

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Nilay KARASAKAL* 

Lütfi SÜRÜCÜ*** 

Mustafa BEKMEZCİ*** 

Öz

Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde örgütlerin rekabetçi olmasının ve hayatta kalmasının yollarından biri çalışanların yenilikçi iş davranışı sergilemesini teşvik etmektir. Bu kapsamda liderlik büyük önem arz etmektedir. Örgütü geleceğe taşıyacak liderlerin; vizyoner, takım çalışmasına yatkın olması, çalışanları desteklemesi, saygı ve şefkat temeline dayalı bir davranış sergilemesi beklenmektedir. Bu özelliklere sahip liderlik yaklaşımlarından biri hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlerin bu özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine katkıda bulunacaktır. Bu kapsamda çalışmanın amacı hizmetkar liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışı göstermesinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı etkisini araştırmaktır. Veriler İzmit'te otomotiv sektöründe faaliyette bulunan fabrikada çalışan 288 kişiden toplanmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri ölçülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmış, araştırma hipotezleri test etmek için ise Process macro kullanılmıştır. Analiz sonuçları hizmetkâr liderliğin yenilikçi iş davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ve örgütsel vatandaşlık davranışının bu ilişkide aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Araştırmada bulgular, literatüre katkı sağlamasının yanı sıra uygulayıcılar için de pratik çıkarımlar sunmaktadır.

* **Sorumlu yazar:** Dr.Öğr.Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Kandıra MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, nkaleli78@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4665-8700.

** Doç.Dr., Dünya Barış Üniversitesi, İşletme ve Ekonomi Fakültesi, İşletme Bölümü, lutfi.surucu@wpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6286-4184.

*** Prof.Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Savunma Araştırmaları Bölümü, mbekmezci14@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1206-690X.

To cite this article: Karasakal, N., Sürücü, L., Bekmezci, M. (2024). Hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü. *Journal of Research in Business*, 9(2), 482-498, DOI: 10.54452/jrb.1419712.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, yenilikçi iş davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı

Jel Sınıflandırılması: M10, M12.

Abstract

In today's rapidly changing world, encouraging employees to exhibit innovative work behavior is one of the ways for organizations to remain competitive and survive. Leadership plays a crucial role in this context. Leaders who will carry the organization into the future are expected to be visionary, team-oriented, supportive of their employees, and exhibit behavior based on respect and compassion. One leadership approach that possesses these qualities is servant leadership. Servant leaders' characteristics contribute to employees demonstrating organizational citizenship behavior. This study aims to investigate the mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between servant leadership and employees' innovative work behavior. Data was collected from 288 employees working in a factory operating in the automotive sector in Izmit. The validity and reliability of the scales were measured. Correlation analysis was performed to determine the relationship between variables, and Process macro was used to test the research hypotheses. The analysis results show that servant leadership significantly and positively affects innovative work behavior, and organizational citizenship behavior plays a mediating role in this relationship. The findings of this research provide practical implications for practitioners, in addition to contributing to the literature.

Keywords: Servant leadership, innovative work behavior, organizational citizenship behavior

Jel Cod: M10, M12.

Extended Summary

One of the most frequently mentioned concepts today is change. It is possible to see changes in economic, technological, social, cultural, political and many other areas. Change appears as an inevitable phenomenon, especially for individuals, organizations and societies. Globalization, ever-developing technological achievements, competitive pressure that becomes more intense day by day, rapid increase in information, and the development of communication channels in terms of speed and diversity make change necessary. The concept of change, which was considered an important concept in the past years, has become a current issue today and has become a slogan. Considering the pressures that necessitate change, the key to survival and staying ahead, especially for organizations, will be to act with the philosophy of continuous change and even to comprehend the sustainability of change and adopt this as a vision.

At this point, managing change; It refers to a process in which organizations will become stronger, achieve success, gain superiority in competition, and most importantly, continue on their way with leaders and employees who demonstrate innovative business behavior. The difficulties and stages encountered in this process should not be considered as an obstacle, but as a process in which the employees of the organization will constantly be involved. It should be accepted that this process should be continued under the leadership of leaders who exhibit behavior based on compassion and compassion, and most importantly, who serve with a servant spirit towards their employees and the organization.

Competition pressure, where businesses feel the pressure and difficulty increasingly and constantly struggle in human, technical and economic fields under the influence of this weight; It forces businesses to produce newer, better quality and cheaper products in their products, services, processes and marketing areas. Finding new alternative ways and channels regarding new products, new services, new business processes and markets evokes the concept of 'innovation'. The concept is defined as processes that are necessary for innovation in the social order in which it is introduced and are based on an idea, benefit-oriented, done consciously, do not change the routine, and most importantly, affect the society.

It is at this point that the importance of servant leaders emerges. These leaders should act as a locomotive in demonstrating innovative business behavior, which is the necessity of the age, both for themselves and their employees, and should support and implement innovative ideas and determine policies for the sustainability of innovative business behavior. Employees' commitment to the organization and their ability to express their ideas and creativity are possible with the policies determined by the leader and the extra effort made by the employees. This extra effort mentioned is defined as organizational citizenship behavior (OCB) in the literature. Leaders' attitudes and behaviors are the most important factors in employees' showing this behavior. Therefore, the effects of servant leaders who devote themselves to the organization and their employees in demonstrating organizational citizenship behavior are also important.

In this study, it was tried to reveal whether servant leaders are effective in their tendency to show innovative work behavior and the effect of organizational citizenship behavior tendency at this point.

1. Giriş

Günümüzde, işletmelerin baskısını ve zorluğunu ağırlaşarak hissettiği, bu ağırlığın etkisiyle beşeri, teknik ve ekonomik alanlarda sürekli olarak mücadele verdiği rekabet baskısı; işletmeleri üretmiş oldukları ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, pazarlama alanlarında daha yenisini daha kalitesini daha ucuzunu ortaya koymaya zorlamaktadır. Yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni iş süreçleri ve pazarlarla ilgili yeni alternatif yollar ve kanallar bulma 'inovasyon' kavramını çağrıştırmaktadır. Kavram, getirildiği sosyal düzende yenilik için gerekli ve bir fikre dayalı, fayda odaklı, bilinçli bir şekilde yapılan, rutini değiştirmeyen ve en önemlisi de toplumu etkileyen süreçler şeklinde tanımlanmaktadır (King ve Anderson, 2002).

İnovasyon kavramı, De Jong ve Vermeulen (2005) tarafından iki farklı şekilde ele alınmış; nesne temelli inovasyon ve özne temelli inovasyon olarak gruplandırılmıştır. Yeni hizmetler, yeni ürünler, yeni süreçler, radikal ya da kesik kesik gerçekleşen değişimler ve yeni teknoloji transferleri nesne temelli inovasyonun; inovasyonu gerçekleştirenlerin nasıl daha etkin, daha yenilikçi ve daha etkili olabileceği ise özne temelli inovasyonun kapsamındadır. Bu noktada, inovasyonu gerçekleştiren baş aktörlerin yenilikçi iş davranışı gösterdiği ve bu durumun özne temelli inovasyon ile özdeşleştiği söylenebilir. İşletmelerde bu baş aktörler, bir iş rolünde, bir grup içerisinde fayda sağlamak amacıyla yeni fikirler üreten, bu fikirleri tanıtan ve paylaşılan sonunda da bu fikirleri uygulamaya geçiren

bilinçli kişilerdir. Bu kişilerin harekete geçmesinde liderliğin önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir. Çalışanların özellikle tanımlanan görevlerinin dışında tamamen kendiliklerinden, bilinçli olarak yenilikçi iş davranışı göstermesini, örgütsel vatandaş ruhu ile bu hamleleri yapmasını sağlayan liderlerin, hizmetkâr liderler olduğu ifade edilebilir.

Hizmetkâr liderlerin, vizyon sahibi, çalışanlarını destekleyici, adil, etkileşimsel, örgüte bağlı, takım odaklı, empati kurabilen, iletişim odaklı, sevgi, saygı ve şefkat üzerine kurulu yaklaşımları en önemlisi de çalışanlarına hizmetkâr olmaya odaklanan anlayışı ile hem kendileri hem de çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde etkili olacağı değerlendirilmiştir. Acquaah (2004)'a göre, bu özelliklerin bazıları, işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri olarak görülmektedir (Aktaran: Erkmén, 2019: 92). Bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderliğin yenilikçi iş davranışında örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü incelemektir.

2. Literatür Taraması

2.1. Hizmetkâr Liderlik

Gerek psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimleri alanında olsun gerek yönetim alanında yapılan araştırmalar; giderek yıpranan, iç barışı bozulan insana yönelme, insanın duygularını daha fazla hesaba katma, onun moral ve motivasyonunu artırarak kendisi ile yeniden buluşmasını sağlama konusunda klasik liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığını göstermektedir (Fındıkçı, 2010). Günümüzde temel insani değerlerin ve ahlaklı davranışların geçmişe nazaran daha fazla önem kazandığı, otoriteye ihtiyaç duymadan gönüllere hitap edebilen, insanların faydasını gözeten ve insani değerlere odaklanan liderlere ihtiyaç duyulduğu, bu liderlik tarzı için de hizmetkâr liderliğin bir çıkış noktası olabileceği ifade edilmektedir (Bakan ve Doğan, 2012). Her ne kadar hizmetkârlık liderlik bir paradoks gibi görünse de hizmetkâr liderliğin insanların duygularını ve ruh halini dikkate alan, hayatını zenginleştiren, sahip olduğu gücü insanların ihtiyaçlarını karşılamak için kullanan bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2010).

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf (1977) tarafından ortaya atılmıştır. Hizmetkâr lider; 'kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahiptir (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr lider, diğer insanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran, onların geleceğini düşünen kişidir (Buchen, 1998). Hizmetkâr lider; otoriter olmayan, vizyon sahibi, insanlara değer ve güven veren, insanları güçlendiren ve insanların gelişimine katkı sağlayan, bir liderdir (Irving ve McIntosh, 2010). Hizmetkâr lider, genel bir yaklaşımla, diğer insanlara hizmet eden, bu insanları motive eden, örgüt içerisinde toplu olarak karar verme gücü yaratan kişi' olarak tanımlanmıştır (Spears, 2004). Bu kapsamda hizmetkâr liderliğin, liderin davranışlarına odaklandığı ve diğer liderlik kuramlarından farklı bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Şöyle ki; hizmetkâr lider için çalışanlar birinci önceliğe sahiptir ve çalışanların gelişmesine katkı sunmak ve çalışanlara yetki vermek önem arz etmektedir.

Patterson (2003: 5-8), hizmetkâr liderlerin; ahlaki sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakâr, vizyon sahibi, güven veren, çalışanları güçlendiren ve çalışanlara hizmet eden kişiler olduğunu belirtmiştir. Russell ve Stone (2002), hizmetkâr liderlerin; dinleme, iletişim, inanılrlık, etki, cesaretlendirme, öğretme, yöneticilik, etkileme, ikna, görünürlük ve yeterlilik özelliklerine sahip olduğunu ifade etmiştir (Aktaran: Toramış ve Bülbül, 2023). Dolayısıyla alçakgönüllülük ve iletişim kabiliyeti hizmetkâr liderlerin en önemli özellikleri olarak değerlendirilebilir.

Winston (2003), Patterson'un modelinden etkilenmiş, liderliğin belirleyici özelliklerini geliştirerek, özellikle liderlerin çalışanlarına yetki vermesini, onları güçlendirmesini bu vesileyle kendilerini önemli hissetmesini sağlamasını ve ekip çalışmasını ön plana çıkarması gerektiğini ortaya koymuştur. Hizmetkâr liderlerin; sevgi, saygı ve şefkat değerleri ile kendinden daha çok çalışanlarına odaklanıp, davranışlarını doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine inşa etmeyi ön plana çıkarmıştır. Bu kapsamda hizmetkâr liderlerin çalışanlarına güvendiği ve onlara inandığı ifade edilebilir.

Page ve Wong (2000)'un geliştirdikleri modelde hizmetkâr liderlik; kişilik, ilişki, görev ve süreç değerleri üzerinden değerlendirilmektedir. Page ve Wong'a göre hizmetkâr liderlik; fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin birleşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Fiziksel açıdan, iş yapan, eylem odaklı, başarılı, sonuç odaklı ve liderlik yönü ağır basan kişiler, zihinsel açıdan akıllı, mantıklı kişiler ve duygusal açıdan hoşgörülü, alçakgönüllü, sevgi ve fedakârlık yönleri güçlü olan kişiler hizmetkâr lider olabilir. Genel olarak, bu bahsedilen özelliklere sahip olarak kendilerine değil, başkalarına hizmet etmeyi birinci sıraya koyan ve bunu başaran kişiler hizmetkâr lider olarak davranabilir (Fındıkcı, 2009: 375-376). Diğer bir anlatımla, hizmetkâr liderler öncelikle fiziksel, zihinsel ve duygusal açıdan hizmet etmeye hazır olmalıdır. Hizmetkâr liderler, diğer insanların ihtiyaçlarının giderilmesini kendi menfaatlerinin önüne koymaktadır.

Page ve Wong (2000)'a göre, hizmetkâr liderler, diğer insanlarla ilişki kurarak onları sahip oldukları sosyal ve duygusal zekâları ile geliştirmeye çalışırlar. Başarılı bir lider, görevlerinin farkındadır ve bu noktada çalışanlarına, yol gösterir, karar verir, vizyon belirleyip bu vizyonu uygular. Hizmetkâr lider, organizasyonun etkililiği ile ilgilenir ve sahip olduğu özellikler sayesinde, örgüt içerisinde bir ruh oluşturarak çalışanlarına örnek olur, onları motive eder ve kaynakları birleştirir. Böylece çalışanların da kendileri gibi diğer insanlara hizmet etmesini ve onların da kendileri gibi hizmetkâr bir lidere dönüşmesine katkı sağlayabilir.

Hizmetkâr lider, kişisel ve kurumun finansal çıkarlarıyla örtüşmese de doğru ve iyi yapmaktan geri durmayan ve her durumda sosyal adaletten yana bir tutum sergileyerek, eşitsizliğe karşı çıkan bir kişi olarak da görülmelidir. Bu bağlamda, örgüt içerisinde zayıf ve marjinal olarak görülen çalışanlara da saygı gösterilmesi, hizmetkâr liderliğin önemli bir özelliğidir (Yukl, 2013: 349). Böyle bir yaklaşım, çalışanların birbirine karşı sevgi ve saygısını, dolayısıyla örgütsel bağlılığını artırabilir ve onların ekstra rol davranışı göstermesini sağlayabilir.

2.2. Yenilikçi İş Davranışı

Janssen (2000) tarafından, bir iş rolü, grup veya örgüt içerisinde fayda yaratmak amacıyla, bilinçli bir şekilde yeni fikirlerin ortaya atılması, bu fikirlerin tanıtımı ve uygulamaya geçirilmesi süreci, ‘Yenilikçi İş Davranışı’ olarak tanımlanmıştır. Bu davranışın temelinde, yaratıcılık vardır. Yenilikçilik sürecinde, problemlerin ve performans sapmalarının fark edilip bunların giderilmesi için yeni fikirlerin ortaya atılması ya da geliştirilmesi de yaratıcılığın başladığı noktadır (West, 2002).

İş dünyasında yaşanan rekabet, işletmelerin başarılı olması, dolayısıyla hayatta kalması konusunda bir baskı yaratmakta, bu baskı da işletmeleri yenilikçi olmaya zorlamaktadır (Ahmad, 2009). Yenilikçi davranış, birtakım davranış kalıplarını gerektirmektedir (De Jong ve Hartog, 2007) ve bu davranış kalıpları birey, grup ve örgüt tarafından etkilenmektedir.

Birey düzeyinde, bireyin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörler, oluşan bir karmaşayı tolere edebilme, dışadönüklük, özyeterlilik, alana özgü bilgi sahibi olma, problem çözme kabiliyeti şeklinde ifade edilebilir (De Jong, 2007). *Grup düzeyinde* yenilikçi davranışı etkileyen faktörler, liderlik ve grup özellikleri faktörleri şeklinde tanımlanmıştır. Grup içerisinde, örgütün sahip olduğu kaynaklar, uyguladığı ödül sistemi, kurallar gibi değişkenler; yenilikçi davranışın ön plana çıkmasında etkili faktörler olarak görülmektedir. *Örgüt düzeyinde* yenilikçi davranışı etkileyen faktörler, örgütlerin, çalışanlarının daha yenilikçi olması için onların inovasyon yapma yeteneğine yatırım yapması ile ilgilidir (De Jong ve Hartog, 2007). Ayrıca, örgütlerin çalışanlarının eğitimlerine ve gelişimlerine odaklanmaları, bu kapsamda gerekli desteği vermeleri, bilgi düzeylerini artırıcı hamleler ile yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmeleri gerekmektedir (Ahmad, 2009).

Bağımsızlık ve otonomi, bireyin yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilemesine olanak sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1980; Krause, 2004). İşe yönelik otonominin ve ücretin, yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmüştür (Ramamoorthy vd., 2005). Çalışanların işyerlerinde, işi sahiplenme düzeyi arttıkça yeni fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin uygulanması eğiliminin arttığı da görülmüştür (Dorenbosch vd., 2005).

Yenilikçi iş davranışı sürecinin aşamaları; problem tanımlama, fikir üretme, fikir tanıtma/sunma ve fikir gerçekleştirme şeklindedir (Çapraz vd., 2014). De Jong ve Hartog (2010)’un çalışmalarında da buna benzer bir sınıflandırma yapılmıştır. Şöyle ki bu aşamalar; fikir/fırsat keşfetme, fikir üretme, fikir savunma ve fikir uygulama şeklinde belirlenmiştir. Yenilikçi iş davranışı süreci gruplandırılmaların ortak noktasının; yeni bir fikir üretme, bu fikri geliştirme, fikri sunma ve son aşamada da bu fikri gerçekleştirme şeklinde olduğu ifade edilebilir.

Yenilikçi iş davranışının ilk aşaması olarak tanımlanan fikir üretme bir ön hazırlık olarak değerlendirilebilir. Bir problemin tanımlanması ya da bir fikrin üretilmesi, yenilikçi iş davranışının temelini oluşturmaktadır. Yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirme, yeni pazarlara girme, uygulanan mevcut iş süreçlerinde iyileştirme yapma ve belirlenen problemlere çözümler üretme; fikir üretme aşamasında gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Ortaya atılan fikri gerçekleştirmek için destek bulma, koalisyonlar oluşturma ve desteği güçlendirme, heyecan uyandırarak yeniliğin başarıya ulaşacağı

hususunda güven yaratma, sürecin devamı için ısrarcı tutum sergileme ve sürece doğru insanları dâhil etme; fikir savunma aşamasında yapılması gerekenlerdir. Son aşamada, oluşturulan yeni fikrin hayata geçirilmesi, diğer bir anlatımla uygulanması gerekir. Bu aşamanın gerçekleşebilmesi için kararlı, tutarlı, kayda değer çaba gösteren ve sonuç odaklı bir tutum sergilenmelidir.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), organizasyonlarda çalışan bireylerin kendi arzu ve istekleri ile bireysel ve kurumsal gelişime katkıda bulunan davranışlar göstermesi şeklinde yorumlanmıştır. Bu gönüllü davranışlar; bireylerin ve çalışma gruplarının performansını artırmakta, organizasyonun genelinde çalışanların moralini yükseltmekte ve örgütsel anlamda etkinliğe katkıda bulunan 'ekstra rol' davranışı şeklinde kendini göstermektedir. Smith ve arkadaşları (1983) tarafından, yaklaşık olarak 40 yıl önce literatüre kazandırılan ÖVD kavramına olan ilgi, özellikle pozitif örgütsel davranış hareketinin etkisiyle birlikte günümüzde oldukça artmıştır.

Organ ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı şu şekildedir; 'resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmayan ve organizasyonun etkin şekilde çalışmasını teşvik eden gönüllü bireysel davranıştır. Borman ve Motowidlo tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı, 'organizasyonun teknik yetkinliğinin harekete geçirilmesi için gerekli örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyici davranışlar' olarak tanımlanmıştır (Aktaran: Erkmek, 2019: 68). Kısaca, örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlardır (Çetin vd., 2003: 41). "Zorlayıcı olmayan" ifadesi ile bu davranışlardan, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı veya rol gereklerini yerine getirmek değil, kişisel seçime dayanan ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmasını içermeyen davranışlar anlaşılmalıdır (Acar, 2006).

Organ ve arkadaşlarının (2006), örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireylerde var olan temel özelliklerin neler olduğuna dair yapmış oldukları çalışmada ÖVD'nin boyutları; özgecilik/diğerkamlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olarak belirlenmiştir. Podsakoff ve arkadaşları (2000)'na göre ÖVD'nin boyutları şunlardır: Yardım etme, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyumluluk, bireysel girişim, sivil erdem ve kendini geliştirme. ÖVD'nin boyutları, ÖVD gösteren bireylerin davranışı olarak değerlendirilebilir. Çalışanın, görevin, liderin ve örgütün özelliklerinin ÖVD'nin sergilenmesinde etkili olduğu ifade edilebilir (Podsakoff vd., 2000).

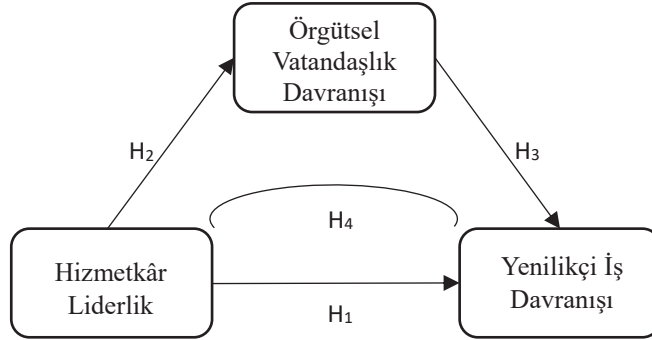
3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Hizmetkâr liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığına dair yapılan yazın taramalarında, hizmetkâr liderliğin yenilikçi iş davranışını anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Rasheed vd., 2016; Cai vd., 2018; Gül vd., 2023). Hizmetkâr liderlik ile ÖVD arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığına dair yapılan literatür araştırmalarında, iki kavram arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Walumbwa vd., 2010; Dinçer ve Öksüz,

2011; Newman vd., 2017; Elche vd., 2020; Örnek vd., 2023). ÖVD ile yenilikçi iş davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığına dair yapılan literatür araştırmalarında, herhangi tarafımızca bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, inovasyonu organize etmek için yeni bir paradigma olarak tanımlanan açık inovasyon kavramı, yenilikçi iş davranışının hayat bulduğu bir yenilikçi süreç ya da yenilik süreci olarak düşünülebilir. Çünkü; açık inovasyon Chesbrough ve arkadaşları (2014) tarafından, 'organizasyonun iş modeline uygun olarak maddi ve maddi olmayan mekanizmaları kullanarak örgütsel sınırlar boyunca amaçlı olarak yönetilen bilgi akışlarına dayanan dağıtılmış bir yenilik süreci' olarak tanımlanmaktadır. İmamoğlu ve arkadaşlarının (2022) yapmış olduğu çalışmada da ÖVD'nin açık inovasyonu pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca ÖVD sergileyen çalışanların meslektaşlarına yenilikçi önerilerde bulunduğu tespit edilmiştir (Smith vd., 1983; van Dyne vd., 1995).

Hizmetkâr liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde ÖVD'nin aracı rolü sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) ile açıklanabilir. Sosyal mübadele kuramı, bir kişiye olumlu bir davranış gösterildiğinde, bu kişinin de olumlu davranış gösterme yükümlülüğü olduğuna vurgu yapmaktadır (Akgündüz, 2021: 172). Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar yöneticilerinin olumlu muamelesine olumlu karşılık verir, diğer bir anlatımla ekstra rol davranışı gösterir. Ayrıca yenilikçi iş davranışı ve ÖVD'nin her ikisinin de ekstra rol davranışı olduğu ve birbirini etkilediği söylenebilir (Khaola ve Sephelane, 2013). Yukarıda belirtildiği üzere hizmetkâr liderlik tarzı yenilikçi iş davranışını ve ÖVD'ni olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Kuramdan ve ampirik araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ve bu kapsamda yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

H₁: Hizmetkâr liderlik çalışanların yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Hizmetkâr liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışı yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₄: Hizmetkâr liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışında örgütsel vatandaşlık davranışının aracı etkisi vardır.

4. Araştırmanın Metodolojisi

4.1. Prosedür ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini İzmit'teki otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikanın çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini olarak İzmit/Kocaeli'nin tercih edilmesinin iki nedeni bulunmaktadır. Öncelikle İzmit/Kocaeli, Türkiye'nin önemli sanayi kentlerinden biridir. Ayrıca örneklemin araştırmacılar için erişilebilir olması da diğer bir nedendir.

Araştırma yapılabilmesi için öncelikle etik kurul onay raporu alınmış daha sonra, fabrikanın genel müdürü ile görüşme yapılmış ve araştırma için izin istenmiştir. İlgili fabrikanın araştırmada adının geçmemesi şartıyla, gerekli izin alındıktan sonra fabrika çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Fabrika çalışanları 3 vardiyada çalışmaktadır. Örneklem sayısını artırmak için veri toplama, her vardiya için 2 gün olmak üzere toplam 6 gün sürdürülmüştür. Çalışmada 288 katılımcıya ulaşılmıştır. Kalaycı (2010) anket formunda yer alan ifade sayısının 5 katının örneklem belirleme sayısı için yeterli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada evren sayısına yakın bir katılımcı sayısına ulaşılmıştır (%81,13). Bu nedenle araştırma verilerinin evreni teslim edebildiği değerlendirilmiştir.

Katılımcıların 92'si kadın, 196'sı erkektir. 210 katılımcı evli iken 78 katılımcı bekârdır. 59 katılımcı 3 yıl ve altında, 118 katılımcı 4-9 yıl arasında, 111 katılımcı 10 yıl ve üstünde bu sektörde çalışmaktadır. 97 katılımcı lise, 49 katılımcı önlisans, 109 katılımcı lisans ve 33 katılımcı lisansüstü eğitime sahiptir.

4.2. Veri Toplama Aracı

Hizmetkâr Liderlik: Katılımcıların yöneticilerine yönelik Hizmetkâr Liderlik algısını belirlemek için Liden vd. (2008) tarafından geliştirilmiş, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türk kültürüne uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 7 ifade bulunmaktadır ve ifadeler 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir. Ölçekteki örnek ifadeler "Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir." ve "Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir." şeklindedir.

Yenilikçi İş Davranışı: Katılımcıların yenilikçi iş davranışına yönelik algılarını belirlemek için Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen, Çalışkan ve arkadaşları (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki 6 ifade 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir. "Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim." ve "Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm." ölçekteki örnek ifadeler olarak gösterilebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerini belirlemek için Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilmiş iki ölçeği birleştirerek oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçekte 19 ifade bulunmaktadır "Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam." ve "Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm." ölçekteki örnek ifadelerdir.

4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 27 ve AMOS 22 yazılımları kullanılmıştır. Öncelikle betimsel analizler yapılmış, sonrasında ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri ölçülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmış, araştırma hipotezleri test etmek için ise Process macro kullanılmıştır.

5. Araştırma Bulguları

5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Analizlerde öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Geçerlik ve Güvenirlik

Değişkenler	Faktör Yüğü	AVE	Cronbach Alfa	Cr
Hizmetkâr Liderlik	0,644-0,816	0,504	0,873	0,876
Yenilikçi İş Davranışı	0,610-0,856	0,539	0,870	0,874
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,598-0,875	0,521	0,759	0,763

AVE: Ortalama açıklanan varyans, Cr: Birleşik Güvenirlik

Tablo 1 incelendiğinde hizmetkâr liderliğe ait ifadelerin faktör yüklerinin 0,644 ile 0,816 arasında, yenilikçi iş davranışına ait ifadelerin faktör yüklerinin 0,610 ile 0,856 arasında, örgütsel vatandaşlık davranışına ait ifadelerin faktör yüklerinin 0,598 ile 0,875 arasında olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin 0,5 ve üzerinde olması ifadelerin temsil yeteneğinin olduğunun bir göstergesidir (Sürücü ve Maslakçı, 2020).

Tüm ölçeklerin AVE değerlerinin 0,5’ten büyük olması ve Cr değerlerinin AVE değerinden büyük olması ise ölçeklerin yakınsak geçerliliği olduğuna işaret etmektedir (Hair vd., 2010; Sürücü vd., 2023). Ayrıca AVE’nin karekök değerinin (Tablo 2) ölçekler arasındaki korelasyon değerinden büyük olması da yapıların ayırt edici geçerliliğinin olduğunu doğrulamaktadır (Fornell ve Larcker, 1981; Sürücü vd., 2023).

Ölçeklerin iç tutarlığını gösteren Cronbach Alfa değerleri 0,759 ile 0,873 arasında, Cr değerleri ise 0,763 ile 0,876 arasında değişmektedir. Bu değerlerin 0,7’den büyük olması ölçeklerin iç tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.2. Korelasyon Analizi

Ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunun tespit edilmesinden sonra korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinden önce verilerin dağılımı kontrol edilmiştir. Bunun için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Ortalama, Standart Hata, Korelasyon, Çarpıklık ve Basıklık

Değişkenler	Ort.	Sh.	1.	2.	3.
1. Hizmetkâr Liderlik	3,84	0,801	(0,710)		
2. Yenilikçi İş Davranışı	3,55	0,723	0,367**	(0,734)	
3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,61	0,825	0,401**	0,552**	(0,722)
Çarpıklık			1,051	0,788	0,696
Basıklık			0,625	-0,359	-0,477

** $p < 0,05$, Parantez içindeki değerler AVE'nin karekök değerleridir.

Tablo 2’de sunulan değerler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin - 1.5 ile +1.5 arasında olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Sürücü vd., 2023; Tabachnik ve Fidell, 2013).

Tablo 2’deki sonuçlar ayrıca, hizmetkâr liderliğin yenilikçi iş davranışı ($r=0,367$, $p < 0,05$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,401$, $p < 0,05$) ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca yenilikçi iş davranışı da örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,552$, $p < 0,05$) ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

5.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes (2017) tarafından geliştirilen SPSS Process macro (Model 4) kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Hipotez Test sonuçları

	β	S.H	LLCI	ULCI
Hizmetkâr Liderlik -> Yenilikçi İş Davranışı	0,301	0,048	0,145	0,357
Hizmetkâr Liderlik -> ÖVD	0,322	0,041	0,197	0,401
ÖVD -> Yenilikçi İş Davranışı	0,415	0,099	0,214	0,625
<i>Aracı Etki</i>				
Hizmetkâr Liderlik -> ÖVD -> Yenilikçi İş Davranışı	0,178	0,062	0,119	0,268

Tablo 3’teki sonuçlar hizmetkâr liderliğin ÖVD ($\beta=0,322$, CI [0,197, 0,401], $p < 0,05$) ve yenilikçi iş davranışı ($\beta=0,301$, CI [0,145, 0,357], $p < 0,05$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. İlave olarak ÖVD’nin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır ($\beta=0,415$, CI [0,214, 0,625], $p < 0,05$). Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmadaki Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3 desteklenmiştir.

Son olarak hizmetkâr liderliğin ÖVD aracılığıyla yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitif yönlüdür ($\beta=0,178$, CI [0,119, 0,268], $p<0,05$). Bu bulgu araştırmadaki Hipotez 4'ün desteklendiğini göstermektedir.

6. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, öncelikle hizmetkâr liderlik ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ve hizmetkâr liderliğin yenilikçi iş davranışını etkileme sürecinde, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermenin bu süreç üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Yapılan analizler ve araştırma bulguları sonucunda, hizmetkâr liderliğin yenilikçi iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Liderleri tarafından önemsenen ve desteklenen çalışanlar yenilikçi iş davranışı gösterecektir. Çalışmanın bu bulgusu, daha önce yapılan çalışmaların bulgusu ile uyumludur (Rasheed vd., 2016; Cai vd., 2018; Gül vd., 2023). Ayrıca, ÖVD ile yenilikçi iş davranışı arasında da pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, ÖVD'nin yenilikçi iş davranışlarını etkilediğini göstermektedir ve daha önce yapılan çalışmalar ile uyumludur (Podsakoff vd., 2000). Ayrıca hizmetkâr liderliğin, ÖVD aracılığıyla, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitif yönlüdür. Sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964)'na göre olumlu muamele gören çalışanların ekstra rol davranışı göstermeleri muhtemeldir. Dolayısıyla, liderleri tarafından desteklenen çalışanlar, ÖVD gösterecek ve yenilikçi davranışta bulunma eğiliminde olacaktır. Bu çalışmanın bulgusu da bu argümanı desteklemektedir. Kısaca, hizmetkâr liderlik, çalışanların ÖVD'ni etkilemesi ve yenilikçi iş davranışını teşvik etmesi söz konusudur.

Hizmetkâr liderliğin, yenilikçi iş davranışına etkisinde, örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü ortaya koyan bu çalışma, üç kavramın arasındaki ilişkiyi ölçmesi açısından önemli bir aşama sunduğu ve literatüre önemli bir katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Bu çalışma öncelikle liderlik tarzı ile işyerindeki olumlu davranışlar arasındaki etkiye yönelik olası bir açıklama getirmiştir. Bu konuda daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmakla birlikte, değişkenler arasında bir bağlantı olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca yenilikçi davranışların öncülü kabul edilebilecek faktörler de vurgulanmıştır. Hizmetkâr liderlik yenilikçi davranışı başlatmakta, ikinci öncül ÖVD da çalışanların yenilikçi davranış sergilemesini sağlamaktadır. Liderlerin hizmetkâr davranış sergilemesi, çalışanların iş tanımlarının dışında, örgütün lehine ekstra davranış göstermesini, dolayısıyla yenilikçi davranışlar sergilemesini de sağlayacaktır. Günümüzün rekabetçi ortamında örgütün hayatta kalmasının yollarından birisi de kendisini rakiplerinden farklılaşması, sürekli yenilik yapmasıdır. Bu da ancak çalışanların katkısı ile mümkündür. Dolayısıyla liderlerin çalışanlara öncelik vermesi, onları yetkilendirmesi ve gelişmelerine yardımcı olması, çalışanların iyiliğini önde tutması büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın çeşitli kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak bu çalışma için kullanılan veriler Kocaeli İli, İzmit İlçesi'nde, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikanın çalışanlarından elde edilmiştir. Dolayısıyla, farklı sektör, farklı bölge ve farklı ülkelerden toplanan verilerle yapılacak çalışmaların analiz sonuçları farklılık gösterebilir. Bu nedenle, konu ile ilgili yapılacak yeni araştırmalarda bu duruma dikkat edilerek, farklı örneklerle üç değişken arasındaki ilişki yeniden test edilebilir. Bunun yanı sıra, aynı sorularla aynı sektörde faaliyet gösteren birden fazla firma çalışanlarına ulaşılarak, daha büyük bir örneklem grubundan elde edilen veriler analiz edilerek, daha genelleştirilebilir sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir.

Ayrıca araştırma modeline; hizmetkâr liderlik değişkeninin yanı sıra, diğer liderlik davranışları ile ÖVD ilişkisi ve bu liderlik davranışlarının, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkileri, örgütsel kültür değişkeninin etkisi gibi yeni değişkenlerin eklenmesiyle oluşturulacak modeller oluşturup, hipotezler kurarak, konunun daha derin bir biçimde analiz edilmesine olanak tanıyacak araştırmaların yapılması önerilebilir.

Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Nilay Karasakal Lütfi Sürücü Mustafa Bekmezci
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	Nilay Karasakal Mustafa Bekmezci
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Lütfi Sürücü Mustafa Bekmezci
Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Lütfi Sürücü Mustafa Bekmezci
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Nilay Karasakal Lütfi Sürücü Mustafa Bekmezci

Çıkar Çatışması

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Kaynakça

Acar A.Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.257>.

- Acquaah, M. (2004). Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resources management practices: An integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor. *Review of Human Factor Studies Special Edition*, 10(1), 118-151.
- Ahmad K. (2009). *Management development: Its influence on innovative behaviour and the moderating role of proactivity*, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the master degree in educational science and technolog, specialisation in human resource development, Faculty of Behavioural Sciences, University of Twente, The Netherlands.
- Akgündüz, Y. (2021). *Örgütsel Davranış Teorileri*. Ankara: Nobel.
- Bakan, İ., Doğan F. (2012). Hizmetkar liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Basım, H.N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 61(4), 83-101.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Buchen, I.H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134. <https://doi.org/10.1177/107.179.199800500111>.
- Cai, W., Lysova, E.I., Khapova, S.N., & Bossink, B.A. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9:1767. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2014). *New frontiers in open innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/978.019.9682461.001.0001>.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111. <https://doi.org/10.29131/uiibd.562196>.
- Çapraz, B., Ünnü, N., vd. (2014). Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: İzmir ilindeki öncelikli sektörlerle ilişkin bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(1), 49-72.
- Çetin M., Yeşilbağ Y., & Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- De Jong J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management* 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>.
- De Jong J.P.J. (2007). Individual innovation, The connection between leadership and employees. *Innovative Work Behavior*, Academisch Proefschrift.
- De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/146.010.60710720546>.
- De Jong, J.P.J., & Vermeulen, P.A.M. (2005). Innovation in research and education: What do our students learn?. *Tijdschrift Voor Hoger Onderwijs*, 43(1), 17-43.
- Dinçer, M., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia"*, 2(2), 2-18.
- Dorenbosch L., Van Engen M. L., & Verhagen M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior the mediating effect of empathy and service climate. *Nternational Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035-2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>.
- Erkmen, T. (2019). *Yönetim ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkcı, İ. (2010). İnsani kriz ve hizmetkâr liderlik. *Sağlıkta Nabız Aktüel ve Sosyal Tıp Dergisi*. <http://www.sagliktanabiz.com/index.php?option>. (Erişim Tarihi: 07.10. 2023).

- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002.224.378101800104> <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, www.greenleaf.org (Erişim Tarihi: 23.11.2023)
- Gül, İ., Gedik, Ö., Canbaz, M., & Saraçlı, S. (2023). Hizmetkar liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide çalışan sadakatinin aracı rolünün pls-sem ile incelenmesi. *Nicel Bilimler Dergisi*, 5(1), 29-50. <https://doi.org/10.51541/nicel.1139405>.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*, Reading, MA: AddisonWesley.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: global perspective*. Pearson Education, Prentice Hall, New Jersey.
- Hayes, A.F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. USA: Guilford Publications.
- Irving, J., & Mcintosh, T. (2010). Investigating the value of and hindrances to servant leadership in the latin american context: initial findings from peruvian leaders. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2, 1-16.
- İmamoğlu, S.Z., & Türkcan, H., Birgülen, Ö. (2022). Örgütsel vatandaşlık davranışı, açık inovasyon ve firma performansı ilişkisi. *International Review of Economics and Management*, 10(1), 18-37. <https://doi.org/10.18825/iremjournal.1061261>.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. <https://doi.org/10.1348/096.317.900167038>.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Khaola, P. P., and Sephelane, R. (2013). Leadership, organisational citizenship and innovative work behaviours in Lesotho: Exploratory evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 4(2), 46-58.
- Kılıç, K.C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(30), 106-113.
- King N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*, London: Thomson.
- Krause, D.E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and innovation-related behaviors: an empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.006>.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D., (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62. <https://doi.org/10.1007/s10551.015.2827-6>.
- Organ, D., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behaviour: its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/978.145.2231082>.
- Örnek, A.Ş., Pazarçık, Y. Eroğlu, U., & Şamdan, A.İ. (2023). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kültürün aracı rolü. *Troyacademy-International Journal of Social Sciences*, 8(1), 70-100. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.1204396>.

- Page, D., & Wong, T.P. (2000). A Conceptual framework for measuring servant leadership. In Adjibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: a theoretical model. proceedings of the servant leadership roundtable*. Retrieved January 13, 2009.
- Podsakoff, P.M., MacKensie, S.B., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563. <https://doi.org/10.1177/014.920.630002600307>.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardessai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 142-150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>.
- Rasheed, A., Lodhi, R. N., & Habiba, U. (2016). An empirical study of the impact of servant leadership on employee innovative work behavior with the mediating effect of work engagement: Evidence from banking sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 6(2), 177-190.
- Scott, S.G., & Bruce R.A. (1994). Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>.
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>.
- Spears, L.C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11. <https://apscomunicacioenpublic.files.wordpress.com/2012/12/larry-spears-practicing-servant-leadership.pdf> (Erişim Tarihi: 01.12.2023) <https://doi.org/10.1002/ltl.94>.
- Sürücü, L., Şeşen, H., & Maslakçı, A. (2023). *Regression, mediation/moderation, and structural equation modeling with spss, amos and process macro*. Lyon: Livre de Lyon.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, S. L. (2013). *Multicollinearity and singularity. using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education Inc,
- Toramış Ü., & Bülbül M. (2023). Yükseköğretim yurt yöneticilerinin gösterdiği hizmetkar liderlik davranışlarıyla öğrencilerin yurt hizmetlerinden memnuniyetleri arasındaki ilişki. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 66-82.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17, 215-285.
- Vey, M.A., & Campbell, J.P. (2004). In-role or extra-role organization all citizenship behavior: which are we measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_6.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>.
- West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>.

- Williams, S., & Shiaw, W.T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee ocb intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656 – 668. <https://doi.org/10.1080/002.239.89909599771>.
- Winston, B. (2003). Extending patterson's servant leadership model: explaining how leaders and followers interact in a circular model. In B. Winston (Ed.), *Proceedings of the Servant Leadership Roundtable at Regent University*.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. (8th Ed.), Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Özgeçmiş

Nilay KARASAKAL (Dr. Öğr. Üyesi), Kocaeli Üniversitesi, Kandıra Meslek Yüksek Okulu'nda, okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bölümünde doktorasını almıştır. Örgütsel Davranış, Örgüt Yönetimi, Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kalite Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenliği gibi konularda araştırmalar yapmaktadır. Sosyal Bilimler Dergisi(SOBİDER), Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi, IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri gibi dergilerde yayınları yer almaktadır.

Lütfi SÜRÜCÜ (Doç. Dr.), Kamu kuruluşunda orta düzeyde liderlik yapmaktadır. Lefke Avrupa Üniversitesi, İşletme ABD, İşletme Bölümünde doktorasını almıştır. Liderlik, Örgüt Yönetimi ve Örgütsel Davranış konularında araştırmalar yapmaktadır. Leadership & Organization Development Journal, Kybernetes, Journal of Management & Organization, Baltic Journal of Management, International Journal for Educational and Vocational Guidance, Personality and Individual Differences, Education+ Training ve Journal of Psychology in Africa gibi SSCI indeksli dergilerde yayınları yer almaktadır.

Mustafa BEKMEZCİ (Prof. Dr.), Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Savunma Araştırmaları Bölümünde görev yapmaktadır. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bölümünde doktorasını almıştır. Örgütsel Davranış, Stratejik Yönetim, Örgüt Yönetimi, Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi konularında araştırmalar yapmaktadır. Journal of The Knowledge Economy, UTISGAD, Frontiers in Psychology, IJMRES, Multicultural Education gibi dergilerde yayınları yer almaktadır.