing, T., Yu, C., Li, S., & Zhang, Z. (2023). How serving helps leading: mediators between servant leadership and affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1170490>
- Barmanpek, U. (2022). The role of servant leadership on employee motivation and job satisfaction: Evidence from healthcare organisations in Turkey. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 12(24), 200-208. <https://doi.org/10.29029/busbed.1123709>
- Batson, C.D., Van Lange, P.A.M., Ahmad, N. & Lishner, D.A. (2003), "Altruism and helping behavior", in Hogg, M.A. & Cooper, J. (Eds), *Sage Handbook of Social Psychology*, Sage Publications, London, pp. 279-95.
- Bennett, D., & Hylton, R. (2020). Servant leadership: Is this the type of leadership for job satisfaction among healthcare employees?. *Indian Journal of Positive Psychology*, 11(3), 210-212.
- Bobbio, A., & Manganelli, A. M. (2015). Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1180-1192. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.009>
- Brandeau, M. L., Sainfort, F., & Pierskalla, W. P. (2004). Health care delivery: Current problems and future challenges. *Operations Research and Health Care: A Handbook of Methods and Applications*, 1-14.
- Cloutier, D., Cox, A., Kampen, R., Kobayashi, K., Cook, H., Taylor, D., & Gaspard, G. (2016, January). A tale of two sites: lessons on leadership from the implementation of a long-term care delivery model (CDM) in Western Canada. *In Healthcare*, 4(1), MDPI. <https://doi.org/10.3390/healthcare4010003>
- Cottey, L., & McKimm, J. (2019). Putting service back into health care through servant leadership. *British Journal of Hospital Medicine*, 80(4), 220-224. <https://doi.org/10.12968/hmed.2019.80.4.220>
- Cruz-Gomes, S., Amorim-Lopes, M., & Almada-Lobo, B. (2019). The demand for healthcare services and resources: patterns, trends and challenges in healthcare delivery. *Operational Research: IO 2018, Aveiro, Portugal, September 5-7 19*, 91-106. https://doi.org/10.1007/978-3-030-10731-4_7
- Eragula, R. (2015). Humility in leadership. *Advances in Economics and Business Management*, 2(8), 786-789.
- Eriksson, A., Vulkan, P., & Dellve, L. (2023). A case study of critical reasons behind hospital nurses turnover due to challenges across system levels. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 1213-1224. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S363390>
- Faraz, N. A., Xiong, Z., Mehmood, S. A., Ahmed, F., & Pervaiz, K. (2023). How does servant leadership nurture nurses' job embeddedness? Uncovering sequential mediation of psychological contract fulfillment and psychological ownership. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1155/2023/7294334>
- Farling, M.L., Stone, A.G., & Winston, B.E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72. <https://doi.org/10.1177/107179199900600104>
- Felix, J. (2023). Servant leadership in healthcare: A pilot study. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(4), 1-13.

- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. J. (2009). Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents. *Journal of interprofessional care*, 23(4), 331-340. <https://doi.org/10.1080/13561820902886253>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Center for Applied Studies, Cambridge.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Gunnarsdóttir, S., Edwards, K., & Dellve, L. (2018). Improving health care organizations through servant leadership. *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*, 249-273. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8_14
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 228-234. <https://doi.org/10.1111/jonm.12304>
- Hassan, F. S. U., Ikramullah, M., & Iqbal, M. Z. (2021). Workplace bullying and turnover intentions of nurses: the multi-theoretic perspective of underlying mechanisms in higher-order moderated-serial-mediation model. *Journal of Health Organization and Management*, 36(2), 197-215. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2020-0479>
- Hattab, S., & Kornelius, Y. (2021). Effect of servant leadership on the performance of a regional general hospital. *Probl Perspect Manag*, 19(2), 507-518. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.40](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.40)
- Hays, J. M. (2008). Teacher as servant applications of Greenleaf's servant leadership in higher education. *Journal of Global Business Issues*, 2(1), 113.
- He, Q., Liu, W., Liu, L., & Cao, S. (2023). Servant leadership and clinical nurses' work engagement: The mediating role of emotional support and frustration. *Journal of Psychology in Africa*, 1-6. <https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2244795>
- He, Y., Sheng, Z., Griffin, M., & Yao, X. (2023). A multilevel model linking altruistic motivation to workplace safety: The role of servant leadership. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2761>
- Jenkins, M., & Stewart, A. C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54. <https://doi.org/10.1097/hmr.0b013e3181c22bb8>
- Karaçam, Z. (2013). Sistematik derleme metodolojisi: Sistematik derleme hazırlamak için bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemsirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(1), 26-33.
- Kül, S., & Sönmez, B. (2021). The effect of nurse managers' servant leadership on nurses' innovative behaviors and job performances. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1168-1184. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0318>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

- Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., Iqbal, M. K., Saeed, U., Mughal, M. F., & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2383-2391. <https://doi.org/10.1111/jonm.13414>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336-341. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Mostafa, A. M. S. (2022). Customer incivility, work engagement and service-oriented citizenship behaviours: Does servant leadership make a difference?. *Human Performance*, 35(1), 31-47. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1998061>
- Mostafa, A. M. S., & El-Motalib, E. A. A. (2019). Servant leadership, leader-member exchange and proactive behavior in the public health sector. *Public Personnel Management*, 48(3), 309-324. <https://doi.org/10.1177/0091026018816340>
- Mostafa, A. M. S., Yunus, S., Au, W. C., & Cai, Z. (2023). Co-worker undermining, emotional exhaustion and organizational commitment: the moderating role of servant leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 38(3), 194-209. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2022-0351>
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.005>
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2022). Modeling character: servant leaders, incivility and patient outcomes. *Journal of Business Ethics*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04783-7>
- Ngoma, M., Namono, R., Nangoli, S., Bashir, H., & Nakyeyune, S. (2021). Towards fighting COVID-19: Can servant leadership behaviour enhance commitment of medical knowledge-workers. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 49-63. <https://doi.org/10.1108/CRR-05-2020-0018>
- Omanwar, S. P., & Agrawal, R. K. (2020). Servant leadership, organizational identification and turnover intention: an empirical study in hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 239-258. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2374>
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Doctoral Thesis). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/servant-leadership-theoretical-model/docview/305234239/se-2?accountid=11248> Accessed 27.02.2025.
- Qin, L., Li, J., & Li, C. (2023). Servant leadership behaviour of head nurse assessment and its linkage with nurse work engagement in China. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.15753>
- Qiu, S., & Zhang, R. (2022). The relationship between workplace incivility and psychological distress: the moderating role of servant leadership. *Workplace Health & Safety*, 70(10), 459-467. <https://doi.org/10.1177/21650799221084067>
- Rahayu, R. P., & Wati, I. R. (2023). The influence of servant leadership and organizational climate on employee performance through affective commitment as an intervening variabel (Study on health workers of kumala siwi mijen kodus public hospital). *Journal Return*, 2(2). <http://dx.doi.org/10.57096/return.v2i2.75>
- Raoush, A. (2022). Relationship between adopting servant leadership style and employee commitment: Empirical evidence from Jordanian governmental hospitals. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 299-309. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.25)

- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Sagala, G. B., Haguisan III, I. A., & Bauden, E. J. (2022). Assessment of servant leadership and ethical climate: The case of administrators and supervisors. *International Research Journal of Science, Technology, Education, & Management (IRJSTEM)*, 2(2).
- Saleem, S., Tourigny, L., Raziq, M. M., Shaheen, S., & Goher, A. (2022). Servant leadership and performance of public hospitals: Trust in the leader and psychological empowerment of nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1206-1214. <https://doi.org/10.1111/jonm.13622>
- Sheng, Z., Serban, A., Cortina, J. M., He, Y., & Yao, X. (2023). From Helping to Helpful: a Social Network Examination of Workplace Helpfulness at Multiple Levels. *Journal of Business and Psychology*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09923-6>
- Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant-leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 29-45.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons.
- Trastek, V. F., Hamilton, N. W., & Niles, E. E. (2014.). Leadership models in health care—a case for servant leadership. *Mayo Clinic Proceedings* 89(3), 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2013.10.012>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., ... & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences*, 7(2), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci7020008>
- Waddell, J. T. (2006). Servant leadership. *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable* (pp. 1-9).
- Wang, H., Zhou, X., Song, C., Yin, P., Shi, R., Zhang, H., ... & Ye, J. (2022). The effect of hindrance stressors on the emotional exhaustion among front-line healthcare workers in the recuperation period during the COVID-19 epidemic in China: a prospective cross-sectional study. *BMJ open*, 12(6). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-049191>
- Wang, Z., Xing, L., & Zhang, Y. (2021). Do high-performance work systems harm employees' health? An investigation of service-oriented HPWS in the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2264-2297. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579254>
- Westbrook, K. W., Nicol, D., Nicol, J. K., & Orr, D. T. (2022). Effects of Servant Leadership Style on Hindrance Stressors, Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Individual Performance in a Nursing Unit. *Journal of Health Management*, 24(4), 670-684. <https://doi.org/10.1177/09720634221128100>
- Winston, B. E. (2002). *Be a leader for God's sake--from values*. Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Wis, R. M. (2002). The conductor as servant-leader. *Music Educators Journal*, 89(2), 17-23. <https://doi.org/10.2307/3399837>

- Xiao, Q., Iftikhar, Q., Spaeth, K., Zhang, C., Liang, X., Klarin, A., & Liu, L. (2023). The relationship between servant leadership and nurses' in-role performance: The sequential mediating effects of job autonomy and emotional exhaustion. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.15930>
- Xiao, Q., Liang, X., Liu, L., Klarin, A., & Zhang, C. (2023a). How do work–life balance programmes influence nurses' psychological well-being? The role of servant leadership and learning goal orientation. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.15654>
- Yasir, M., & Jan, A. (2023). Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals. *Leadership in Health Services*, 36(2), 164-185. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2022-0050>
- Zada, M., Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Zhang, Y. J., Vega-Muñoz, A., & Salazar-Sepúlveda, G. (2022). Does servant leadership control psychological distress in crisis? Moderation and mediation mechanism. *Psychology Research and Behavior Management*, 607-622. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S354093>