

HİZMETKÂR LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ARACI ROLÜ¹



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt, 16, Sayı 31, 2025
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 03.12.2024

Yayına Kabul Tarihi: 17.04.2025

Cemal ZEHİR

Prof. Dr.

Yıldız Teknik Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,

İstanbul, Türkiye

cehir@yildiz.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-2584-4480

Emel BURAK

Dr. Öğr. Üyesi

Kırklareli Üniversitesi

Vize MYO,

Kırklareli, Türkiye

emelburak@klu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-7782-9149

ÖZ | Bu çalışma, hizmetkâr liderlik algısının çalışan sesliliğine etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolünü incelemektedir. Marmara Bölgesi'nde mal ve hizmet üreten işletmelerin çalışanları araştırmanın evrenini oluştururken, zaman, erişim ve kaynak kısıtları nedeniyle kolayda örnekleme yöntemiyle 419 gönüllü çalışan seçilmiştir. Nicel yöntemle yürütülen araştırmada, istatistiksel analizler IBM AMOS 24.0 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Literatür ışığında geliştirilen hipotezler test edilmiş ve hem teorik hem de uygulamaya yönelik katkılar sunulmuştur. Sonuçlar, hizmetkâr liderlik algısının ve psikolojik sözleşmenin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderlik algısının işlemsel kontrat ile anlamlı bir ilişkisi bulunmazken, ilişkisel kontrat ile pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, ilişkisel kontratın hizmetkâr liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği, ancak işlemsel kontratın aracılık etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, psikolojik sözleşme, çalışan sesliliği, işlemsel kontrat, ilişkisel kontrat

JEL Kodları: M10, M12, D23

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2025.013

Atıfta bulunmak için: Zehir, C., & Burak, E. (2025). Hizmetkâr liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin aracı rolü. *KAÜİBFD*, 16(31), 324-354.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP PERCEPTION ON EMPLOYEE VOICE



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 16, Issue 31, 2025
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 03.12.2024

Accepted Date: 17.04.2025

Cemal ZEHİR

Prof. Dr.

Yıldız Teknik University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
İstanbul, Türkiye
czechir@yildiz.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-2584-4480

Emel BURAK

Asst. Prof. Dr.

Kırklareli University
Vize Vocational School,
Kırklareli, Türkiye
emelburak@klu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-7782-9149

ABSTRACT

This study examines the mediating role of the psychological contract in the relationship between servant leadership perception and employee voice. The research focuses on employees in the Marmara Region, with 419 volunteers selected through convenience sampling due to time and resource constraints. A quantitative approach was used, and statistical analyses were conducted with IBM AMOS 24.0. Hypotheses developed from the literature were tested, contributing to theory and practice. Findings show that servant leadership perception and the psychological contract significantly impact employee voice. No significant relationship was found between servant leadership and the transactional contract, while a positive relationship was observed with the relational contract. Additionally, the relational contract partially mediates the relationship between servant leadership and employee voice, whereas the transactional contract has no significant mediating effect. The results were interpreted within the literature framework, and recommendations were provided.

Keywords: *Servant leadership, psychological contract, employee voice, transactional contract, relational contract*

JEL Codes: *M10, M12, D23*

Scope: *Business administration*

Type: *Research*

1. GİRİŞ

İşletmelerin rekabet stratejilerinin en önemli unsurlarının başında liderlik edebilme kabiliyetleri gelmektedir. Etkili liderden beklenen özellikler; gelecek vizyonuna sahip, takipçilerine yönelik karşılıklı saygı ve değerlere odaklı, iş ahlakı ve kişisel dürüstlüğü önemseyen (Cohen, 2010, s.16), yüksek duygusal zekâyâ sahip (Spellman, 2011, s.53), takipçilerine ilham veren (Sharma, 2013, s.28) bir anlayış ortaya koymasıdır. Yönetim literatüründe ileri sürülen çeşitli liderlik tipleri ve tarzları içerisinde liderliğin duygusal, ilişkisel ve ahlaki boyutlarını kullanışlı bir biçimde açıklayan liderlik modellerinin başında hizmetkâr liderlik gelmektedir (Zehir, Akyüz, Eren & Turhan, 2013, s.2). Hizmetkâr liderlik ile liderlik algısı hizmet talep eden ve/veya alan lider anlayışından hizmet sunan /veren lider misyonu ile karakterize olarak farklı bir boyut kazanmaktadır. Greenleaf (1970)' in ileri sürdüğü hizmetkâr liderlik yaklaşımı, bir yönetim modeli olmaktan ziyade hizmet etmeye duyulan içgüdüsel bir yaşam şekli olarak ifade edilmektedir. Aşkın bir düşünce yapısına karşılık gelmesi ve kadim bir felsefeyi barındırması sebebiyle hizmetkâr liderlik tarzı özgün bir yönetim modelini savunmaktadır. İçerisinde lider kişinin, çalışanları önceliklendirmesi, önemsemesi ve çalışanların beklentilerine değer vermesi, çalışanların mutluluğu ve memnuniyeti yer almaktadır (Blanchard, Blanchard & Zigarmi, 2007, s.294).

İşletmeler, organizasyon içerisindeki süreçleri iyileştirmek, geliştirmek (Morrison, 2011, s.374) ve çalışanları karar alma süreçlerine dâhil ederek çalışanların işletmeye katkı sunma potansiyeli olan farklı fikir ve görüşlere ihtiyaç duymaktadır (Arslan & Yener, 2016, s.174). Bu duruma olanak tanıyan işletmelerin pozitif ve yapıcı kazanımları olduğu literatür tarafından desteklenmektedir (Dyne & LePine, 1998; Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s.1275). Çalışmalar sürdürülebilir işletme refahı ve örgütsel gelişim için iş gören sesliliğinin önemli bir parametre olduğu yönünde bir eğilim ileri sürmektedir (Andiyasari, Matindas & Riantoputra, 2017, s. 2). Daha çok çalışan sesine kulak veren işletmelerde, işletmeye katkı sunmaya motive olan çalışan olduğu ve katılımcı çalışan tavrının ortaya konulduğu gözlemlenmektedir (Chou & Barron, 2016, s.1723). Bu noktada yapılan çalışmalarda iş gören sesliliğinin örgütü iyileştirici, geliştirici, yapıcı davranışlar olduğu tespit edilmiş, hatta çalışan sesliliğinin ekstra rol davranışının bir bileşeni olduğu da ileri sürülmüştür (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, s.1275).

Psikolojik sözleşme, iki veya daha fazla taraf arasındaki var olan sorumluluklara yönelik inanç (Rousseau, 1995, s.6) ve var olan ilişkiye dair şahsi algıları (Nikolaou, Tomprou & Vakola, 2007, s.649) içermektedir. Psikolojik sözleşmeler işletme içerisindeki güçlü duyguları, algıları yorumlamayı

kapsayarak (Rousseau & Parks, 1993, s. 18), taraflar arasındaki beklenti ve yükümlülükleri içeren ayrıntılı bir çizelge olarak ifade edilmektedir. Bu sürecin anlaşılması ve etkili yönetilmesi işletme başarısına yardımcı olan bir faktördür (Wangithi & Muceke, 2012, s.121). Psikolojik sözleşme temelde ilişkisel kontrat ve işlemsel kontrat olmak üzere iki ana alt boyuttan oluşmaktadır (Rousseau, 2004, s.122; Hess & Jepsen, 2009, s.263). İşlemsel sözleşmeler, esnek olmayan (Grimmer & Oddy, 2007, s.155), taraflar arasındaki ekonomik ilişkileri açıklayan (Haq, Jam, Azeem, Al, & Fatima, 2011, s.7972), kısa vadeli, resmi bir anlaşmaya dayanan (Conway & Briner, 2005, s.44) ve çalışan katkısının sınırlı olduğu sözleşme türüdür (Roussenu, 2004). İlişkisel sözleşmeler ise karşılıklı güven ve sadakat sunan (Rousseau, 2004, s. 122), uzun vadeli olarak işletmeye ve çalışana önemli kazançlar sunan bir psikolojik sözleşme türüdür (Millward & Hopkins, 1998, s.1532).

Liderlik literatüründe hizmetkâr liderliğin çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerindeki etkilerine odaklanan birçok çalışma bulunmaktadır (Yan & Xiao, 2016; Akgemci, Kalfaoğlu & Erkunt, 2019). Liderlik tarzlarının çalışanın sesliliği davranışı üzerindeki doğrudan etkili olduğu ileri süren çalışmaların (Morrison, 2014; Bulut & Meydan: 2018; Chen, Wang & Lee, 2018) mevcut olduğu gözlenmektedir. Bunun yanı sıra özellikle hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliğini sağlayan bir unsur olduğunu ileri süren çalışmalarda bulunmaktadır (Yan & Xiao, 2016; Akgemci, Kalfaoğlu & Erkunt, 2019). Bu duruma ek olarak çeşitli çalışmalarda hizmetkâr liderlik ile çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkide çeşitli değişkenlerin aracılık ettiğini ileri sürülmektedir (Erkutlu & Chafra, 2015; Yan & Xiao, 2016; Arain, Hameed & Crawshaw, 2019; Song, Tian & Kwan, 2020; Liao, Liden, Liu & Wu, 2021; Chen, Wang & Li, 2022; Khan, Mubarik, Ahmed, Ali & Siraj, 2023a; Khan, Mubarik, Ahmed & Islam, 2023b). Yapılan çalışmalar doğrultusunda liderlik anlayışı çalışan sesliliğini yönetme konusunda yöneticilere bir alan açtığı açıkça görülmektedir (Mowbray, Wilkison & Tse, 2015, s.393). Hizmetkâr liderlik ise çalışana hizmet bilincinden hareket ettiğinden çalışanlarda ses verme davranışını teşvik ederek işletme amaçlarını destekleyen katılımı sağlamaktadır (Erkutlu & Chafra, 2015; Yan & Xiao, 2016; Akgemci vd., 2019; Arain vd., 2019; Liao vd., 2021; Chen vd., 2022; Song vd., 2022; Khan vd., 2023a; Khan vd., 2023b). Benzer şekilde psikolojik sözleşme ve alt boyutları ve çalışan sesliliğini analiz eden ve psikolojik sözleşme ve çalışan sesliliği arasında ilişki tespit eden çalışmalar mevcut olduğu görülmektedir (Arain, Bukhari, Hameed, Lacaze & Bukhari, 2018; Tokmak, 2019; Memon & Ghani, 2020; Botha & Steyn, 2023). Çalışan sesliliği literatürü, çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımının inovasyon ve işletme performansı açısından kritik olduğunu ortaya koymaktadır

(Morrison, 2011; Dyne & LePine, 1998). Ancak, hizmetkâr liderliğin çalışanların ses verme davranışı üzerindeki etkisinin hangi psikolojik mekanizmalar üzerinden şekillendiği yeterince incelenmemiş ve bu doğrultuda bir yönetim modeli henüz geliştirilmemiştir. Ancak, psikolojik sözleşme teorisi (Rousseau, 1995), çalışanların işverenleriyle olan ilişkilerini, örgütsel bağlılıklarını ve beklentilerini anlamlandırmalarını sağlayan temel bir çerçeve sunmaktadır. Mevcut çalışmalar psikolojik sözleşmenin çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirdiğini ortaya koysa da (Wangithi & Muceke, 2012), hizmetkâr liderliğin bu sözleşme türlerini nasıl şekillendirdiği ve bunun çalışan sesliliği üzerindeki etkisi literatürde açık bir şekilde ele alınmamıştır.

Bu çalışma, hizmetkâr liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi psikolojik sözleşme aracılığıyla ele alarak, hizmetkâr liderlik teorisi, psikolojik sözleşme teorisi ve çalışan sesliliği literatürünü bütünleştiren disiplinler arası bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın özgünlüğü, hizmetkâr liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi psikolojik sözleşme dinamikleri üzerinden ele alarak, liderlik ve örgütsel davranış literatüründeki önemli bir boşluğu doldurmasından kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin iki temel boyutu olan ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerin çalışanların liderleriyle kurdukları ilişkiyi nasıl anlamlandırdığı, bu sürecin çalışanların ses verme davranışlarını nasıl etkilediği araştırmanın temel odak noktalarından birini oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın literatüre yapacağına inanılan katkılar üç temel noktada özetlenebilir: İlk olarak, liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi psikolojik sözleşme perspektifinden ele alarak, örgütsel davranış ve liderlik literatürünü bütünleştiren uzun vadeli ve güven temelli teorik bir model sunmaktadır. İkinci olarak, psikolojik sözleşmenin alt boyutlarının hizmetkâr liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığını analiz ederek, bu ilişkinin arka planındaki psikolojik mekanizmaları açıklığa kavuşturmaktadır. Üçüncü olarak, çalışma işletmeler tarafından adapte olunabilir, eylemsel bir planın zeminini oluşturmaktadır. İşletmelerin çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırma stratejilerinde hizmetkâr liderlik uygulamalarının nasıl daha etkin kullanılabileceğine dair somut öneriler geliştirerek, yöneticilere çalışan sesliliğini teşvik eden bir iş ortamı oluşturma konusunda rehberlik eden bir kaynak sağlamaktadır. Özellikle liderlerin çalışanlarıyla kurduğu psikolojik sözleşme türlerinin, çalışanların örgütsel katılım düzeyleri üzerindeki etkisini anlamak, insan kaynakları yönetimi ve liderlik geliştirme programları açısından önemli içgörüler sunmaktadır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik doğrultusunda çalışan beklentilerinin dikkate alındığı bir yönetim anlayışı, işletmelerin inovasyon süreçlerini destekleyerek rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamalarına katkı sağlayacaktır.

2. TEORİK ARKA PLAN

2.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, sadece yönetsel bir yetkinlik değil, aynı zamanda geleceğe dair bir vizyon oluşturarak, çalışanların bu vizyonu anlamasını ve benimsemesini sağlayan kritik bir yönetim mekanizmasıdır. Etkili bir lider, çalışanlarının örgütsel hedefler doğrultusunda uyumlu bir şekilde hareket etmelerini sağlarken, aynı zamanda karşılaşılan zorlukları aşmalarında da yol gösterici bir rol üstlenir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik, geleneksel liderlik anlayışından ayrılarak, liderin öncelikli amacının otorite kullanmak değil, ekibine hizmet etmek olduğu bir yönetim tarzı olarak öne çıkmaktadır. Hizmetkâr lider, hizmet etmeyi doğal bir davranış biçimi olarak benimseyen ve bu yaklaşımı bilinçli bir liderlik tercihiyle birleştiren kişidir (Yukl, 2006, s.420). Buna göre, hizmet etmeyi önceleyen liderler, bireysel çıkarları geri planda tutarak, çalışanlarının gelişimi ve refahına odaklanmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışları genellikle liderin otoritesini ve yetkisini kullanarak organizasyonu yönlendirmesi üzerine kuruluyken, hizmetkâr liderlik bu anlayışa ters bir mantıkla yaklaşarak liderin ekibine hizmet etmesini esas alan özgün bir liderlik modelidir.

Greenleaf (1970)' in ileri sürdüğü hizmetkâr liderlik teorisinde, liderin yalnızca yönetim işlevini yerine getiren bir figür olmasının ötesinde, çalışanlarının bireysel ve profesyonel gelişimine katkı sağlayan bir rehber olması ve bu minvalde çalışana hizmet sunması söz konusudur. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanlara güven aşılayarak onların içsel motivasyonlarını artırmayı, böylece işletmeye karşı daha yüksek bir bağlılık ve sorumluluk geliştirmelerini hedefler. Spears (2010), hizmetkâr liderlik anlayışının on temel özelliğini belirlemiştir. Bunlar; dinleme, insanların gelişimine katkıda bulunma, farkındalık yaratma, empati kurma, ikna etme, sağduyu, kavramsallaştırma, topluluk oluşturma ve hizmet etmektir (Spears, 2010). Bu özellikleri itibarıyla çalışanı ile yakın ilişki kuran lider, çalışanların kendi potansiyellerini bulmalarına yardımcı olur, onlara güvenir ve kendilerine güven duymalarını sağlar (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008, s.162). Çalışanlarına değer veren ve onların gelişimini destekleyen bir lider, karşılığında onların işletmeye duyduğu bağlılığı artırarak, daha yüksek düzeyde performans sergilemelerini sağlar.

Hizmetkâr liderlik, liderin takipçiye veya çalışana hizmet etmesine karşılık, takipçinin veya çalışanın da bu anlayışa bir geri bildirim olarak işletme yararına pozitif katkıda bulunması ile sonuçlanma eğilimindedir (Zehir vd., 2013, s.10). Trompenaars ve Verman (2009, s.5) hizmetkâr liderliğin bu etkisinin, işletme performansını doğal bir çıktı olarak artırdığını vurgulamaktadır. Hizmetkâr liderlik, sadece bireysel performans gelişimini değil, aynı zamanda

örgütsel büyümeyi ve sürdürülebilirliği destekleyen bir yönetim anlayışıdır. Bu sebeple, hizmetkâr liderlik yaklaşımı hem toplumsal dinamikleri beslemesi hem de işletme başarısını desteklemesi açısından kritik bir noktada yer almaktadır. Toplumsal açıdan bakıldığında, hizmetkâr liderlerin oluşturduğu çalışma kültürü, daha adil, şeffaf ve destekleyici bir iş ortamına katkı sağlar. İşletmeler açısından ise, hizmetkâr liderlerin çalışanlarını motive ederek, onların işletmeye duyduğu bağlılığı artırmaları sayesinde, uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlarının seslerini duyan ve onlara değer veren liderler, sadece kısa vadeli başarılar elde etmekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin inovasyon kapasitesini artırarak, uzun vadede kurumsal dayanıklılığı güçlendiren bir yapı oluşturur. Bu nedenle, hizmetkâr liderlik hem çalışan refahını artıran bir yönetim yaklaşımı hem de işletme başarısını sürdürülebilir kılan bir liderlik modelidir.

2.2. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Sözleşme/kontrat kavramı en genel ifade ile taraflar arasındaki taahhütleri içeren alışveriş anlaşması olarak tanımlanabilir (Rousseau, 1995, s.6). Psikolojik sözleşme ise çalışanın, işletme içerisinde açık veya örtük vaatleri ne şekilde yorumladığının bir karşılığıdır. Argyris (1960) tarafından ilk defa kullanılan kavram (Anderson & Schalk, 1998, s.638), Rousseau (1995) tarafından psikolojik sözleşme teorisine dayandırılmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanın işletmeye ne sunacağı ve işletmeden ne elde edeceğine dair beklentilerin bir çerçevesinin oluşturulduğu, yazılı olan ve olmayan dinamiklere yönelik çalışanın öznel inançlarını kapsayan bir ilişki biçimi olarak değerlendirilebilir (Hess & Jepsen, 2009, s.261). Bu durum ise kurum içerisinde aynı veya benzer görev ve sorumlulukları olan çalışanların farklı geri bildirimde bulunmaları sonucunu doğurmaktadır (Aggarwal & Bhargaya, 2009, s.5). İşletmelerde psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde, işveren/yönetici ile çalışan arasındaki ilişkileri düzenleyen ilk yıl psikolojik sözleşme açısından kritik bir yıl olarak ifade edilmektedir (Lee, Liu, Rousseau, Hui & Chen, 2011, s.221). İşletmelerdeki insan kaynakları birimi uygulamaları aracılığıyla kurumun beklentileri ile ilgili çalışanlardan nasıl bir geri bildirim yapmalarına gerektiğine yönelik güçlü bir mesaj gönderebilir. Hem çalışan hem de işveren/yönetici kanadında bu beklentilerin eşleşmesi, iş doyumu, bağlılık ve performans gibi sonuçların pozitif yönlü olmasına katkı sunmaktadır (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008, s.18).

Literatürde psikolojik sözleşmelerin birden çok formu bulunsa da (Persson & Wasieleski, 2015, s.369) temelde ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler olarak iki tip üzerine yoğunlaşmaktadır (Rousseau, 2004, s.122). İlişkisel sözleşme/kontrat, uzun vadeli hedeflere odaklanan, çalışanların kendilerini ifade

edebilecekleri bir ortam sunarak gelişimlerini sağlayan (Conway & Briner, 2005, s.44), şeklen bir çerçeve çizilmeyen (Rousseau & Parks, 1993, s.12), karşılıklı sadakat ve güven ilişkisine dayanan (Braekkan, 2012, s.281) bir psikolojik sözleşme türüdür. Bu sözleşme tipi çalışanın örgüt ile özdeşleşme seviyesini artırmaktadır (Millward & Hopkins, 1998, s.1532). Örgütsel özdeşleşmesi yüksek çalışanlar, örgütün kurallarını benimseyerek yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirmeyi tercih ederler (Baykal, Zehir & Köle, 2018, s.117). Buna bağlı olarak ilişkisel sözleşme, çalışanın işletmeyi içselleştirmesini ve yaratıcılıklarını işletme yararına kullanmaya istekli olmasını sağlamaktadır. İşlemsel sözleşmeler ise belirlenmiş performans kriterleri ile sınırlı, işletme ve çalışanlar açısından karşılıklı ekonomik ilişkileri açıklayan (Haq vd., 2012, s.7972), esnek olmayan kısa vadeli amaçlar etrafında şekillenmektedir (Grimmer & Oddy, 2007, s.155). Buradaki kritik eşik psikolojik sözleşmelerin örgüt kültürü, sektör özelliklerine göre şekillenen (Conway & Briner, 2005, s. 11), çevresel ve bireysel farklılıklara uyum sağlayacak akıcılıkta olması ve içeriğinin güncellenebilir nitelikte olmasıdır (Wangithi & Muceke, 2012, s.121; Persson & Wasieleski, 2015, s.369).

2.3. Çalışan Sessliliği Kavramı

Çalışanlar, işletme faaliyetlerine birinci dereceden muhatap olan, süreç içerisinde yapıcı katkı sunma potansiyeline sahip işletme paydaşlarıdır. Çalışanların zihinlerinde oluşan işletmeye dair fikirlerin paylaşımına olanak tanımak işletme adına büyük değer taşımaktadır (Carnevale, Huang, Crede, Harms & Uhl-Bien, 2017, s.518). Bu sebeple çalışanların ses verme davranışına motiv edilmeleri örgüte ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kuvvetlendirmektedir (Aygün & Özen, 2019, s.3). Bir davranışın çalışan sessliliği kapsamında değerlendirilebilmesi için çalışanların iş ile ilgili duygu, düşünce, görüş ve bilgi içermesi gerekmektedir (Çetin & Çakmakçı, 2012, s.4).

Çalışan sessliliği, Hirschman (1970) tarafından ‘ses verme’ olarak ifade edilerek literatürde yer almıştır. Çalışanın gerekli gördüğü ve öneri sunmak istediği iş ile ilgili konularda dâhil olmak üzere sorunlarını ve alternatif çözüm yollarını açıkça ifade etmesi çalışan sessliliği olarak tanımlanmaktadır (Premeaux & Bedian, 2003, s.1538). Çalışan sessliliği açık iletişim biçiminin uygulamaya dönük bir pratiğini içermektedir (Maynes & Podsakoff, 2014, s.91). Van Dyne ve arkadaşları (2003) çalışan sessliliğini; kabullenici sesslilik, savunmacı sesslilik, örgüt yararına sesslilik olmak üzere üç kategoride ele almıştır. Söz konusu sesslilik biçimleri farklı motivasyon unsurlarından etkilenmektedir. Kabul edilmiş sesslilikte, çalışanlar işletmede çoğunluk ile aynı duygu ve düşüncüyü paylaşırlar. Burada çalışanlar, konuşmalarının anlamlı olmayacağına yönelik hâkim bir düşünceye sahip olarak ve muhtemel bir değişime öncülük edemeyeceklerine

yönelik bir algıdan beslenirler (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Yetim & Erigüç, 2018). Savunma amaçlı seslilikte, çalışan yalnızca kendisini ilgilendiren ve kendisini savunmak amacıyla görüş, bilgi ve önerilerde bulunma eğilimindedir (Van Dyne vd., 2003). Bu seslilik türü çalışmada korku temeline dayanır ve iç güdüsel olarak savunma mekanizmasının aktif olmasıyla son bulur. Örgüt yararına seslilik ise bireyin iş ile ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini örgüt içerisinde iş birliği çerçevesinde paylaşması olarak tanımlanmakta (Van Dyne vd., 2003, s.1371) ve bunun sonucunda bir ilerleme ve gelişme katkı sunması beklenmektedir (Morrison, 2011, s.375).

Çalışanın, işletmede var olan bir durumu karşı söz konusu seslilik türlerinden hangisini tercih edeceğinde, çalışanın işletme ile arasındaki bağlılık belirleyici rol oynamaktadır. Literatürde örgütsel başarının, çalışanın deneyimlerini, endişelerini, dilek ve isteklerini dile getirdiği ses verme davranışı ile doğru orantılı olduğunu savunan çalışmalar bulunmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997; Liang, Farh & Farh, 2012; Cheng, Chang, Kuo & Lu, 2014; Carnevale vd., 2017; Bulut & Meydan, 2018).

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Hizmetkâr liderlik, liderin çalışanlarına hizmet etmeyi temel alan bir yönetim anlayışı benimsemesi ve onların gelişimini destekleyerek örgütsel süreçlere katılımlarını teşvik etmesi üzerine şekillenen bir liderlik modelidir (Greenleaf, 1970). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların güvenini kazanarak örgütsel bağlılığı artırırken, çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etme eğilimlerini de güçlendirmektedir. Çalışan sesliliği, bireylerin örgütsel gelişime katkıda bulunma ve iyileştirme amacıyla düşüncelerini açıkça dile getirmeleri olarak tanımlanır (Morrison, 2011). Bu kavram, çalışanların örgüt içindeki olumsuzlukları gidermek, yenilikçi fikirler sunmak ve yönetime geri bildirim sağlamak amacıyla örgütsel süreçlere aktif katılım göstermelerini ifade eder. Liderlik tarzlarının çalışan sesliliği üzerindeki etkisine dair yapılan çalışmalar, liderlerin çalışanlarının seslerini ne derece dikkate aldığının ve onların fikirlerini nasıl yönlendirdiğinin, örgütsel yenilikçilik ve sürdürülebilir başarı açısından kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Detert & Burris, 2007).

Hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini inceleyen ampirik araştırmalar, bu liderlik tarzının çalışanların güvenli bir ortamda kendilerini ifade etmelerine imkân sağladığını ve onların görüşlerini örgütsel süreçlere dâhil etme motivasyonlarını artırdığını göstermektedir (Liden vd., 2008; Henderson, 2013; Erkötlü & Chafra, 2015; Yan & Xiao, 2016; Arain vd., 2019; Akgemci vd., 2019; Eva, Robin, van Dierendock & Liden, 2019; Liao vd., 2021; Chen vd., 2022; Song vd., 2022; Khan vd., 2023a; Khan vd., 2023b).

Henderson 2013 yılında yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarına odaklanmış ve çalışan sesliliği üzerindeki etkilerini olduğuna yönelik bulgularını raporlamıştır. Yan ve Xiao (2016), 430 memur ve onların birinci derece amirlerinden toplanan veriler doğrultusunda hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliğini artırdığını ve bu etkiye psikolojik güvenlik değişkeninin aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Arain vd. (2019) tarafından farklı sektörlerde çalışan 231 ast ve üstten toplanan verilerin analizinde, yine hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliğini doğrudan teşvik ettiği bulunmuştur. Liao vd. (2021) tarafından Çin’de 308 mimar ve yöneticilerinden elde edilen veriler doğrultusunda hizmetkâr liderliğin teşvik edici ve yasaklayıcı seslilik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ve bu ilişkinin farklı aracı değişkenler tarafından yönlendirildiği belirlenmiştir. Song vd. (2022) bankacılık sektöründe 23 süpervizör ve 216 çalışan ile yürütülen araştırmasında, hizmetkâr liderliğin çalışanların işe bağlılığını artırarak, teşvik edici ve yasaklayıcı seslilik davranışlarını kolaylaştırdığını göstermiştir. Chen vd. (2022) ise 424 çalışan ve yöneticileri ile gerçekleştirdiği çalışmada, hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliği üzerinde doğrudan anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ampirik olarak kanıtlamıştır. Khan vd. (2023a), 286 hizmet sektörü çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmada, hizmetkâr liderlik ile çalışan yasaklayıcı ve teşvik edici ses davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve anlam değişkeninin bu süreçte aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir. Yine Khan vd. (2023b) tarafından 71 işletmeden 312 çalışan ile yürütülen bir başka çalışmada, hizmetkâr liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki etkiye ses davranışının aracılık ettiğini ispat etmiştir. Ulusal yazında ise Erkutlu ve Chafra (2015), 10 devlet üniversitesinden 793 öğretim üyesinden veri toplamış, hizmetkâr liderlik ile dile getirme davranışı üzerinde etkisini saptamıştır. Bu etkide psikolojik güvenlik ve psikolojik güçlendirme unsurlarının tam aracı rolü ispatlanmaktadır. Akgemci ve arkadaşları (2019) ise 132 araştırma görevlisinden veri toplanmış ve hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi ispatlanmıştır. Bu araştırmalar, hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliğini teşvik ettiğine dair güçlü ampirik kanıtlar sunmaktadır. Bu bağlamda, yapılan bu çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliğini artırdığı yönünde güçlü teorik ve ampirik temellere dayanan bir ilişki olduğu öne sürülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: *Hizmetkâr liderlik algısının çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.*

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışanların işverenleriyle aralarındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri nasıl algıladıklarını ifade eden, yazılı olmayan bir anlaşma olarak tanımlanmakta ve buna dair önemli bir çerçeve

sunmaktadır (Rousseau, 1995). Bu teoriye göre, çalışanların iş yerinde kendilerini ne derece güvende hissettikleri, örgütte kurdukları bağın niteliği ve işverenin sunduğu olanakların algılanan adaleti, çalışanların örgütsel süreçlere katılım düzeylerini belirlemektedir (Rousseau & Parks, 1993). Ampirik çalışmalar, psikolojik sözleşmenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini destekleyen önemli bulgular sunmaktadır (Arain vd., 2018; Tokmak, 2019; Memon & Ghani, 2020; Botha & Steyn, 2023). Arain vd. (2018), kâr amacı gütmeyen işletmelerde 234 çalışan ve yöneticileri ile gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik sözleşmenin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Tokmak (2019) tarafından kamu sektöründeki güvenlik hizmetlerinde 170 çalışan ile yapılan araştırmada, psikolojik sözleşmenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve özellikle ilişkisel psikolojik sözleşmenin çalışanların destekleyici ve yapıcı ses davranışlarını artırdığı, işlemsel sözleşmenin yapıcı ve destekleyici çalışan sesliliğini azalttığı belirlenmiştir. Memon ve Ghani (2020) ise psikolojik sözleşme ile yapıcı seslilik arasında güçlü bir pozitif ilişki saptanmıştır. Botha & Steyn (2023) tarafından 11 farklı kuruluştan 620 çalışanın katılımıyla yürütülen çalışmada ise ilişkisel psikolojik sözleşmenin çalışan sesliliğini teşvik edici, işlemsel psikolojik sözleşmenin ise çalışan sesliliğini engelleyici bir faktör olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, çalışanların örgütsel süreçlere katılım eğilimlerinin, işverenleriyle kurdukları psikolojik sözleşme türüne bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir. Bu teorik çerçeve ve ampirik bulgular doğrultusunda, psikolojik sözleşmenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ve bu etkinin psikolojik sözleşmenin türüne göre farklılık göstereceği varsayılmıştır. Bu kapsamda, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Psikolojik sözleşmenin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: İşlemsel kontratın çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H2b: İlişkisel kontratın çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımında, hizmetkâr liderlerin çalışanlarını destekleyici, onların gelişimini teşvik edici ve uzun vadeli bir bağlılık oluşturan bir yönetim anlayışı benimsediği göz önünde bulundurulduğunda (Eva vd., 2019), hizmetkâr liderlik algısının ilişkisel psikolojik sözleşme ile pozitif yönde, işlemsel psikolojik sözleşme ile ise negatif yönde bir ilişki içinde olması beklenmektedir. İlişkisel sözleşmelerin güvene dayalı bir iş ortamını desteklediği, çalışanların liderleriyle kurdukları yakın bağları güçlendirdiği ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı bilinmektedir (Botha & Steyn, 2023). Öte yandan, işlemsel sözleşmelerin lider-çalışan ilişkisini sadece kısa vadeli ekonomik beklentiler

üzerinden tanımlaması, hizmetkâr liderliğin çalışanlara sunduğu güven ve bağlılık ilkeleriyle örtüşmemektedir. Bu alandaki bulgular incelendiğinde, hizmetkâr liderliğin çalışanların psikolojik sahiplenme, kişi-kurum uyumu, duygusal bağlılık (Dahleez, Aboramadan & Bansal, 2021), örgütsel vatandaşlık, adalet algısı, çalışan katılımı ve örgütsel performans üzerindeki etkisini ele alan birçok araştırma bulunmaktadır (Carter & Baghurst, 2014; Eva vd., 2019; Faraz, Xiong, Mehmood, Ahmed & Pervaiz, 2023). Ancak, bu çalışmaların büyük bir kısmı psikolojik sözleşmeyi dolaylı bir unsur olarak ele almaktadır. Panaccio vd. (2015) tarafından yapılan araştırma, liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki bağlantıyı dolaylı olarak ele almış ancak hizmetkâr liderlik bağlamında kapsamlı bir inceleme sunmamıştır. Bu çalışmada, hizmetkâr liderlik algısının psikolojik sözleşmenin türleri üzerindeki etkisini doğrudan ele alarak literatürdeki bu boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle, hizmetkâr liderlik algısının işlemsel sözleşmelerle olumsuz bir ilişki içinde olması beklenmektedir. Bu teorik ve ampirik temeller doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H3: Hizmetkâr liderlik algısının psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Hizmetkâr liderlik algısının işlemsel kontrat üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H3b: Hizmetkâr liderlik algısının ilişkisel kontrat üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hizmetkâr liderler, çalışanlarına uzun vadeli bağlılık, destek ve güven ortamı sunarak, çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşmeleri benimsemelerini teşvik edebilir. Öte yandan, işlemsel sözleşmelerin baskın olduğu bir çalışma ortamında, lider-çalışan ilişkisi daha yüzeysel ve maddi temelli olabilir, bu da çalışanların örgütsel süreçlere olan bağlılığını ve ses verme davranışlarını sınırlandırabilir (Panaccio vd., 2015). Dahleez vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderliğin çalışanların örgütsel kimlikleri üzerindeki etkisini artırdığı ve psikolojik sahiplenme, kişi-kurum uyumu ve duygusal bağlılık gibi faktörleri güçlendirdiği belirlenmiştir. Benzer şekilde, Carter & Baghurst (2014) ve Eva vd. (2019) tarafından yürütülen çalışmada, hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet algısını, çalışan katılımını ve örgütsel performansı artırdığı gösterilmiştir. Erkutlu ve Chafra (2015) Türkiye’de gerçekleştirdikleri kapsamlı çalışmada hizmetkâr liderliğin, çalışan sesliliğine etkisinde psikolojik mekanizmaların (psikolojik güvenlik-psikolojik güçlendirme) tam aracı etkisini olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Yapılan literatür taramasında (Liden vd., 2008; Carter & Baghurst, 2014; Erkutlu & Chafra, 2015; Panaccio vd., 2015; Yan & Xiao 2016; Arain vd.,

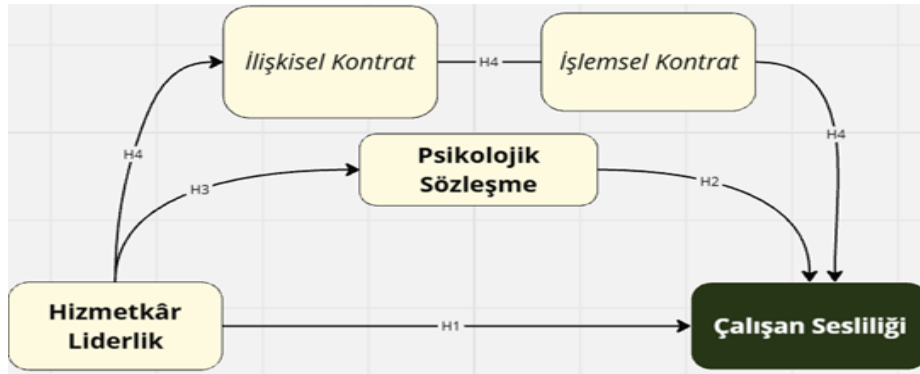
2018; Arain vd., 2019; Akgemci vd., 2019; Eva vd., 2019; Tokmak, 2019; Song vd., 2020; Memon & Ghani, 2020; Dahleez vd., 2021; Liao vd., 2021; Chen vd., 2022; Botha & Steyn, 2023; Faraz vd., 2023; Khan vd., 2023a; Khan vd., 2023b) örgüt içinde çalışanların liderleri ile kurdukları psikolojik sözleşmelerin bu süreçte çalışanın ses verme davranışı üzerinde kritik bir rol oynayabileceği düşünülmüştür. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik algısı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık rolü olabileceği öne sürülmektedir. Hizmetkâr liderlerin çalışanlarıyla kurduğu güvene dayalı ve destekleyici ilişkiler, ilişkiel sözleşmeler aracılığıyla çalışan sesliliğini teşvik ederken, işlemsel sözleşmeler aracılığıyla çalışan sesliliğini azaltabilir. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde açıklayabilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: Hizmetkâr liderlik algısı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık (mediation) etkisi vardır.

H4a: Hizmetkâr liderlik algısı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işlemsel kontratın aracılık (mediation) etkisi vardır.

H4b: Hizmetkâr liderlik algısı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide ilişkiel kontratın aracılık (mediation) etkisi vardır.

Geliştirilen hipotezlere ait araştırma modeli Şekil 1’ de sunulmaktadır;



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderlik algısının, çalışan sesliliğine etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Çalışma, verilerin anket yöntemi ile toplanacağı nicel bir araştırmadır. Anket formu, “Demografik Bilgiler”, “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği”, “Psikolojik Sözleşme (İşlemsel Kontrat ve İlişkisel Kontrat) Ölçeği” ve “Çalışan Sesliliği Ölçeği” olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Tanımlayıcı bilgi formunda, formu dolduran kişiler hakkında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işyerinde çalışma süresi, işletmedeki pozisyonu olmak üzere toplam 6 soru bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik ölçeği, Liden ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilen ve Kılıç ve Aydın (2016) tarafından yapılan çalışmada Türkçe’ye uyarlanan 7 maddelik kısa form olan ve tek boyuttan oluşan ölçek, 5’li Likert ölçeği şeklinde kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme algılarını ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Mimaroglu (2008)’nin doktora tezinden alınmıştır. Ölçeğin ‘işlemsel kontrat (8 madde)’ ve ‘ilişkisel kontrat (6 madde)’ olmak üzere iki alt boyutu vardır. Ölçek, çalışmada 5’li Likert tipi ölçek olarak kullanılmıştır. Araştırmada çalışan sesliliğine yönelik kullanılan ölçek olarak, van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 6 maddelik kısa formu 5’li likert tipi ölçek olarak kullanılmıştır. Böylelikle çalışmada gönüllü katılımcılara toplamda 33 ifadeden oluşan bir anket formu sunulmuştur. Araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren mal ve hizmet üreten işletmelerde çalışan personel oluşturmaktadır. Türkiye işgücü istatistikleri (2022) verilerine göre Marmara Bölgesi, Türkiye’nin en yüksek işgücüne sahip bölgesi olup sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren girişimlerin yaklaşık %54,1’i bu bölgede bulunduğu rapor edilmiştir (TİSK, 2022). Türkiye İş Kurumu 2022 yılı İşgücü Piyasası Araştırması kapsamında 29.771 işletmeden derlenen veri ile yalnızca İstanbul ilinde 20+ istihdamlı işletmeler için toplam çalışan sayısı 3.057.458 olarak rapor edilmiştir (Türkiye İş Kurumu, 2022). Bu kapsamda Marmara Bölgesi’ndeki çalışan sayısının yaklaşık 7 milyon olduğu tahmin edilmektedir (TÜİK, 2022). Bu geniş evrene ulaşmak pratik olarak mümkün olmadığından, araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve ulaşılabilen işletme çalışanları örnekleme dâhil edilmiştir. Bu çerçevede anket formu; yüz yüze/elden teslim, e-posta ve çevrim içi anket bağlantıları yoluyla ulaştırılmıştır. Toplamda 419 gönüllü katılımcıdan tam ve eksiksiz geri bildirim alınmıştır. %95 güven düzeyi ve %5 örnekleme hatası kabul edilerek yapılan örneklem büyüklüğü hesaplamalarına göre, evrenin 100.000 ve üzerinde olması durumunda minimum örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak

önerilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2014, s.271). Bu doğrultuda, araştırmada elde edilen 419 kişilik örneklem sayısının, evreni temsil etme açısından yeterli olduğu değerlendirilmektedir. Anket verileri IBM AMOS 24.0 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada ‘Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi’ kapsamında uyulması gereken tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan ‘Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler’ başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 20.11.2023

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası. 2023/11

3.2. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, veri analizi için Anderson ve Gerbing'in (1988) önerdiği iki aşamalı yaklaşım benimsenmiştir. Bu yöntem, yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde ölçüm ve yapısal modellerin birleşik değerlendirmesini içerir. Söz konusu yaklaşıma göre, araştırmacılar yapısal model testinden önce sağlam bir ölçüm modeli oluşturmalıdır. Bu modelin uygunluğu, faktör analizi gibi tekniklerle değerlendirilir. Yapısal model ise hipotezleri sınavarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarır. Ölçüm modelinin temel alındığı yapısal model, değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri test etme imkânı sunar.

Veri analizine geçmeden önce, olası aykırı değerleri tespit etmek amacıyla Cook uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, veri setinde aykırı değer bulunmadığını göstermiştir (En yüksek Cook uzaklık değeri = 0,08 < 1). Hesaplanan katsayılar, verilerin normallik varsayımını karşıladığını ortaya koymuştur (çarpıklık: -0.92 ile -0.19 arasında; basıklık: -0.53 ile 0.97 arasında). Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 aralığında yer alması, verilerin normal dağılıma yakın olduğuna işaret etmektedir (George & Mallery, 2010). Hizmetkâr liderlik için VIF değeri 1,60, ilişkisel kontrat için 1,02 ve işlemsel kontrat için 1,59 olarak hesaplanmıştır. Varyans Şişirme Faktörü (VIF) değerlerinin 3'ün altında olması, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir (Yurt, 2023). Bu bulgular, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığını doğrulamıştır. Tüm istatistiksel analizler, IBM AMOS 24.0 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1.Örnekleme Ait Demografik Veriler

Demografik verilere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’ de sunulmaktadır;

Tablo 1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

		f	%
Cinsiyet	Kadın	152	36,3
	Erkek	267	63,7
Yaş	18-25 yaş arası	67	16,0
	26-32 yaş arası	144	34,4
	33-42 yaş arası	142	33,9
	43-50 yaş arası	56	13,4
	51 ve üzeri yaş	10	2,4
Medeni durum	Evli	213	50,1
	Bekâr	205	49,9
Eğitim durumu	İlkokul	13	3,1
	Ortaokul	22	5,3
	Lise	67	16,0
	Ön lisans	65	15,5
	Lisans	169	40,3
	Lisansüstü	83	19,8
Mevcut iş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	76	18,1
	1-3 yıl arası	122	29,1
	4-6 yıl arası	78	18,6
	7-9 yıl arası	61	14,6
	10 yıl ve üzeri	82	19,6
Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	26	6,2
	Orta Düzey Yönetici	94	22,4
	Alt Düzey Yönetici	70	16,7
	Çalışan	229	54,7

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %36,3’ü kadın, %63,7’si erkektir.

Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların büyük bir kısmı 26-32 (%34,4) ve 33-42 (%33,9) yaş gruplarında bulunmaktadır. Evli katılımcıların oranı %50,1'dir. Lisans (%40,3) ve lisansüstü (%19,8) mezunları en yüksek oranlara sahiptir. Katılımcıların büyük bir kısmı mevcut iş yerinde 1-3 yıl (%29,1) ve 10 yıl ve üzeri (%19,6) süreyle çalışmaktadır. Üst düzey yönetici (%6,2), orta düzey yönetici (%22,4), alt düzey yönetici (%16,7) ve çalışan (%54,7) pozisyonlarında görev yapan katılımcıların oranları incelendiğinde, çalışanların en yüksek orana sahip olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Ölçüm Modeli

Araştırmanın ölçüm modelinde dört ana değişken ele alınmıştır: hizmetkâr liderlik, psikolojik sözleşme (işlemsel ve ilişkisel boyutları) ve çalışan sesliliği. Bu modelin yapı geçerliğini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ayrıca, modelin birleşme ve ayrışma geçerliği de ayrıntılı olarak incelenmiştir. Model testi için maksimum olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Faktör yüklerinin değerlendirilmesinde, literatürde yaygın olarak kabul gören 0,32 eşik değeri temel alınmıştır (Yurt, 2023). Yapılan analizler sonucunda, bu eşik değerin altında kalan herhangi bir faktör yükü gözlemlenmemiştir. Yapılan analizler sonucunda, bu eşik değerin altında kalan herhangi bir faktör yükü tespit edilmemiştir. Hesaplanan uyum iyiliği değerleri ($\chi^2= 777,79$; Sd= 310; $\chi^2/sd=2,51$; $p<0,001$; RMSEA=0,06; SRMR= 0,06; CFI=0,93; TLI= 0,92; IFI= 0,93) modelin veriler ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini işaret etmiştir (Bollen, 1989; Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999; Tanaka & Huba, 1985). Faktör yükleri, AVE, CR, MSV, MaxR(H) ve Alfa katsayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Ölçüm Modelinin Test Edilmesi ile Elde Edilen Değerler

Ölçek	Madde no	Faktör yükü	AVE	CR	MSV	MaxR(H)	Alfa
Hizmetkâr liderlik	HI1	0,70	0,595	0,913	0,473	0,926	0,910
	HI2	0,88					
	HI3	0,80					
	HI4	0,84					
	HI5	0,81					
	HI6	0,52					
	HI7	0,78					
İşlemsel kontrat	Psi1	0,66	0,363	0,820	0,030	0,842	0,818
	Psi2	0,58					
	Psi3	0,78					
	Psi4	0,66					
	Psi5	0,44					
	Psi6	0,37					
	Psi7	0,70					
İlişkisel kontrat	Psi8	0,52	0,504	0,866	0,473	0,868	0,865
	Psi11	0,60					

	Psil2	0,78					
	Psil3	0,73					
	Psil4	0,77					
	Psil5	0,71					
	Psil6	0,66					
	Çs1	0,77					
	Çs2	0,82					
Çalışan sesliliği	Çs3	0,84	0,617	0,908	0,219	0,924	0,905
	Çs4	0,49					
	Çs5	0,88					
	Çs6	0,65					

HL= Hizmetkâr liderlik, Psi= İşlemsel kontrat, Psil= İlişkisel kontrat, Çs= Çalışan sesliliği
 AVE= Average Variance Extracted, CR=Composite Reliability, MSV= Maximum shared variance, MaxR(H)= Maximal Reliability

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde, hesaplanan Cronbach alfa katsayılarının tümünün 0,70 eşiğinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, ölçek faktörlerinin iç tutarlılık açısından güvenilir olduğunu göstermektedir (Cortina, 1993). Birleşme geçerliği açısından, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerinin 0,50'nin ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerinin 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Analiz sonuçlarına göre, CR > 0,70 kriteri tüm faktörler için sağlanırken, AVE > 0,50 kriteri bazı faktörler için karşılanamamıştır. Bununla birlikte, Hair ve arkadaşları (2010) AVE > 0,50 kriterinin esnek bir kural olduğunu ve birleşme geçerliği için CR > 0,70 koşulunun yeterli olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca, CR > AVE koşulunun sağlanması da birleşme geçerliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yurt, 2023). Bu bulgular ışığında, faktörler için birleşme geçerliğinin genel olarak sağlandığı söylenebilir. Ayrışma geçerliği açısından, Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) değerlerinin AVE değerlerinden küçük olması (MSV < AVE) beklenmektedir. Analiz sonuçları bu koşulun karşılandığını göstermiştir. Ek olarak, Maksimum Güvenilirlik [MaxR(H)] değerlerinin CR değerlerinden yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin ayrışma geçerliğinin de sağlandığına işaret etmektedir (Hu & Bentler, 1999). Dolayısıyla, elde edilen bulgular ölçüm modelinin geçerlik ve güvenilirlik açısından kabul edilebilir düzeyde olduğunu desteklemektedir.

4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak hizmetkâr liderlik, işlemsel kontrat, ilişkisel kontrat ve çalışan sesliliği arasındaki ikili ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik, işlemsel kontrat, ilişkisel kontrat ve çalışan sesliliği puanlarına ait betimsel değerler hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Pearson Korelasyon Katsayıları

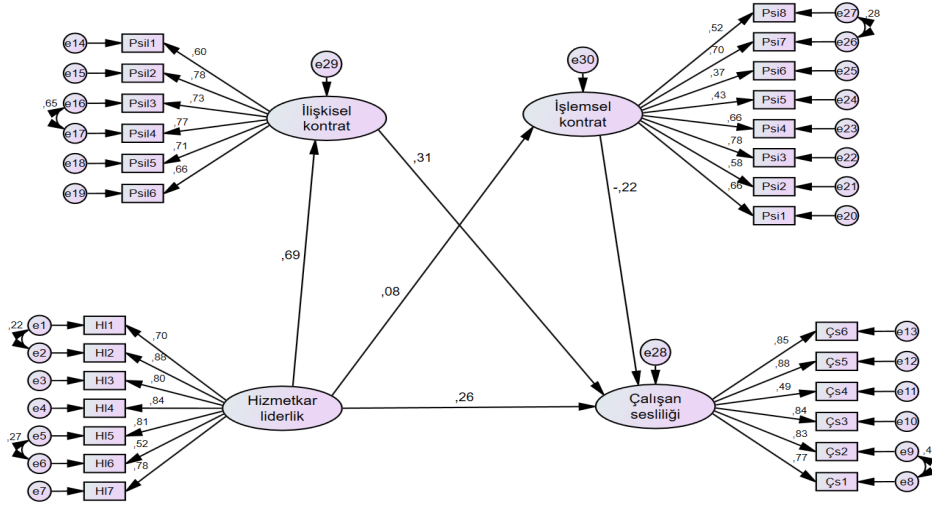
Değişkenler	Ort	Ss	1.	2.	3.	4.
1. Hizmetkâr liderlik	26,11	6,23	1			
2. İşlemsel kontrat	22,18	5,94	,128**	1		
3. İlişkisel kontrat	20,95	5,42	,610**	,116*	1	
4. Çalışan sesliliği	22,36	5,65	,394**	-,126**	,397**	1

**p<0,01; *p<0,05; N=419

Tablo 3, hizmetkâr liderlik, işlemsel kontrat, ilişkisel kontrat ve çalışan sesliliği puanları arasındaki Pearson korelasyon katsayılarını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik puanları ile işlemsel kontrat ($r=,128$; $p<0,01$), ilişkisel kontrat ($r=,610$; $p<0,01$) ve çalışan sesliliği ($r=,394$; $p<0,01$) puanları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İşlemsel kontrat puanları ile çalışan sesliliği puanları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=-,126$; $p<0,01$). İlişkisel kontrat puanları ile çalışan sesliliği puanları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=,397$; $p<0,01$).

4.4. Yapısal Model

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için Şekil 2’de gösterilen yapısal model geliştirilmiş ve test edilmiştir. Algılanan hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, işlemsel ve ilişkisel kontrat aracı değişken ve çalışan sesliliği ise bağımlı değişken olarak yapısal modelde yer almıştır. Maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak model test edilmiştir. Hesaplanan uyum iyiliği değerleri ($\chi^2= 778,86$; $Sd= 311$; $\chi^2/sd=2,50$; $p<0,001$; $RMSEA=0,07$; $SRMR= 0,06$; $CFI=0,93$; $TLI= 0,92$; $IFI= 0,93$) modelin veriler ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini işaret etmiştir (Bollen, 1989; Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999; Tanaka & Huba, 1985). Yol katsayısı, standart hata değeri, anlamlılık düzeyi ve güven aralıkları Tablo 3’te gösterilmiştir.



Şekil 2: Yapısal Model

Tablo 4'te gösterilen doğrudan etkiler incelendiğinde, hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliğini yordama gücü 0,26'dır (95% GA [0,06; 0,44], $p < 0,01$). Hizmetkâr liderlik algısı arttıkça çalışan sesliliği de artış göstermektedir. Bu sonuca göre, H1 hipotezi kabul edilmiştir. İşlemsel kontratın çalışan sesliliğini yordama gücü -0,22'dir (95% GA [-0,34; -0,14], $p < 0,01$). İşlemsel kontrat arttıkça çalışan sesliliği azalmaktadır, bu sonuca göre H2a hipotezi kabul edilmiştir. İlişkisel kontratın çalışan sesliliğini yordama gücü 0,31'dir (95% GA [0,15; 0,48], $p < 0,01$). İlişkisel kontrat arttıkça çalışan sesliliği de artmaktadır, bu sonuca göre H2b hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak, hizmetkâr liderliğin işlemsel kontratı yordama gücü 0,08 (95% GA [-0,07; 0,02], $p > 0,05$), ilişkisel kontratı yordama gücü 0,69'dur (95% GA [0,60; 0,78], $p < 0,01$). Bu sonuca H3a hipotezi reddedilmiş H3b hipotezi ise kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik arttıkça ilişkisel kontrat da artmaktadır. Modelde ilişkisel kontratın %47'si işlemsel kontratın %1'i ve çalışan sesliliğinin ise %31'i açıklanmıştır.

Tablo 4: Standardize Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

Paths			β	B	Sh	p	%95 GA		Sonuç	
							Alt	Üst		
Doğrudan etki										
H1.	H1	--->	Çs	0,26	0,28	0,08	<0,001	0,06	0,44	Kabul
H2a.	İşKo	--->	Çs	-0,22	-0,25	0,06	<0,001	-0,34	-0,14	Kabul
H2b.	İlKo	--->	Çs	0,31	0,35	0,09	<0,001	0,15	0,48	Kabul
H3a.	H1	--->	İşKo	0,08	0,08	0,06	0,130	-0,07	0,20	Red
H3b.	H1	--->	İlKo	0,69	0,66	0,07	<0,001	0,60	0,78	Kabul
Dolaylı etki										
H4a.	H1--->	İşKo o	--->Çs	-0,03	-0,05	0,02	0,386	-0,06	0,02	Red
H4b.	H1--->	İlKo	--->Çs	0,23	0,25	0,07	<0,01	0,11	0,41	Kabul
Toplam etki										
	H1	--->	Çs	0,46	0,49	0,05	<0,001	0,35	0,55	

H1= Hizmetkâr liderlik, İşKo= İşlemsel kontrat, İlKo = İlişkisel kontrat, Çs= Çalışan sesliliği, GA= Güven aralığı

Dolaylı etki incelendiğinde, hizmetkâr liderliğin işlemsel kontrat üzerinden çalışan sesliliğini etkileme gücünün -0,03 95% GA [-0,06; 0,02], $p<0,01$) olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir. Diğer yandan hizmetkâr liderliğin ilişkisel kontrat üzerinden çalışan sesliliğini etkileme gücünün 0,23 (95% GA [-0,06; 0,02], $p<0,01$) olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca H4a hipotezi reddedilmiş H4b hipotezi ise kabul edilmiştir. İşlemsel kontrat aracı role sahip değildir. Bununla birlikte ilişkisel kontrat hizmetkâr liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahiptir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, hizmetkâr liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu süreçte psikolojik sözleşmenin aracılık rolünü değerlendirmiştir. Yapılan analizler, hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (H1). Bu bulgu, literatürde daha önce yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Erkutlu & Chafra, 2005; Liden vd., 2008; Yan & Xiao 2016; Arain vd., 2019; Akgemci vd., 2019; Eva vd., 2019; Song vd., 2020; Liao vd., 2021; Chen vd., 2022; Khan vd., 2023a; Khan vd., 2023b). Elde edilen bu sonuç hizmetkâr liderlik yaklaşımının (Greenleaf, 1970),

temel felsefesi oldukça uyumlu olduğu ifade edilebilir. Ayrıca söz konusu etkinin dayandığı diğer yaklaşımlar ‘Sosyal Değişim Teorisi’ ve ‘Lider-Üye Etkileşim Teorisi’ dir. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), liderlerin çalışanlarına destekleyici ve adil bir yaklaşım sergilediğinde çalışanların örgüte katkı sağlama isteğinin arttığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Lider-Üye Etkileşim Teorisi (Graen & Uhl-Bien, 1995), yüksek kaliteli lider-çalışan ilişkilerinin çalışan sesliliğini teşvik ettiğini savunmaktadır. Bu sonuçlar, Detert ve Burris (2007) ile Walumbwa ve Schaubroeck (2009) tarafından yapılan çalışmalarda da desteklenmiştir.

Çalışmada test edilen ikinci hipotez (H2), psikolojik sözleşme ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Sonuçlar psikolojik sözleşme teorisi ile açıklanmaktadır. İşlemsel kontratın çalışan sesliliği üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu, ilişkisel kontratın ise çalışan sesliliğini desteklediğini göstermiştir. Benzer sonuçlar, Arain vd. (2018), Tokmak (2019), Memon & Ghani (2020) ve Botha & Steyn (2023) tarafından da ortaya konulmuştur. Rousseau (1995)’ e göre işlemsel kontratlar, çalışanların işverenle olan ilişkilerini yüzeysel ve kısa vadeli tuttuğu için, bu durum çalışanların örgüte duygusal bir yatırım yapmasını engellemektedir. Bu düşünce Morrison ve Milliken (2000) tarafından güven ekseninde yorumlanmaktadır. Yani Morrison ve Milliken (2000)’ e göre işlemsel kontratlar, yalnızca görev ve ödül odaklı olduğundan çalışanlar örgüt içerisinde güven geliştiremezler ve geri bildirim vermekten kaçınırlar. İlişkisel ve güven temelli bir iş ortamı çalışan sesliliğini beslemektedir (Detert & Burris, 2007). Çalışanlar üzerinden uzun vadeli bağlılık ve güven gibi unsurlar sesliliği davranışını açığa çıkarmaktadır (Van Dyne & LePine, 1998). Bu durum sosyal değişim teorisi temelinde de açıklanmaktadır. Teoriye göre, çalışanlar örgütle ilişkilerini güven ve uzun vadeli beklentiler üzerine kurduğunda, örgüte duygusal olarak daha bağlı hale gelmektedirler.

Çalışmada test edilen üçüncü hipotez kapsamında, hizmetkâr liderlik ile işlemsel kontrat arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken (H3a reddedilmiştir), hizmetkâr liderlik ile ilişkisel kontrat arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H3b kabul edilmiştir). Hizmetkâr liderlik teorisi, çalışanların somut ve kısa vadeli beklentilerinden ziyade uzun vadeli bağlılık ve güvene dayalı ilişkiler kurmalarına odaklandığı için işlemsel kontratlar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır (Rousseau, 1995; Eva vd., 2019). Benzer bulgular, Carter & Baghurst (2014), Panaccio vd. (2015), Dahleez vd. (2021) ve Faraz vd. (2023) tarafından da desteklenmiştir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin çalışanların örgüte olan güvenini artırarak uzun vadeli ilişkisel bağları güçlendirdiği ve bu yolla çalışan sesliliğini teşvik ettiği söylenebilir.

Son olarak, çalışmanın dördüncü hipotezi (H4) kapsamında yapılan

analizlerde, hizmetkâr liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işlemsel kontratın aracılık etkisi bulunmamış (H4a reddedilmiştir), ancak ilişkisel kontratın aracılık etkisi anlamlı çıkmıştır (H4b kabul edilmiştir). İşlemsel kontrat, kısa vadeli maddi beklentilere dayandığından, liderlik tarzı ne olursa olsun çalışanlarla uzun vadeli güven ilişkisi kurmada yetersiz kalmaktadır. Buna karşılık, ilişkisel kontratlar uzun vadeli güvene ve bağlılığa dayalı bir iş ortamı sunduğundan, çalışanların sesliliğini teşvik etmektedir. Bu bulgular, Rousseau (2004), Detert & Burris (2007) ve Botha & Steyn (2023) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla uyumludur.

Teorik açıdan, çalışma, hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini açıklamak için Hizmetkâr Liderlik Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi, Lider-Üye Etkileşim Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi gibi kuramsal çerçevelerden yararlanmıştır. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, liderlerin çalışanlara yönelik destekleyici ve adil tutumları, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmaktadır (Blau, 1964). Lider-Üye Etkileşim Teorisi ise, lider-çalışan ilişkilerinin kalitesinin çalışanların sesliliğini nasıl teşvik ettiğini açıklamaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ayrıca, Psikolojik Sözleşme Teorisi (Rousseau, 1995), çalışanların örgüt kurdukları ilişkilerin niteliğinin örgütsel süreçlere katılım düzeylerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, hizmetkâr liderliğin işlemsel kontratlarla anlamlı bir ilişkisi bulunmadığını, ancak ilişkisel kontratları güçlendirdiğini ve bu yolla çalışan sesliliğini artırdığını ortaya koymuştur.

Araştırma sonuçları, örgütlerde liderlik uygulamaları ve insan kaynakları politikalarının gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Öncelikle, hizmetkâr liderlik anlayışının benimsenmesi önemlidir. Liderlerin çalışan gelişimine odaklanmaları, onların fikirlerini dinlemeleri ve güven ortamı oluşturmaları, çalışan sesliliğini desteklemektedir. Ayrıca, örgütlerin psikolojik sözleşmeleri bilinçli biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Çalışma, ilişkisel sözleşmelerin örgüte bağlılık ve seslilik davranışını teşvik ettiğini göstermektedir. Bunun yanında, örgüt içi iletişim şeffaf ve katılımcı bir yapıya kavuşturulmalı; çalışanların görüşlerini ifade edebilecekleri etkili geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Dijital araçlardan faydalanarak, çalışanların görüşlerini iletebileceği çevrimiçi platformlar geliştirilebilir. Son olarak, örgüt kültürü, çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri güvenli bir yapıya dönüştürülmeli ve bu süreç liderlik tarafından desteklenmelidir.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik, çalışan sesliliğini teşvik eden etkili bir liderlik modeli olup, bu süreçte ilişkisel psikolojik sözleşmeler belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütlerin, hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyerek çalışanlarla güven temelli ilişkiler kurmaları, çalışan sesliliğini artırmada stratejik bir

yaklaşım sunmaktadır. Bununla birlikte, araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma yalnızca Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerde uygulanmış ve kesitsel bir tasarımla gerçekleştirilmiştir. Bu durum, bulguların genellenebilirliğini ve nedensellik ilişkilerinin değerlendirilmesini sınırlamaktadır. Ayrıca, veriler katılımcıların öznel beyanlarına dayandığı için yanıltıcı yanlılığını ve zaman kısıtı gibi etkenlerle yüzeysel cevaplar verilmiş olma ihtimalini barındırmaktadır. Bu riski azaltmak amacıyla kısa ve sade ölçeklerden oluşan soru formları tercih edilmiştir. Ancak bu durum, ana değişkenlerin tüm alt boyutlarını içeren daha kapsamlı formların dışlanmasına ve kapsam sınırlılığına yol açmıştır. Gelecek araştırmalarda farklı sektör ve bölgelerden örneklerle benzer analizlerin gerçekleştirilmesi, bulguların genellenebilirliğini güçlendirecektir. Ayrıca, boylamsal ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanımı, liderlik ve psikolojik sözleşme dinamiklerinin zaman içindeki değişimini daha sağlıklı biçimde ortaya koyabilir. Alternatif liderlik yaklaşımlarının psikolojik sözleşme türleri ve çalışan sesliliği üzerindeki etkileri de karşılaştırmalı biçimde ele alınabilir. Bu doğrultuda, örgütlerin çalışan katılımını destekleyen liderlik biçimlerini benimsemeleri ve güven temelli ilişkileri güçlendirmeleri, çalışan sesliliğini artırmada etkili olacaktır.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

CZ, EB: Fikir;

CZ, EB: Tasarım;

CZ, EB: Denetleme;

CZ, EB: Kaynakların toplanması ve/veya işlemesi;

CZ, EB: Analiz ve/veya yorum;

CZ, EB: Literatür taraması;

CZ, EB: Yazıyı yazan;

CZ, EB: Eleştirel inceleme;

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009), Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model, *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31. doi:10.1108/03090590910924351
- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S., & Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr liderlik sesliliğine etkisini davranışlarının çalışan belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411. doi:10.1037/0033-2909.103.3.411
- Anderson, N. & Schalk R. (1998), The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H
- Andiyasari, A., Matindas, R. W., & Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 1-24. doi: 10.21002/seam.v11i1.7735
- Arain, G. A., Bukhari, S., Hameed, I., Lacaze, D.M. & Bukhari, Z. (2018). Am I treated better than my co-worker? A moderated mediation analysis of psychological contract fulfillment, organizational identification, and voice. *Personnel Review*, 47(5), 1133-1151. doi: 10.1108/PR-04-2016-0090
- Arain, G.A., Hameed, I. and Crawshaw, J.R. (2019). Servant leadership and follower voice: the roles of follower felt responsibility for constructive change and avoidance-approach motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 555-565. doi: 10.1080/1359432X.2019.1609946.
- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İş gören sesliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Aygün, B., & Özen, H. (2019). Öğretmenlerin çalışan sesliliğine yönelik algılarının incelenmesi: Fenomenolojik yaklaşım. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Eğitim Dergisi*, 4(2), 1-21.
- Baykal, E., Zehir, C., & Köle, M. (2018). Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Blanchard, K., Blanchard, S. & Zigarmi, D. (2007). Hizmetkâr liderlik. K. Blanchard (Ed.) *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek içinde* (ss. 293-324). İstanbul: Kaizen-Resital Yayıncılık.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316. doi:10.1177/0049124189017003004

- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Botha, L., & Steyn, R. (2023). Employee voice as a behavioural response to psychological contract breach: The moderating effect of leadership style. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1-23. doi:10.1080/23311975.2023.2174181
- Braekkan, K. F. (2012). High performance work systems and psychological contract violations. *Journal of Managerial Issues*, 24(3), 277-292.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. K. A. Bollen and J. S. Long (Ed.), *Testing structural equation models içinde* (ss. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244. doi:10.1501/SBFder_0000002495
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 66(4), 517-552. doi:10.1111/apps.12102
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453-464. doi: 10.1007/s10551-013-1882-0.
- Chen H., Wang L. & Li J. (2022). How can servant leadership promote employees' voice behavior? a moderated chain mediation model. *Front. Psychol.* 13(938983), 1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2022.938983
- Chen, S.J., Wang, M.J. & Lee, S.H. (2018). Transformational leadership and voice behaviors: The mediating effect of employee perceived meaningful work. *Personnel Review*, 47(3), 694-708. doi:10.1108/PR-01-2017-0016
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H. & Lu, K. M. (2014). Social relations and voice behavior: The mediating role of psychological safety. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11(1), 130-140.
- Chou, S.Y. & Barron, K. (2016). Employee voice behavior revisited: its forms and antecedents. *Management Research Review*, 39(12), 1720-1737. doi: 10.1108/MRR-09-2015-0199
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve Liderlik* (Çev. Ümit Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work, A Critical Evaluation of Theory and Research*, New York: Oxford University Press Inc.

- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. doi:10.1037/0021-9010.78.1.98
- Coyle-Shapiro, J., & Parzefall, M. (2008). Psychological Contracts. C. L. Cooper, & J. Barling (Ed.), *The Sage Handbook of Organisational Behaviour* içinde (ss. 17-34). USA:Sage Publication. doi:10.4135/9781849200448.n2
- Çetin, Ş. & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- Dahleez, K.A., Aboramadan, M. & Bansal, A. (2021). Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person–organization fit. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 493-511. doi:10.1108/IJOA-03-2020-2105
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy Of Management Journal*, 50(4), 869-884. doi:10.5465/AMJ.2007.26279183
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Servant leadership and voice behavior in higher education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(4), 29-41.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004
- 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*, 2023, 1-11. doi:10.1155/2023/7294334
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi:10.2307/3151312
- George, D. & Mallery, M. (2010). *Spss for windows step by step: a simple guide and reference*, 17.0 update. Boston: Pearson.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Greenleaf, R. K. (1970), *The Servant as Leader*. 15 Mart 2024 tarihinde <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> adresinden erişildi.
- Grimmer, M. & Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: the mediating effect of relational versus transactional beliefs, *Australian Journal of Management*, 32 (1), 153-174. doi:10.1177/03128962070320010
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data nalysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Haq, I. Ul, Jam, F. A., Azeem, M. U., Ali, M. A. & Fatima, T. (2011). Psychological contract and job outcomes: mediating role of affective commitment. *African Journal of Business Management*, 5 (19), 7972-7979. doi: 10.5897/AJBM10.1617
- Henderson, L. M. (2013). *Enhancing safety communication with leadership: A quantitative study of leadership style and safety voice* (Order No. 3573958). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (1438049253). 21 Ocak 2024 tarihinde <https://www.proquest.com/dissertations-theses/enhancing-safety-communication-with-leadership/docview/1438049253/se-2> adresinden erişildi.
- Hess, N. & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283. doi:10.1108/13620430910966433
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Ahmed, S.S., Ali, S.R. & Siraj, S.S. (2023a). Instilling employees with meaning to communicate: servant leadership affecting employee voice behavior through meaning. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 2514-9342, 1-15. doi:10.1108/GKMC-06-2023-0218
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Ahmed, S.S. & Islam, T. (2023b). Speak up to speed up innovation: servant leadership triggered innovative work behavior mediated through voice behavior. *International Journal of Innovation Science*, 1757-2223, 1-19. doi:10.1108/IJIS-03-2023-0067
- Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C. & Chen, Z. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226. doi:10.1002/hrm.20415
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. doi:10.5465/amj.2010.0176
- Liao, C., Liden, R.C., Liu, Y. & Wu, J. (2021). Blessing or curse: the moderating role of political skill in the relationship between servant leadership, voice, and voice endorsement, *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1-18. doi: 10.1002/job.2544.

- 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. doi: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. doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.006
- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112. doi:10.1037/a0034284
- Memon, K. R. & Ghani, B. (2020). The relationship between psychological contract and voice behavior—a social exchange perspective. *Asian Journal of Business Ethics*. 9(2), 257–74. doi: 10.1007/s13520-020-00109-4.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556. doi:10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5-1, 373-412. doi: 10.1080/19416520.2011.574506.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. doi:10.2307/259200
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400. doi.org/10.1111/ijmr.12045
- Nikolaou, I., Tomprou, M. & Vakola, M. (2007). Individuals' inducements and the role of personality: implications for psychological contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 649-663. doi: 10.1108/02683940710820082
- Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S. & Cao, X. (2015). Yoward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee

- extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30, 657-675. doi:10.1007/s10869-014-9388-z
- Persson, S. & Wasieleski, D. (2015). The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer–employee relationship, *Human Resource Management Review*, 25(4), 368–383. doi:10.1016/j.hrmr.2015.02.003
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562. doi:10.1111/1467-6486.00390
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations understanding written and unwritten agreements*, London: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127. doi:10.5465/AME.2004.12689213
- Rousseau, D.M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Sharma, R. (2013). *Unvansız lider*, (Çev. Filiz Gülerkaya) İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Song, Y., Tian, Q.-T. & Kwan, H.K. (2022). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14. doi:10.1108/JMP-02-2020-0077
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spellman, R. (2011). *Yeni liderlik* (Çev. Levent Göktem, Evin Kantemir). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201. doi:10.1111/j.2044-8317.1985.tb00834.x
- Tokmak, M. (2019). İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin iş görenlerin pozitif ses davranışı üzerindeki etkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 587-604. doi:10.29029/busbed.502365
- Trompenaars, F. & Voerman, E. (2009). *Servant-leadership across cultures: Harnessing the strengths of the world's most powerful management philosophy*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- TİSK. (2022). Türkiye işgücü istatistikleri. 17 Eylül 2023 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tisk.org.tr/dokuman/turkiye-is-gucu-istatistikleri---2022-.pdf adresinden erişildi.
- TÜİK. (2022). Coğrafi istatistik portalı. 15 Mayıs 2023 tarihinde https://cip.tuik.gov.tr/ adresinden erişildi.
- Türkiye İş Kurumu. (2022). İşgücü piyasası araştırması İstanbul ili 2022 yılı sonuç raporu. 17 Eylül 2023 tarihinde

- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://media.iskur.gov.tr/66896/istanbul.pdf adresinden erişildi.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi:10.2307/256902
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. doi:10.1111/1467-6486.00384
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. doi:10.1037/a0015848
- Wangithi, W. E. & Muceke, N. J. (2012). Effect of human resource practices on psychological contract in organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 117-122.
- Yan, A. & Xiao, Y. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China. *SpringerPlus*, 5(1595), 1-11. doi: 10.1186/s40064-016-3264-4.
- Yetim, B., & Erigüç, G. (2018). Sağlık çalışanlarında sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalara yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 19-32. doi:10.18394/iid.361935
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Yurt, E. (2023). Sosyal bilimlerde çok değişkenli analizler için pratik bilgiler: SPSS ve AMOS uygulamaları. Ankara: Nobel Yayın.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirekt effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: organizational justice as a mediator, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 01–13. doi:10.20525/ijrbs.v2i3.68