

HİZMETKÂR LİDERLİK FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI (MEDIATOR) ETKİSİ

Elif BAYKAL* - Cemal ZEHİR** - Mahmut KÖLE***

Öz

Bu çalışmada, hizmetkâr liderlik tarzı ve bu liderlik tarzının firma performansı üzerinde yarattığı pozitif etki üzerine odaklanılmıştır. Takipçilerini ön planda tutan ve destekleyen hizmetkâr liderlik modelinin destekleyici tarzının ve takipçilerini ön planda tutma eğiliminin, çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde pozitif etki yaratacağı ve söz konusu liderlik tarzının firma performansı ile arasındaki ilişkide, örgütsel özdeşleşmenin aracı (mediator) etkisine sahip olacağı öngörülmüştür. Çalışmaya ait saha araştırması Marmara bölgesinde, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren, 187 firma üzerinde uygulanmış, çalışmaya katılmayı kabul eden firmalara 5'er adet araştırma anket yönlendirilmiş ve sonuçta 527 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Katılımcılar, özellikle ilgili firmalarda çalışan beyaz yakalı çalışanlar arasından seçilmiştir. Araştırmaya ait veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiş ve analizler sonucunda, hizmetkâr liderliğin, takipçilerinin örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu teyit edilmiş ve hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerindeki söz konusu etkisinin çalışanların deneyimlediği örgütsel özdeşleşme aracılığı ile gerçekleştiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ilgili alan yazınında daha önce farklı bağlamlarda, hizmetkâr liderlik ve firma performansı ilişkisi üzerinde yapılan çalışmalarla paralellik göstermekte olup, çalışanların örgütsel özdeşleşmesi yoluyla ortaya çıkan dolaylı etkinin, hizmetkâr liderliğin zorlayıcı bir liderlik biçimi olmadığını, çok katı bir performans odaklılık sergilemediğini, rekabetçi bir liderlik tarzı olmadığını, tam tersine, takipçilerin çıkarlarını önceliklendiren bir liderlik biçimi olduğunu doğrulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Firma Performansı.

THE MEDIATION EFFECT OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND FIRM PERFORMANCE

Abstract

This study deals with the servant leadership style and its positive effects of firm performance. It is foreseen that supportive leadership style of servant leadership, that is the tendency to hold the followers in the front, will have a positive impact on the organizational identification of the employees and organizational identification will have a mediating effect on the relationship between servant leadership and firm perfor-

* Dr. Öğr. Üy., İstanbul Medipol Üniversitesi İYBF, İşletme Bölümü, enarcikara@medipol.edu.tr

** Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, cemalzehir@gmail.com

*** Arş. Gör. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mahmutkole@gmail.com

mance. Field survey of the study was conducted on 187 firms operating in the production and service sectors in the Marmara region and 5 data collection forms were sent to each of these companies and in the end 527 available forms were obtained. The participants were selected especially from white-collar workers. The data were analyzed by structural equilibrium modeling and it was found that servant leadership was influential on organizational identification of followers, and effect of servant leadership on firm performance was achieved through organizational identification. The findings of the study were similar to the previous studies on firm performance and servant leadership. The indirect effect occurring through organizational identification confirms that servant leadership is not a compelling form of leadership namely; it is not a strictly performance-focused, competitive leadership style; on the contrary, it is a form of leadership that prioritizes the interests of followers prior to organizational outcomes.

Keywords: *Servant Leadership, Organizational Identification, Firm Performance.*

Giriş

Cacioppe'ye göre (2000), günümüz örgütlerinde bireylerin bitmek bilmez hırsları ve açgözlülükleri, modern hayatın getirisi olan sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlarla birleşip bireylerin iç dünyasında derin manevi boşluklar oluşturmuştur. Zorlayıcı ve hırpalayıcı rekabet şartlarına bağlı olarak artan baskılar, örgüt içerisindeki bireyin kendisini yorgun, gergin ve kimi zaman umutsuz hissetmesine sebep olmakta, işi ve örgütü ile ilgili bakış açısını negatif hale getirebilmektedir. Bu anlamda, bireylerin motivasyon ve tatmin ile ilgili noktalardaki mutsuzluklarına paralel olarak, yöneticileri ve örgütleriyle ilgili beklentileri de artmaktadır. Avolio, Walumbwa ve Weber'e göre (2009) bu durumun doğal bir getirisi olarak, iş hayatında daha hassas ve sorumluluk sahibi bir liderliğe olan ihtiyaç, örgüt üzerine çalışan akademisyenlerin dikkatini ben merkezli liderlik tarzlarından ziyade daha ilişki odaklı liderlik çeşitlerine çekmiştir. Aslında, liderlik yazınında etik elementlerin ve pozitif psikolojinin etkisi görülmeye başlanana kadar, liderlik tutumlarına genel bakış açısı, liderliğin insan odaklılık ve iş odaklılık olmak üzere iki temel boyutta ele alınması şeklindeydi. Halbuki hizmetkâr liderlik, etik liderlik, otantik liderlik ve spiritüel liderlik gibi örgüt ortamında pozitif ve odaklı ve etik yönü öne çıkan liderlik tarzlarının gündeme gelmesiyle, farklı bir boyut olarak süreç odaklılık da akademik anlamda dikkat çekmeye başlamıştır. Bu çalışmanın asıl odak noktası olan hizmetkâr liderlik yaklaşımında da, liderlik, Page ve Wong (2000)'un iddia ettiği gibi süreç odaklılık, iş süreçlerinin, takım çalışmasını teşvik etme, astlara rol model olma ve astları karar alma mekanizmalarına katma gibi yöntemlerin işletilmesi ile gerçekleşir.

Hale ve Fields (2007) hizmetkâr liderliğin, liderin ön plana çıkarılması ve yüceltilmesinden ziyade liderin takipçilerini geliştirdiği, onların menfaatlerini ön plana çıkardığı, iyiliğini kendi menfaatlerinin önüne geçirdiği liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Lider takipçilerine gösterdiği özen ve onlarla olan ilişkisine, yani liderlik sürecine verdiği önemle ön plana çıkar.

1. HİZMETKÂR LİDERLİK

Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak, “Hizmetkâr olarak lider” adlı eserinde tanıtmıştır. Greenleaf’e göre hizmetkâr liderlik tek yönlü bir çaba değildir. Takipçilerinin de en az lider kadar önemli olduğu bir liderlik türüdür. Hizmetkâr liderlik başkalarına hizmet etmekten zevk alan ve takipçilerinin menfaatlerini kendi şahsi menfaatlerinin önüne koyabilen liderlik felsefesidir. Greenleaf, hizmetkâr liderin diğer tüm özelliklerinden önce takipçileri için bir hizmetkâr olduğunu iddia eder. “Hizmetkâr olarak Lider” başlıklı yazısında, “Hizmet etmenin doğal bir dürtü olduğunu, hizmetkâr liderin hem çalışanlarının hizmetinde bir destekçi hem de bilinçli bir tercihle yönetimde olmayı da tercih eden bir lider olduğunu savunur. Yani içten gelen bir dürtüyle insanlara hizmet etme ihtiyacı duyan hizmetkâr lider aynı zamanda bilinçli bir tercihle de yöneticilik yapmaktadır (Spears, 2004: 8).

DePree (1989) de, hizmetkâr liderliği, çalışanlardan hissedarlara, sermayedarlardan müşterilere kadar çok daha geniş kitlelere geçerli olacak şekilde tanımlamıştır. Yani hizmetkâr liderliğin hizmet odaklılığı sadece astlarını kapsamaktan ibaret değil, tüm paydaşlarını ihtiva edecek kadar geniş olduğunu öne sürmüştür. Ancak, bir başka perspektiften bakıldığında, hizmetkâr liderliği sadece güçsüz olanı destekleyen olarak da değerlendirmemek gerekir. Bu anlamda, Page ve Wong (2000) da hizmetkâr liderliği, zayıflar ya da “kaybedenler” için bir rol model olarak görülmemesi gerektiğini savunur. Zorlukları aşma çabası sadece, örgütlerde zayıf olan veya yardıma ve desteğe ihtiyacı olan kesimlerle sınırlı değildir. Genel itibari ile tüm paydaşların daha iyi noktalara gelmesi için uğraş verir. Diğer liderlik tarzlarının neredeyse hepsinde olduğu gibi, hizmetkâr liderlikte de zorluklar ve sıkıntılar karşısında net, katı ve dayanıklı bir tutum gözlemlenmektedir. Hizmetkâr liderleri diğer liderlerden ayıran nokta, aldıkları kararların kalitesi ya da yönettikleri süreçlerin pürüzsüzlüğü değil, üstlendikleri sorumlulukların gereklerini nasıl uyguladıkları ve kararlar almada kullandıkları yöntemlerdir.

Van Dierendonck da (2011) hizmetkâr liderliği holistik bakış açısı ve diğergamlığa önem veren yaklaşımı ile takipçilerinin menfaatini ön planda tutan liderlik yaklaşımı olarak tasvir eder. Hizmetkâr liderliğin hizmet odaklılığın işe yönelik olarak sahip olduğu holistik bakış açısı; organizasyon içerisinde hem cemiyet bilinci oluşturulmasına hem de karar alma mekanizmalarının örgütün geneline yaygınlaştırılmasına katkıda bulunur. Takipçilerini destekleyen ve geliştiren hizmetkâr liderin bu insan odaklı yaklaşımı, takipçilerinin de kendisinden etkilenerken müşterilere ve diğer örgüt çalışanlarına karşı insan odaklı davranmalarını sağlar. Yani örgüt içi paydaşlar olduğu kadar örgüt dışı paydaşlara da katkıda bulunurlar. İlişkide buldukları tüm tarafların menfaatlerini gözetirler. Page ve Wong’a (2000) göre hizmetkâr liderler, söz konusu tutumları ile, çalışanı güçlendirme, toplam kalite, takım oluşturma, katılımcı liderlik ve hizmet odaklılık gibi idealleri bir araya getirir.

Greenleaf’e göre gerçek liderlik topluma ve örgüte hizmetkârlıkla eş anlamlıdır. Genellikle hizmetkâr ve lider kelimeleri birbirlerinin zıddı gibi kabul edilir, hizmetkâr liderliğin paradoksal içeriği de aslında bu iki kavramı bir arada içermesinden kaynaklanmaktadır. Hizmetkâr liderlikte, lider hem bir yönetici hem de örgüt üye-

lerinin menfaatine hizmet eden bir figür olmalıdır. Lider yapısı gereği hizmetkârlık anlayışını takipçilerine de aşılabilir ve onların da benzer bir bakış açısı edinmesine katkıda bulunur. Dolayısıyla, bir organizasyonda çalışanların hizmetkâr liderlikle yönetilip yönetilmediğini anlamak için takipçilerin de birer hizmetkâr lider olarak yetişip yetişmediğine bakmak, yani onların çevrelerine hizmet etmekten zevk alan, fedakar, sağlıklı, akıllı, özgür, kendine güvenen bireyler olup olmadığını anlamak gerekmektedir (Greenleaf, 199:7).

Aslında, hizmetkâr liderler tutarlı davranışları ile ön plana çıkarlar. Hiçbir zaman yerine getiremeyecekleri sözler vermezler, insanlara güven telkin ederler, kimseyi kandırmazlar, bilgileri çarpıtmazlar ve manipüle etmezler. Page ve Wong' a (2000) göre hizmetkâr lider grup ve cemiyet bilincini oluşturmada gayet başarılıdır. Organizasyon içerisinde üyelerin ortak menfaatlerine önem verirler. Örgüt içerisindeki görevlerini bir çeşit hizmet olarak kabul edip, bu hizmeti vermekten zevk alırlar ve böylece kurumsal hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırırlar. Hizmetkâr liderin bu özelliklerinin arkasında kuşkusuz hizmet odaklı bir karakter yapısı olması ve bu karakterinin onu takipçilerine hizmet etmeye yönelten tutumlara kaynaklık etmesi yatmaktadır.

Patterson'a (2003) göre hizmetkâr liderliğin bir diğer önemli özelliği mütevaziliklidir. Bu kapsamda mütevazilik liderin yalnızca kendi kendisine odaklanmasını değil başkalarına da odaklanmasını içerir. Dolayısıyla, alçak gönüllük, liderin yalnızca kendisini yüceltmesini reddeden barışçıl bir erdemdir ve bir nevi zorunluluktur. Hizmetkâr liderlik açısından alçakgönüllülük, erdemi, ılımlılığı, başkalarının tavsiyelerini dinlemeyi ve iktidarını doğru şekilde kullanılmayı, diktatörlük yanlısı tavırları reddetmeyi içerir. Bu yönü sayesinde hizmetkâr lider, takipçilerini seve seve dinler ve onlardan gelen eleştirileri hoş karşılar, hatta bu eleştirileri fırsat olarak görür. Dolayısıyla takipçileri ile rahatlıkla fikir birliği oluşturabilir. Hizmetkâr liderler kibirli değildir, olayları ve kişileri başkasının bakış açısıyla değerlendirebilirler ve diğer insanlara takdir ve saygı gösterirler. Üyelerinin geleceği için pozitif hedefler koyar ve onların bireysel anlamda bu pozitif noktalara ulaşmaları için çabalarlar. Russell (2001), hizmetkâr liderlikte güvenin önemi üzerinde özellikle durur. Güven hem liderin hem takipçilerin dürüstlük ve güven temeli üzerine kurulu bir ilişki içerisinde olmasını sağlar. Patterson'a (2003) göre güven kendi kendisini gerçekleştiren kehanettir. Kendisine liderin güvendiğini fark eden takipçi liderin güvenini boşa çıkarmamak için ekstra çaba sarf eder ve zamanla üstün performans göstermeye başlar.

Patterson'ın (2003) modelinde güçlendirme bir diğer önemli hizmetkâr liderlik özelliğidir. Aslında modele göre iktidar paylaşımı yapılmayan hiçbir ortamda hizmetkâr liderlikten bahsedilemez. Hizmetkâr liderlik bakış açısında güçlendirme, gücü gerçekten başkalarına emanet etmektir; etkili dinleme, insanları önemli hissetme ve onlara bu durumu hissettirme, ekip çalışmasına önem verme, insanlara sevgi duyma ve eşitliğe değer vermeyi içerir. Hizmetkâr liderlerin liderliklerinden duydukları hazzın temelinde takipçilerinin gelişim ve ilerlemesine şahit olmak ve katkıda bulunmak yatar. Takipçilerinin gelişim aşamalarında sonuçlardan kendilerini sorumlu tutmaya isteklidirler.

Fairholm (1997) da hizmetkâr liderliğin dönüştürücü etkisi üzerine odaklanmış, etkileyici gücünün altını çizmiştir. Hizmetkâr liderlik tutum ve davranışlarına sahip olmak kişinin hem kendi öz değişimini hem de zamanla çevresinin olumlu yönde değişimini sağlar (Fairholm, 1997:149). Page ve Wong'a göre (2000) ne kadar çok insan hizmetkâr lidere dönüşürse toplum o kadar daha yaşanabilir ve huzurlu bir hale gelecektir. Hizmetkâr liderlik hem örgütleri hem toplumları pozitif yönde geliştirmeye ve olgunlaştırmaya uygun potansiyele sahiptir ve bu potansiyelini hizmetkâr liderlerin takipçilerini de zamanla hizmetkâr lider haline getirmesi aracılığı ile kullanır.

Hizmetkâr liderlik Greenleaf'in yanısıra, Spears (1995), Laub (1999), Russell ve Stone (2002), Patterson (2003), Dennis ve Bocernea (2005), Barbuto ve Wheeler (2006). Van Dierendonck (2011) gibi birçok bilim adamı tarafından da detaylı incelenmiş bir konudur. Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarına dair farklı araştırmacılar tarafından geçerli kabul edilen alt boyutlar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Bu çalışmada Tablo da görülen alternatif hizmetkâr liderlik boyutlarının neredeyse tamamını kapsayan Dennis ve Bocernea'nın (2005) hizmetkâr liderlik alt boyutları baz alınmıştır.

Tablo 1: Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Laub (1999)	Russel & Stone (2002)	Patterson (2003)	Dennis & Bocernea (2005)	Barbuto & Wheeler (2006)	Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Van Dierendonck (2011)
*Takipçilere değer verme	*Vizyon	*Sosyal ve ahlaki sevgi	*Güçlendirme	*Fedakarlık	*Gönüllü bağlılık	*Güçlendirme
*Takipçileri geliştirme	*Dürüstlük	*Alçakgönüllülük	*Güven	*Duygusal iyileştirme	*Dönüştürücü etki	*Alçakgönüllülük
* Toplum oluşturma	*Bütünlük	*Fedakarlık	*Alçakgönüllülük	*İkna ile eşleme	*Otantik kişilik	*Takipçileri tercih etme
* Dürüstlük	*Güven	*Vizyon	*Sevgi	*Bilgelik	*Sorumlu ahlak	*Otantiklik
*Liderlik sağlama	*Hizmet	*Güven	*Vizyon	*Örgütsel hizmetkârlık	*Gönüllü hizmet	*Affetme
* Liderliği paylaşma	*Modelleme	*Güçlendirme			*Aşkın maneviyat	*Cesaret
	*Öncü olma	*Hizmet				*Hizmetkârlık
	*Başkalarını takdir etme					
	*Güçlendirme					

Lord ve Brown (2004), liderlerin buldukları örgütün bir nevi temsilcileri olmaları ve örgütün değerleri ve normlarını yansıtmaya gücüne sahip olmaları sebebiyle takipçilerinin örgüt içerisindeki benlik duygularının oluşumuna önemli ölçüde katkıda bulunacaklarını savunurlar. Yani bir bakıma, liderler bireyin öz benliğinin önemli taraflarını öne çıkarma ve ortak amaçlar için yönlendirebilme güçleri vardır.

Hizmetkâr liderlikte, çalışanlar örgüt içerisinde geliştiklerinin ve desteklendiklerinin farkındadırlar dolayısıyla örgütle özdeşleşmeleri yüksektir (Zhang, vd., 2012: 752). Hizmetkâr liderlik davranışının görüldüğü örgütlerde çalışanların liderlerinden gördükleri bu olumlu, yapıcı ve destekleyici tavırlar sonucunda ortak

amaçlar için içtenlikle çalışma eğilimi Hizmetkâr liderliğin pozitif bir örgüt ortamı yaratarak (Neubert vd., 2008; Jaramillo vd., 2008), örgütsel bağlılığı arttırdığını (Ehrhart, 2004, Riketta, 2005, Cerit, 2010; Pekerti ve Sendjaya, 2010), iş tatminini yükselttiğini (Jenkins ve Stewart, 2010) ve daha düşük çalışan dönüş oranlarına (Jaramillo vd., 2008) ve yüksek performansa çıktı verdiği (Walumbwa vd., 2010) işaret eden çalışmalar bu çalışmaya da ilham vermiştir. Parris ve Peachey'e (2013) göre, hizmetkâr liderlik yalnızca, güven veren, adil, işbirliğine dayalı ve bireysel ve / veya organizasyonel etkinliği arttıran bir liderlik biçimi değil aynı zamanda takipçilerin refahını destekleyen ve teşvik eden bir liderlik tarzıdır.

Aslında, hizmetkâr liderliğin örgüt içerisinde bireylerin davranışlarını olumlu yönde etkilediğini gösteren birçok önemli çalışmalar bulunmaktadır. Mesela Ehrhart'a (2004) göre hizmetkâr liderlik organizasyonlarda, örgütsel bağlılık, yöneticiden duyulan tatmin ve memnuniyet ve prosedürel adalet gibi alanlarda farklılık oluşumuna sebep olur ve bu farklılık diğer liderlik tarzları ve lider-izleyici ilişkilerine göre çok daha fazladır. Franke ve Park (2006), hizmetkâr liderliğin iş ile ilgili kaygı bozukluklarını azalttığını, mesleki tatmini arttırdığını ve örgütsel bağlılığı arttırdığını tespit etmişlerdir. Bir diğer çalışmada, Zhang vd.'nin (2012), 230 evli çift üzerinde yaptıkları araştırmaya göre ise hizmetkâr liderliğin işin aile yaşantısı üzerinde olumlu katkı oluşturduğu ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisine sahip olduğu görülmüştür. Jan ve Kandampully'nin (2017), Amerika'daki 213 restoran servis elemanı üzerinde yaptığı araştırmada ise örgüte duygusal bağlılığın çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ile örgütten ayrılma niyetleri arasında aracı etkisi yarattığı görülmüştür. Miao vd. de (2014), Çin bağlamında kamu sektöründe çalışan 239 kişi üzerinde yapılan çalışmalarında, hizmetkâr liderliğin örgüt ortamında yarattığı güven temelli ilişkileri incelemiş ve araştırmaları hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisini desteklemiştir. Bir başka çalışmada, Cerit (2010), hizmetkâr liderliğin ilkökul öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiş, Düzce'de 563 kişi üzerinde yapılan araştırmada hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İngiltere'de yapılan bir çalışmada ise Melchar ve Bosco (2010), 3 farklı yüksek performanslı şirket üzerinde yaptığı araştırmada, hizmetkâr liderlerin takipçilerini de birer hizmetkâr lidere çevirdiği ve hizmetkâr liderlik anlayışını örgütün geneline yayarak hizmetkârlık kültürünü oluşturduğunu göstermiştir.

Aslında, hizmetkâr liderlik yazınında, birçok araştırmacı hizmetkâr liderliğin örgütsel performans üzerinde de olumlu etkisi olduğunu iddia etmesine rağmen, bu ilişkiyi gösteren çalışma sayısı yeterince tatmin edici seviyede değildir. Ayrıca, söz konusu ilişkinin performans üzerindeki etkisinin direk değil dolaylı bir etki olduğunu savunan çalışmalar da mevcuttur. Mesela De Waal ve Sivro (2012) olumlu pozitif liderlik davranışları sayesinde yüksek performanslı örgüt tutum ve davranışları oluşumunu etkileyerek dolaylı bir etki olduğunu savunmaktadır (De Waal ve Sivro, 2012: 173). Sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisinin direk bir etki mi dolaylı bir etki mi olduğu ölçmüş ve netice itibari ile söz konusu liderlik tarzının performans üzerindeki etkisinin örgütü yüksek performanslı şirketler çerçevesini geliştirmedeki etkisi ile gerçek-

leştığı için dolaylı bir etki olduğu savunmuşlardır (De Waal ve Sivro, 2012:185). Bir diğer çalışmada Mahembe ve Engelbrecht (2014), Güney Afrika'da 288 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve takım etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemişler ve araştırma neticesinde hizmetkâr liderlik ile takım etkinliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Temelini sosyal kimlik teorisinden alan ve Tajfel (1972) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme kavramı bireyin kendisini belli bir gruba ait hissetmesi ve o grubun ya da örgütün özellikleri ile özdeşleştirilmesi şeklinde tezahür eder. Yani, kişinin örgütle özdeşleşme oranı örgütün özelliklerini ne denli kendisine atfetmesi ile ilgilidir. Benzer şekilde; Ashforth ve Mael, örgütsel özdeşleşmeyi bireyin örgütle kendisini özdeşleştirilmesi olarak tanımlamıştır (1989: 21). Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme de olduğu gibi bireyin ait olduğu grupla ilgili tutum ve davranışlarını belirler (Van Kippenber ve Schie, 2000:138). Örgütsel özdeşleşmeye sahip kişiler örgütlerinin özelliklerini kendi özellikleri gibi kabul ederler (Ashforth vd., 2007: 333). Örneğin müşteri odaklı, vizyoner ve inovatif kabul eden bir Türk Hava Yolları çalışanı aslında örgütüne atfedilen özellikleri kendisine kopyalıyor olabilir. Yani müşteriler tarafından çalıştığı kuruma atfedilen olumlu özellikleri kendi özellikleri gibi algılayıp, örgütün içerisinde var oluş sebebinin örgütle aynı özelliklere sahip olduğu düşüncesinde olabilir.

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt üyeleri açısından birçok faydası vardır. Bu faydalardan biri, bireyin örgütün perspektifini benimsemesine ve örgüte uyum sağlmasına katkıda bulunmasıdır (Van Kippenber ve Schie, 2000:138). Haslam ve Ellemers'e (2005) göre yüksek seviyede örgütsel özdeşleşme yaşayan bireyler örgütün kolektif hedeflerine daha sıkı sarılırlar. Örgütü ile kendisini bütünleştiren, özdeşleşmiş çalışanlar, doğal olarak örgütünün faydasına olacak şekilde daha yüksek performans göstermek için elinden geleni yapmayı tercih etmektedirler (Podsakoff vd., 2000; Lee, Park ve Koo, 2015). Ayrıca, yüksek seviyede özdeşleşme yaşayan örgüt üyeleri diğer çalışanlara destek olma noktasında da daha istekli olmaktadır. Van Dick, Grojean, Christ ve Wieseke'e (2006) göre özdeşleşmesi yüksek olan örgüt üyeleri, yüksek performans göstererek diğer örgüt üyelerine yardım ettikleri zaman söz konusu etkinin zaten yine kendilerine faydası olacağını düşündükleri için daha büyük bir azimle yüksek performans göstermek için uğraşırlar. Özdeşleşmesi yüksek olan çalışanlar ister istemez örgütün kurallarını önemser ve yükümlülüklerini yerine getirmeyi tercih ederler buna bağlı olarak bir nevi yükümlülük olan rol içi performans da onlar için yerine getirilmesi gereken yükümlülükler arasında olduğu için yüksek performans gösterme eğilimindedirler (Liu, Loi ve Lam, 2011: 3189). Son dönemlerde yapılan bir diğer çalışmada, Schwarz vd. (2016) Çin bağlamında hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişki de toplumsal hizmet odaklılığın aracı etkisini incelemişlerdir. Araştırma, kamu kurumlarında çalışan 249 ast-üst çifti üzerinde yapılmış ve araştırma sonucunda amirin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışının çalışanın performansını arttırdığı ve bu ilişkiye ça-

lışanların topluma hizmet odaklılığının aracı değişken etkisinde bulunduğu tespit edilmiştir.

3. FİRMA PERFORMANSI

Performans, herhangi bir işi yapan birey, grup ya da örgütün, o işi yapmakla hedeflenen duruma ne denli ulaşılabilirdiğini nicel veya nitel olarak açıklayan bir kavramdır. Bireysel performans, çalışanın görevini icra ederken nelere dikkat etmesi gerektiğine ilişkin beklentiler ve belirli dönemler sonunda beklentilerin ne ölçüde karşıladığına dair bir fonksiyondur, çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olarak kabul edilir (Argon ve Eren, 2004: 224).

Firma performansı ise, dönemsel sonuçlara bakılarak firmaların hedeflerine ulaşma oranıdır. Firma performansının ölçülmesi, işlerin başarıma düzeylerinin ölçülmesi olduğu kadar iş çıktılarını kapsayan süreç değişkenlerinin de ölçümü sürecidir (Harbour, 1997, sf.7). Günümüz artan rekabet koşulları ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler sonucunda, firmalar yapı olarak gitgide daha karmaşık hale gelmekte, performans ölçümünde yalnızca finansal ölçütlerden faydalanmak yeterli olmamaktadır. Finansal olmayan ölçütlere de ihtiyaç durulmaktadır (Eren vd., 2006, sf. 3107).

İlgili alan yazını incelendiğinde, firma performans ile ilgili iki tür ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. İlki, satış rakamları, yatırım geri dönüş oranları, karlılık miktarları, dönemsel büyüme oranları, çalışan devir oranları gibi daha çok rakamsal değerlere dayanan ve görece daha objektif niceliksel firma performansı ölçekleri (Zahra ve Bogner, 2000; Baum ve Wally, 2003) ikincisi ise firmanın genel ahengini, çalışanlarının memnuniyetini, çalışanlar gözünden firmanın genel başarısına dair algı gibi görece daha sübjektif performans ölçekleridir (Kirkman ve Rosen, 1999; Rahman ve Bullock, 2005; Fuentes-Fuentes, vd., 2004).

4. HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODEL

Hizmetkâr liderler, kavramsal kabiliyetlerinin yüksek olması sebebiyle, problem çözmede, hedef belirlemede ve insanları bu hedef doğrultusunda yönlendirmede başarılı liderlerdir (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderlik altında, takipçiler kendilerine tanınan güven ortamında, gelişimleri için verilen destek ile motive olurlar ve böylece daha yüksek performans göstermeye başlarlar (Hu ve Liden, 2011; Liden vd., 2008). Page and Wong (2000) da hizmetkâr liderliğin hedef belirleme sürecinde yarattığı açıklık, disiplin ve gerçekçiliğe vurgu yapar ve bu yönüyle firma performansına olumlu katkısı olduğunu savunur. Hizmetkâr liderlik tarafından oluşturulan spiritüel örgüt iklimi çalışanlar arasında yüksek seviyede işbirliğine katkıda bulunur bu da çalışanları ortak hedefler doğrultusunda savaşmaya ve kolektif başarılar için uğraş vermeye iter (Peterson vd., 2012). Kısıtlı sayıda olmakla birlikte, alan yazınında, hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerindeki pozitif etkisini gösteren ampirik çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Melchar ve Bosco'nun (2010) hizmet sektöründe çalışan 59 orta düzey yönetici ve üç yüksek performanslı araç satış şirketinde yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderliğin oluşturduğu örgüt ikliminin karlılık üzerinde pozitif etkisi ispatlanmıştır. Benzer şekilde Liden vd.'nin

(2014), hizmetkâr liderlik modelini benimseyen bir restoran zincirinde yaptıkları araştırmada, hizmetkâr liderliğin oluşturduğu hizmet odaklılığın firma performansı üzerinde pozitif etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada da ilgili alan yazınında esinlenerek H_1 oluşturulmuştur.

H_1 ; Hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Mesela; Lee, park ve Koo'nun (2015) yaptığı meta analiz çalışmasında, örgütsel özdeşleşmenin iş ile özdeşleşme, iş tatmini ve duygusal bağlılık gibi tutumlarla ve rol içi ve rol üstü performans çıktıları ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Liu, Loi ve Lam'ın (2011) Çin bağlamında yaptığı araştırmada ise örgütsel bağlılığın hem rol içi performans hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Riketta'nın (2005) örgütsel özdeşleşme ile ilgili yaptığı meta analizde ise örgütsel özdeşleşmenin hem rol içi performans üzerinde hem de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

İlgili alan yazınından etkilenerek çalışanların örgütsel özdeşleşmesinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmek istenmiş, bu anlamda, söz konusu ilişkiyi incelemek amacıyla H_2 hipotezi kurulmuştur.

H_2 ; Örgütsel özdeşleşmenin firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Çalışmada ele alınan bir diğer ilişki örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik ile firma performansı arasındaki aracı (mediator) etkisidir. Liderlerinin davranışlarını içselleştiren ve kendilerine model alan takipçilerin yüksek seviyede özdeşleşme yaşayacakları ve bu özdeşleşmenin tek tek bireylerin performanslarının toplamından oldukça etkilenen firma performansı üzerinde hizmetkâr liderliğin yaptığı etkide aracı etkisi yaratacağı öngörülmüştür. Yani araştırma modeline örgütsel özdeşleşme dahil edildiğinde hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerinde yarattığı aracı etkisinin azalacağı veya tamamen ortadan kalkacağı ve söz konusu pozitif etkisinin örgütsel özdeşleşme üzerinden gerçekleşeceği öngörülmüştür. Ancak, ilgili alan yazınında, hizmetkâr liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisini inceleyen inceleyen çok az sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalardan biri olan Van Dick vd.'nin 2008 yılında yayınlanan çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi gözlemlenmiştir. Daha sonraki yıllarda Vondey (2010) de hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkide birey-iş uyumunun ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı etkisinin varlığını ispatlamıştır. Bu çalışmalardan esinlenerek, örgütsel özdeşleşmenin bireysel performansın bir çeşidi olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yaptığı söz konusu etkinin firma performansı üzerinde de doğru olabileceği öngörüsü ile söz konusu ilişkiyi test etmek amacıyla H_3 kurulmuştur.

H_3 ; Örgütsel özdeşleşme, hizmetkâr liderlik ve firma performansı ilişkisi arasında aracı değişken rolüne sahiptir.

4. Araştırmanın Yöntemi

Anket verilerinin toplanması için rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Saha çalışması için tasarlanan anketler yüz yüze görüşmeler ve e posta aracılığı

ile toplanmıştır. Marmara bölgesinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet sektörlerinden 200 firma ile temasa geçilmiştir. Bu şirketlere e-posta yoluyla ve mümkün oldukça saha ziyaretleri vasıtasıyla ulaşılmış, araştırmanın yapılmasına izin veren 187 firma ile çalışmaya devam edilmiştir. Bazı katılımcılar anketleri saha ziyaretlerimiz sırasında doldurmuştur, bazı katılımcılara ise anketleri postayla geri gönderilmiştir. Araştırmaya ait verinin analiz edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

4.1. Araçları ve Örneklem

Sorulara verilen cevaplar 5'li likert ölçeğinde değerlendirilmiştir (1 Kesinlikle katılmıyorum - 5 Kesinlikle Katılıyorum). Hizmetkâr liderlik hakkındaki ölçüm maddeleri için Aslan ve Özata'nın (2011), Winston (2003) ve Dennis ve Bocerna'nın (2005) orijinal ölçeklerinden Türkçe'ye uyarladıkları hizmetkâr liderlik ölçeğini kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme için Mael ve Ashforth'ın (1992), Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 6 maddelik örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmış, son olarak firma performans soruları için Kirkman ve Rosen (1999), Fuentes-Fuentes vd. (2004) ve Rahman ve Bullock, (2005)'tan faydalanarak oluşturulan 10 soru ve nitel ve nicel performans olmak üzere iki boyuttan oluşan performans ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmaya ait saha araştırmasında 527 kullanılabilir anket toplanmıştır. Katılımcıların % 57'si erkek iken, yaklaşık yarısı 20-30 yaşları arasındadır. Katılımcıların çoğu üniversite mezunudur ve bunların yaklaşık üçte ikisi 10 yılın altında iş tecrübesine sahiptir.

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

İstatistiksel analizler ile ilgili olarak, araştırmaya ait ankette gözlenen değişkenlerin teorik olarak öngörüldüğü şekli ile yüklenip yüklenmediğini anlamak için açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve geçerlilik ve güvenilirlik değerleri araştırılmıştır. Gözlemlenen değişkenlerin beklenen faktörlere dağılıp dağılmadığını ve beklenen korelasyonları gösterip göstermediğini incelemek amacıyla için Promax Rotasyonu ile temel bileşenler analizi kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Araştırmaya ait verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının araştırılması için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Analizler neticesinde, KMO değeri 0,948 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin de 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca anti-image korelasyon matrisi tablosundaki köşegen değerlerini incelenmiş ve istenen seviyede oldukları yani 0,5 değerinin üzerinde oldukları görülmüştür. Buna göre örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Hair vd., 2010).

Keşifsel faktör analizinde faktör yükleri alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,45 olarak kabul edilmiştir (Hair vd., 2010). HL_Hizmet_1, HL_Sevgi_6, HL_Sevgi_7, Duygusal Özdeşleşme_1, Bilişsel Özdeşleşme_1 değişkenleri teorik olarak yanlış faktöre yüklenmeleri, HL_Hizmet_4, HL_Vizyon_1, HL_Sevgi_1, Fiziksel Özdeşleşme_5 değişkenleri düşük faktör yükleri sebebiyle ölçek di-

sına çıkarılmıştır. Bütün değişkenlerin oransal etken varyans (communality) değerleri 0,5 in üzerinde çıkmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının incelenmesi için Cronbach's Alpha değerlerine bakılmış olup, her bir faktörün Cronbach's Alpha değerinin 0,7 seviyesinin üzerinde olduğu görülmüştür. Buna göre faktör yapısının içsel tutarlılıklarının olduğu ortaya çıkmıştır (Hair vd., 2010).

Açıklayıcı faktör analizinin sonuçlarının doğrulanması, araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlerinin analiz edilmesi için Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Firma Performansı_4 değişkeni düşük faktör yükü sebebiyle ölçek dışına atılmıştır. Model uyum indeksi değerleri $X^2/df = 2,345$, GFI=0,874, TLI=0,931 CFI=0,938, PNFI=0,810, RMSEA=0,051 şeklinde elde edilmiştir. Standardize edilmiş kalıntı kovaryans değerleri incelenmiş ve bazı maddeler (Bilişsel özdeşleşme_1, Duygusal Özdeşleşme_1, HL_Vizyon_1) model uyum değerlerini arttırmak için analizden çıkarılmıştır. Ayrıca modifikasyon indisleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir. Bu durumda uyum indeksi değerleri $X^2/df = 1,966$, GFI=0,903, TLI=0,953 CFI=0,958, PNFI=0,812, RMSEA=0,043 e olmuştur. Bu çalışmada Örgütsel özdeşleşme ve hizmetkâr liderlik değişkenlerinin bütüncül etkileri araştırıldığı için, örgütsel özdeşleşme üç alt boyutu ve hizmetkâr liderlikte dört alt boyutu içerecek şekilde bir ikinci dereceden faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu yapının model uyum indeksleri $X^2/df = 2,047$, GFI=0,896, TLI=0,949, CFI=0,953, PNFI=0,836, RMSEA=0,045 dir. Sonuç olarak uyum indekslerinin istenen düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır (Hu ve Bentler,1999; Schumacker ve Lomax, 2012).

Tablo 2: Faktör Yapıları

Temel Yapı	8 Faktör 37 Değişken	$X^2/df = 2,345$, GFI=0,874, TLI=0,931 CFI=0,938, PNFI=0,810, RMSEA=0,051
1. Dereceden Yapı	8 Faktör 34 Değişken	$X^2/df = 1,966$, GFI=0,903, TLI=0,953 CFI=0,958, PNFI=0,812, RMSEA=0,043
1. Dereceden yapı	3 Faktör 34 Değişken	$X^2/df = 2,047$, GFI=0,896, TLI=0,949, CFI=0,953, PNFI=0,836, RMSEA=0,045

Tüm faktör yükleri teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistiki olarak anlamlı (Bagozzi, Yi ve Lynn, 1991) çıkmış ve yapı bazında faktör yükleri incelendiğinde faktör yükleri ortalamalarının 0,7 değerinden daha yüksek olduğu (Hair vd., 2010) görüldüğü için yakınsaklık geçerliliği sağlandığı (convergent validity) kabul edilmiştir. Ayrıca model uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir seviyede olduğu için de tek boyutluluk (Anderson ve Gerbing, 1988) sağlanmıştır.

Tablo 3: Faktör Analizi ve Ölçek Güvenilirliği ve Geçerliliği

Yapı	Gösterge	Faktör Yüğü			Güvenilirlik ve Geçerlilik
		KFA	DFA	2. derece DFA	
Güçlendirme	HL_Güçlendirme_1	,725	,756	,756	0,876 Cronbach α ; 0,875 SCR; 0,876 AVE; 0,587
	HL_Güçlendirme_2	,887	,768	,769	
	HL_Güçlendirme_3	,778	,710	,707	
	HL_Güçlendirme_4	,572	,779	,781	
	HL_Güçlendirme_5	,884	,778	,775	
Hizmetkârlık	HL_Hizmet_2	,855	,696	,697	0,904 Cronbach α ; 0,829 SCR; 0,830 AVE; 0,549
	HL_Hizmet_3	,461	,761	,758	
	HL_Hizmet_5	,590	,812	,809	
	HL_Hizmet_6	,541	,748	,750	
Vizyon	HL_Vizyon_2	,764	,714	,716	0,917 Cronbach α ; 0,893 SCR; 0,881 AVE; 0,597
	HL_Vizyon_3	,502	çıkardı		
	HL_Vizyon_4	,789	,796	,797	
	HL_Vizyon_5	,713	,799	,798	
	HL_Vizyon_6	,913	,772	,772	
	HL_Vizyon_7	,821	,779	,777	
Sevgi	HL_Sevgi_2	,832	,878	,879	0,895 Cronbach α ; 0,900 SCR; 0,903 AVE; 0,700
	HL_Sevgi_3	,495	,819	,819	
	HL_Sevgi_4	,908	,840	,843	
	HL_Sevgi_5	,509	,810	,806	
Fiziksel Özdeşleşme	Fiziksel Özdeşleşme_1	,638	,800	,801	0,855 Cronbach α ; 0,873 SCR; 0,876 AVE; 0,639
	Fiziksel Özdeşleşme_2	,835	,753	,755	
	Fiziksel Özdeşleşme_3	,890	,727	,729	
	Fiziksel Özdeşleşme_4	,697	,823	,820	
Duygusal Özdeşleşme	Duygusal Özdeşleşme_2	,799	,795	,793	0,74 Cronbach α ; 0,909 SCR; 0,902 AVE; 0,697
	Duygusal Özdeşleşme_3	,697	çıkardı		
	Duygusal Özdeşleşme_4	,829	,799	,800	
	Duygusal Özdeşleşme_5	,867	,844	,844	
	Duygusal Özdeşleşme_6	,881	,897	,897	
Bilişsel Özdeşleşme	Bilişsel Özdeşleşme_2	,875	,804	,806	0,903 Cronbach α ; 0,915 SCR; 0,893 AVE; 0,625
	Bilişsel Özdeşleşme_3	,700	,760	,761	
	Bilişsel Özdeşleşme_4	,928	,851	,850	
	Bilişsel Özdeşleşme_5	,780	,731	,728	
	Bilişsel Özdeşleşme_6	,874	çıkardı		
	Bilişsel Özdeşleşme_7	,725	,802	,802	
	Firma Performansı	Firma Performansı_1	,804	,730	
Firma Performansı_2		,785	,710		
Firma Performansı_3		,829	,760		
Firma Performansı_4		,684	çıkardı		
Notlar (i) Temel Bileşenler Analizi ve Promax Rotasyonu ile (ii) KMO =0,948, Bartlett Test; p<0.001 (iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 70,664 (iv) Tüm CFA değerleri istatistiki olarak anlamlıdır $X^2/df = 2,047$, GFI=0,896, TLI=0,949, CFI=0,953, PNFI=0,836, RMSEA=0,045 (2. Dereceden DFA için)					

Faktör yapılarının güvenilirliklerini araştırmak amacıyla AVE (Fornell ve Larcker 1981) ve SCR (Bagozzi ve Yi 1988) değerleri incelenmiştir. AVE değeri 0,5 seviyesinin, SCR değerinin ise 0,7 seviyesinin üzerinde çıktığı durumlarda ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988). Araştırmaya ait faktörlerin AVE ve SCR değerleri yukarıda yer almaktadır. Bu değerlere göre faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen seviyede olduğu kabul edilmiştir. Son olarak, CFA ve Kikare farktestleri uygulanarak ayrımsal geçerlilik (discriminant validity) kontrol edilmiştir. Buna göre faktör değerleri arasındaki her bir özellik için korelasyon değeri 1.0'e sabitlenir. Sabit ve serbest çözümler için Kikare değerlerinin 0.05 seviyesindeki ölçümleri iki yapı arasındaki farkları göstermektedir (Bagozzi vd., 1991). Kikare fark testlerine göre her bir yapı arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmış olup ölçekler arasında bir ayrımsal geçerliliğin olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4 Korelasyonlar ve Ayrımsal Geçerlilik

Yapı	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Fiziksel Özdeşleşme	1	167,57	143,57	280,05	188,47	205,37	193,54	205,41
2. Duygusal Özdeşleşme	0,598	1	150,32	267,56	139,28	144,19	127,79	128,77
3.Bilişsel Özdeşleşme	0,768	0,648	1	270,39	183,87	188,82	166,40	175,21
4. Firma Performansı	0,183	0,163	0,221	1	209,74	240,07	213,86	210,34
5. Güçlendirme	0,366	0,479	0,364	0,211	1	61,74	51,68	37,40
6. Vizyon	0,378	0,536	0,426	0,178	0,793	1	59,48	43,02
7. Hizmetkârlık	0,356	0,533	0,436	0,199	0,788	0,831	1	32,61
8. Sevgi	0,252	0,452	0,339	0,155	0,771	0,831	0,839	1

4.3. Araştırma Modeli

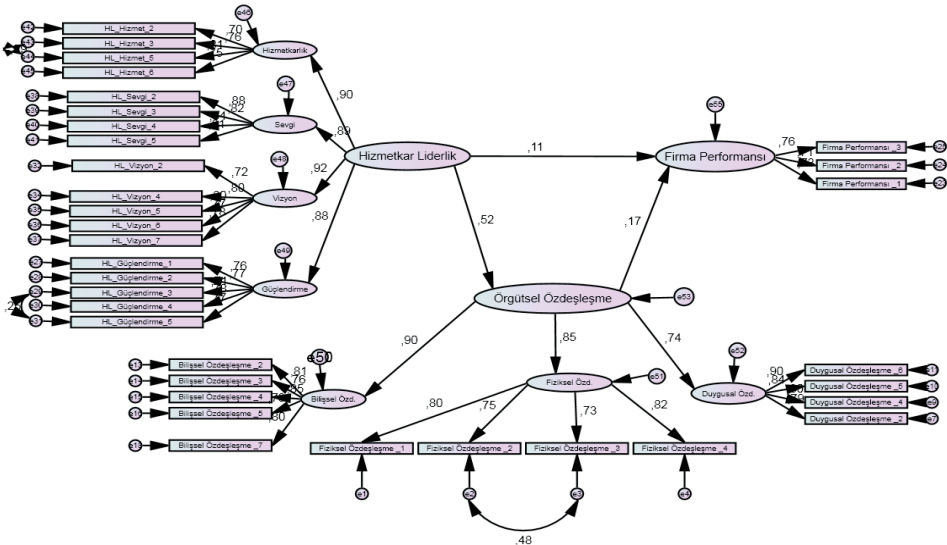
Çalışmada, araştırma modeline ait hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. İlgili analizler sonucunda hizmetkâr liderlikten örgütsel özdeşleşmeye giden yolun istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (β ; 0.52, $p < 0.001$). Bunun yanında, örgütsel özdeşleşmeden firma performansı arasındaki ilişki de istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (β ; 0.17, $p < 0.01$). Söz konusu sonuçlar, H_1 ve H_2 hipotezlerini desteklemektedir.

Çalışmaya ait araştırma modelinde, örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik ile firma performansı arasındaki aracı etkisi de (mediator effect) araştırılmıştır. Yani hizmetkâr liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği modele örgütsel özdeşleşme de katıldığında, hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerindeki pozitif etkisinin azalacağı veya yok olacağı ve bu etkinin örgütsel özdeşleşme üzerinden devam edeceği öngörülmüştür. Bu ilişki incelenirken, Baron ve Kenny'nin (1986) ve Preacher ve Hayes'in (2008) analiz yöntemleri kullanılarak, Tablo 4'te sonuçları yer alan yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde, Model 1 hizmetkâr liderliğin firma performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini gösterirken (β ; 0.21, $p < 0.001$). Model 2'nin sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve örgütsel özdeşleşme ile firma performansı arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı çıkmış, ancak hizmetkâr liderlik ile firma per-

formansı arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı çıkmamıştır (β ; 0.11, ns. $p > 0.05$). Aracılık etkisinin geçerliliği ölçmek için ise “Bootstrap” yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde maliyet liderliği stratejisi değişkeninin finansal performans değişkeni üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış (Preacher ve Hayes, 2008) ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin ($\beta = 0.09$; $p < 0.05$) varlığı sebebiyle aracılık etkisinin geçerli olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine (full mediation) sahip olduğu görülmüştür H_3 desteklenmiştir.

Tablo 5: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

			Model 1	Model 2		
Model 1	Hizmetkâr Liderlik	®	Firma Performansı	0.21*** (3.87)	Dolaylı Etki ^a	
Model 2	Hizmetkâr Liderlik	®	Örgütsel Özdeşleşme	0.52*** (9.32)	Güven Aralıkları	
	Örgütsel Özdeşleşme	®	Firma Performansı	0.17** (2.67)	Alt Değer	Üst Değer
	Hizmetkâr Liderlik	®	Firma Performansı	0.11 ^{ns} (1.83)	0.09*	0,02 0,18
Model Uyumu						
Model 1; $X^2/df = 2,556$, $GFI=0,922$, $TLI=0,951$, $CFI=0,957$, $PNFI=0,808$, $RMSEA=0,054$						
Model 2; $X^2/df = 2,047$, $GFI=0,896$, $TLI=0,949$, $CFI=0,953$, $PNFI=0,836$, $RMSEA=0,045$						
Standartlaştırılmış katsayılar t değerleri le birlikte parantez içinde raporlanmıştır; ^a 5000 Bootstrap Örneklemi, %95 Güven Aralığı						
Aracı Değişken; Örgütsel Özdeşleşme						
*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$						



Sekil 1: Araştırma Yapısal Eşitlik Modeli

5. TARTIŞMA

Hizmetkâr liderliğin takipçilerinin iş çıktıları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar söz konusu ilişkiyi sosyal öğrenme teorisini baz alarak temellendirmişlerdir (Liden vd., 2014; Schwarz vd., 2016). Bandura'nın (1977) sosyal öğrenme teorisine göre bireyler rol model olarak aldıkları kişinin tavır düşünce ve davranışlarından etkilenirler ve onların olumlu davranışlarını içselleştirirler. İş ortamında da liderler söz konusu rol modellik görevini üstlenir, özellikle güvenilir liderlerse statülerini, makamlarını kullanarak takipçilerini etkilerler (Hunter vd., 2013). Hizmetkâr liderlik ile yönetilen takipçiler de, liderlerinin davranışlarını, olumlu ve çekici buldukları için, modelleme eğilimi göstermektedirler (Liden vd., 2014). Dolayısıyla liderin ahlaki davranışları olduğu kadar iş odaklı davranışları da takipçileri tarafından modellenir ve liderleri gibi daha yüksek performans için çaba gösterirler. Hizmetkâr liderlik hem birey bazında etkiliyken hem örgüt genelinde takımları ve örgütün tamamını da etkilerler (Hu ve Liden, 2011: 853). Yüksek kavramsal becerileri takım bazında paylaşılan mental çerçeveler oluşumuna katkıda bulunur (Zaccaro, Rittman, ve Marks, 2001) bunun da ortak amaçlar için mücadele etmeyi ve daha yüksek performans göstermeyi tetikleyeceğini düşündürmektedir. Kuşkusuz, yüksek performans çıktularına sebebiyet veren bir takım liderinin hedefe yönelik olması, bağlılık yaratması, tanınırlığını sağlaması, takım içinde farklı kişilik tiplerini ele alabilmesi ve takım üyeleri arasındaki uyumu arttırması gerekir. Bu yönlerin tümü hizmetkâr liderliğe dahil edilmiştir (Mahambe ve Engelbrecht, 2014: 4).

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerinde olumlu etkisi görüleceği ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi göstereceği öngörülmüştür. Literatürde hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisini gösteren önemli bazı çalışma bulunmaktadır. Mesela; Liden vd. (2008) hizmetkâr liderlik ile bireysel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve söz konusu ilişkide hizmetkâr liderliğin bireysel performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ancak, hizmetkâr liderliğin takım bazlı performans üzerindeki etkisini inceleyen çok az sayıda çalışma mevcuttur. Mesela; Hu ve Liden (2011) hizmetkâr liderliğin grup performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemişler. Bu amaçla 5 farklı bankadan 71 takım üzerinde çalışmış ve araştırma neticesinde hizmetkâr liderliğin takım bazlı performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışma neticesinde, hizmetkâr liderliğin takım bazlı performans üzerindeki pozitif etkisini gösteren bu çalışma söz konusu ilişkinin firma performansı için de geçerli olabileceğini düşündürmüştür. Bizim çalışmamızda söz konusu ilişki direk bir etki değil de örgütsel özdeşleşme aracılığı ile gerçekleşen bir etki şeklinde tespit edilmiştir. Yine McCann, Daniel Graves ve Lieven Cox'un (2014), Amerika bağlamında sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada, 219 katılımcı üzerinde hizmetkâr liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişler ve araştırma neticesinde hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerinde yarattığı pozitif etkiye sahip olduğu ve bu ilişkide iş tatmininin de aracı etkisi gösterdiğini tespit etmişlerdir. Söz konusu çalışma örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ile benzer etki gösterdiğini teyit eder niteliktedir. Kavramların birbirlerini tamamlayıcı örgütsel deneyimler olmaları benzer sonuçların tespit edilmiş olabileceği kanısını

yaratmaktadır. Bir diğer çalışma olan Huang vd.'nin (2016), Çin bağlamındaki 92 otelde yaptığı araştırmada ise, CEO'ların gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışının firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, araştırma neticesinde hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve bu ilişkide hizmet ikliminin aracı etkisi olduğu görülmüştür. Yine, Peterson, Galvin ve Lange'ın (2012) teknoloji sektöründe 126 CEO üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde hizmetkâr liderlik ile firma performansı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Bu çalışmada da daha önce hizmetkâr liderlik ve firma performansı ilişkisini farklı bağlamlarda inceleyen diğer çalışmalarla benzer şekilde, firma performansı ile hizmetkâr liderlik arasındaki olumlu ilişkide, olumlu hizmet iklimi, örgütsel özdeşleşme ya da iş tatminin gibi bir pozitif örgütsel deneyim olan örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışmada firma performansı, firmanın finansal başarılarını ve verimliliğini nitel ve nicel performans soruları ile ölçülmesi ile elde edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerindeki etkisinin direk bir etki değil de pozitif örgütsel deneyimler aracılığıyla oluşan bir sonuç olarak tespit edilmesi, hizmetkâr liderliğin performansa odaklı, rekabetçi, finansal çıktılar için çalışanları açısından zorlayıcı bir liderlik biçimi olmadığını, örgütsel çıktılardan önce takipçilerin menfaatlerini ön planda tutan bir liderlik biçimi olduğunu teyit eder niteliktedir. Güçlü etik yanı (Avolio ve Gardner, 2005), çalışanların güven duygusuna odaklanarak örgütsel işleyişi sağlayan tavrı (Ehrhart, 2004) firma performansı üzerinde direk bir etki yaratmaktan ziyade çalışanlarının güvenini, bağlılığını ve özdeşleşmesini sağlayarak dolaylı bir etki göstermesini anlamlı kılmaktadır.

6. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmaya dair yapılan ampirik araştırma kısıtlı bir coğrafyada gerçekleştirilmiş. Araştırma Marmara bölgesi ile sınırlı olup, araştırmaya katılan firmaların büyük bir çoğunluğu İstanbul ve çevresindeki firmalardır. Söz konusu bölgede hizmet sektörüne ait firmaların daha yoğun olması, yine İstanbul ve çevre illerde üretim firmalarının sayıca çokluğu bu bölgenin özellikle tercih edilmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla örneklemin temsil gücü söz konusu bölge ile sınırlıdır. Türkiye genelini kapsayacak ve her bölgede firmaları dahil edecek bir çalışmanın temsil gücü daha yüksek olacaktır. Bunun yanında çalışmaya sadece beyaz yakalı personelin davet edilmesi yine çalışmanın belli bir limitte kalmasına sebep olmuştur. Mavi yakalı personelleri de kapsayacak bir çalışmanın temsil gücünün daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Ayrıca çalışmanın sadece hizmet ve üretim sektörleri ile sınırlı tutulması da temsil gücünü sınırlı hale getirmektedir. Daha fazla sektörü kapsayacak bir çalışmanın geçerliliği daha yüksek olacaktır.

Sonuç

Bu çalışmada Türkiye bağlamında hizmetkâr liderlik davranışının firma performansı üzerinde etkisi olup olmadığı ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin rolü araştırılmıştır. İlgili alan yazınında hizmetkâr liderlik ile ilgili olarak söz konusu liderlik tarzının firma performansına odaklanmaktan ziyade örgüt çalışanlarının gelişimi-

ne ve onların tatmin ve mutlu edilmesine odaklandığının altının çizilmesi, hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerinde direk bir etkisinin olmayacağına ya da bu etkinin sınırlı bir etki olacağına dair şüphe oluşturmuş ve çalışmamızın odağını firma performansı üzerindeki etkiye kaydırmamıza yol açmıştır. Hizmetkâr liderliğin hızlı ve yüksek örgütsel çıktılara sebep olacak mekanizmalardan ziyade bireylerin ve örgütün uzun vadede başarılı olmasını sağlayacak pozitif etkileri olduğu yani örgüt üyelerinin motivasyonunu, özdeşleşmesini, bağlılığını ve kendilerine güvenlerini sağlayacak olumlu mekanizmaları oluşturduğu ve çalıştırdığı göz önüne alınarak hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerindeki etkisinin dolaylı bir etki olabileceği düşünülmüştür. Son dönemlerde yapılan çalışmalar incelendiğinde, hizmetkâr liderlik, stratejik uyumlandırma ve firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin etkisini inceleyen Yeh (2017) tarafından yapılan ve araştırma modeli olarak bizim çalışmamıza çok benzeyen araştırmada da bizim çalışmadaki sonuçlara paralel olarak hizmetkâr liderlik ve firma performansı arasında direk bir pozitif ilişki olmadığı, hatta örgütsel özdeşleşme ile stratejik uyumlandırma arasında negatif bir aracı etkisi bulunduğu çıkmıştır. Yani çok benzer modellere sahip olan bu iki çalışmada da firma performansı üzerinde direk bir etki bulunmamıştır. Araştırma sonuçları firma performansı üzerindeki etkinin direk bir etki olmadığını göstermektedir. Ancak performans üzerinde uzun vadede görülebilecek pozitif etkinin incelenmesi için de anlık bakış açısı sergileyen modellerden ziyade belli aralıklarla aynı ilişkiyi aynı örneklem üzerinde inceleyen zamana yayılmış çalışmalar olması gerektiğini göstermektedir.

Bunun yanında, bundan sonraki çalışmalarda çalışmanın sınırlılıklarından yer alan temsiliyet eksikliklerini gidermeye yönelik, temsil gücü daha yüksek örneklem seçilebilir. Mesela daha geniş bir coğrafya veya daha kapsayıcı sayıda sektör farklılıklarını içeren çalışmalar dizayn edilebilir. Bunun yanında hizmetkâr liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelerken örgütsel özdeşleşmenin yerine, örgütsel özdeşleşmeye yakın kavramlar olan ve daha önce yurt dışında yapılan çalışmalarda aracı etkisi incelenmiş olan örgütsel bağlılık, hizmet iklimi gibi aracı değişkenler de incelenip kültürler arası farklılıklar gözlemlenebilir. Ya da bu çalışmaya konu olan araştırma modelinde firma performansı yerine bireysel performansın gözlemlenmesi farklı örgütsel seviyelerdeki performans etkisini görmek adına açıklayıcı olacaktır. Böylece, hizmetkâr liderliğin firma performansı üzerinde beklenenin altında gözlemlenen etkisinin bireysel anlamda da geçerli olup olmadığı araştırılabilecektir.

Kaynakça

- Argon, T., & Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447–462. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Ashforth, Blake E., and Fred Mael (1989), *Social Identity Theory and the Organization*. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39.

- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1).
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership—Part I. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Cerit, Y. (2010), “The effects of servant leadership on teachers’ organizational commitment in primary schools in Turkey”, *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 13 No. 3, pp. 301-317.
- De Waal, A., & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- DePree, M. (1989). *Leadership is an Art*. New York: Dell Publishing.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eren, E. (2006). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Greenwood Publishing Group.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425-442.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader* (Rev. ed.). Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership*. New York : Paulist Press.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies, and contributions. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 20, pp. 39-118). Sussex, UK: Wiley.

- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851.
- 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.
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H. K., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945-968.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Jang, J., & Kandampully, J. (2017). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-17.
- Jaramillo, F. and Mulki, P.J. (2008), "Sales effort: the intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 137-154.
- Jenkins, M. and Stewart, A.C. (2010), "The importance of a servant leader orientation", *Health Care Management Review*, Vol. 35 No. 1, pp. 46-54.
- Knippenberg, D., & Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization. Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument.*
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049.
- Liden RC, Wayne SJ, Zhao H, Henderson D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Liden, R.C., S.J. Wayne, C. Liao and J.D. Meuser. (2014). 'Servant Leadership and Serving Culture: In uence on Individual and Unit Performance', *Academy of Management Journal*, 57, 5, 1434-52.
- Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity.* Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28.

- Melchar, D. E. & Bosco, S. M. (2010). "Achieving High Organization Performance through Servant Leadership." *The Journal of Business Inquiry*, 9 (1): 74-88.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74-88.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727-743.
- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B. and Roberts, J.A. (2008), "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 6, pp. 1220-1233.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development*, 69-110.
- Parris, D. L., & Peachey, J. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Pekerti, A.A. and Sendjaya, S. (2010), "Exploring servant leadership across cultures: comparative study in Australia and Indonesia", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 754-780.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Robert Baum, J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 76-84.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2012). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Routledge.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.

- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (No. 658.4092 R333r). Wiley,.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 2004(34), 7-11.
- Tajfel, Henri (1972), "Experiments in a Vacuum," in *The Context of Social Psychology: A Critical Assessment*, Joachim Israel and Henri Tajfel, eds., London: Academic Press, 69-122.
- Tak, B., & Aydemir, B. A. (2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma. 12. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388-399.
- Van Dierendonck, D. 2011. 'Servant Leadership: A Review and Synthesis', *Journal of Management*, 37, 4, 1228-61.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. and Oke, A. (2010), "Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 3, pp. 517-529.
- Winston, B. E. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model*. Retrieved April 12, 2008, from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/winston_extending_patterson.pdf
- Yeh, W. (2017). *The relationships between servant leadership, strategic alignment, and financial performance* (Master's thesis, University of Twente).
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483. doi:10.1016/S1048-9843(01) 00093-5
- Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of business venturing*, 15(2), 135-173.
- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747-767.

Extended Abstract

Increasing pressures due to compulsive and aggressive competition conditions make contemporary employees feel tired, nervous and sometimes desperate, making them adopt negative attitudes regarding their jobs and organizations. As a consequence, the need for a more ethical and accountable leadership in business has directed the attention of academics working on organizational leadership from authoritarian and task focused leadership styles to more supportive and benevo-

lant leadership styles. In the servant leadership approach, which is the main focus of this study, process orientation takes place by promoting work processes, promoting team work, becoming a role model for subordinates, and implementing subordinate decision making mechanisms. Holistic viewpoint of servant leadership holds the interests of followers in the foreground. Moreover, servant leader's service focus contributes both to the creation of community consciousness within the organization and to the generalization of decision-making mechanisms within the organization. According to Greenleaf (1991), creator of the term servant leadership, Servant leadership is synonymous with collective and organized service attitude. Often the servant and leader are regarded as the opposite of each other, and the paradoxical content of the servant leadership is in fact a combination of these two concepts. In servant leadership, the leader must be both a manager and a figure serving the interests of the members of the organization. In fact, servant leaders gain the trust of his followers with his consistent attitudes and behaviors. They never give promises that they will not fulfill, they instill trust in people, they do not cheat anyone, they do not touch and manipulate the information. They give importance to the common interests of the members in the organization. They appreciate the duties of the organization as a kind of service and enjoy the service, thus making it easier to reach the organizational goals. In servant leadership, modesty is a peaceful virtue and a kind of necessity that refuses glorification of solely himself.

In this study, organizational identification was an other important concept that was handled in relation to servant leadership. The concept of organizational identification, which is based on the theory of social identity and developed by Tajfel (1972), manifests itself as a feeling of belonging to a particular group and identifying it with the characteristics of that group or group. Organizational identification identifies the attitudes and behaviors of the group to which the individual belongs as well as social identification. Organizational identification contributes to the adoption of the individual's perspective and to the adaptation of the organization. Identified employees, who integrate with their organization, prefer to do their best to perform better in such a way that they will naturally benefit from the organization. Employees with high identification tend to care about the rules of the organization and prefer to fulfill their obligations. As a consequence, in-role performance of employees with high identification is higher since they tends to perform well because it is among the obligations that must be fulfilled.

In this study, the servant leadership style and the positive organizational environment created by this leadership style have been examined. Supportive leadership style of servant leadership has been supposed to have an effect on the organizational identification of the employees and organizational identification has been assumed as a mediator in the relationship between servant leadership and firm performance.

Random sampling method was used to collect survey data. Questionnaires designed for fieldwork were applied by face-to-face data collection. Field survey of the study was conducted on 187 firms operating in the production and service sectors in the Marmara region and 5 forms were sent to each of these companies.

In the end 527 available forms were obtained. The participants were selected especially from white-collar workers. As servant leadership scale, the scale adapted by Aslan and Özata (2011) from Winston (2003) and Dennis and Bocernea's (2006) servant leadership scales were used. For organizational identification, a 6-item organizational identity scale was used, which was adapted to Turkish by Tak and Aydemir (2004) from Mael and Ashforth's (1992). Finally, for organizational performance questions, the items borrowed from Kirkman and Rosen (1999), Saez and Montez and Rahman and Bullock (2004), were used to measure the qualitative and quantitative performances.

The data were analyzed by structural equation modeling and it was found that servant leadership was influential on organizational identification of followers, and this effect of servant leadership on firm performance was achieved through organizational identification. Our findings were similar to the findings of previous studies that found positive relationships between firm performance and servant leadership. And this effect on firm performance is not a direct effect. It is an indirect effect occurring via positive organizational experiences and this confirms that servant leadership is not a compelling form of leadership namely; it is not a strictly performance-focused, competitive leadership style; on the contrary, it is a form of leadership that prioritizes the interests of followers prior to organizational outcomes.