



**T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞ-AİLE
POZİTİF YAYILIMI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PROSOSYAL
MOTİVASYONUN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Tuğba İMADOĞLU

OSMANİYE / 2022

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞ-AİLE POZİTİF
YAYILIMI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PROSOSYAL MOTİVASYONUN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Tuğba İMADOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DOĞAN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER

OSMANİYE / 2022

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Hizmetkâr Liderliğin İş-Aile Çatışması ve İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerindeki Etkisi: Prososyal Motivasyonun Rolü başlıklı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İMZA

Başkan: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
(Danışman)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DOĞAN

Üye: Doç. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2022

Doç. Dr. Ebru GÜHER

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Osmaniye

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım; Hizmetkar Liderliğin İş-Aile Çatışması ve İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerindeki Etkisi: Prososyal Motivasyonun Rolü başlıklı Doktora Tez çalışmamda;

- Sunulan verilerin; gerekli izinleri alınmış ve denetimli laboratuvar koşullarında tarafımdan veya ilgili görevlilerce elde edildiğini ya da izin belgesine dayalı olarak ve kaynak göstermek suretiyle kullanıldığını,
- Kullanılan veriler üzerinde herhangi bir değişiklik veya eksiltme yapılmaksızın etik kurallara uygun olarak işlenip sunulduğunu,
- Maddi veya manevi destek sağlamış olan Kurum, Kuruluş ve kişilere destek türü de belirtilerek, varsa proje protokol numarası ile yoksa ismen Ön Söz/Teşekkür Bölümlerinde yer verildiğini,
- Yararlanılan kaynaklara Tez metni içinde atıf göstermek suretiyle değinildiğini ve bunların Kaynaklar Bölümüne eklendiğini,
- Teknik/Bilimsel Eser niteliği taşıyan Tezin özgün parçalarının bir başka ortamdan kopyalanarak alınmadığını ve bu parçaların bir başka Kurum/Kuruluş bünyesinde akademik amaç veya unvan almak amacıyla hiçbir suretle kullanılmadığını ve bir başkasının kullanmasına izin verilmediğini,
- Burada belirttiğim hususların aksinin tespit edilmesi halinde tüm yasal sorumluluğun şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

25 / 03 / 2022

Tuğba İMADOĞLU

ÖĞRENCİ NO	1821501301
ANABİLİM/ ANA SANAT DALI	İŞLETME
BİLİM/ SANAT DALI	İŞLETME / YÖNETİM VE ORGANİZASYON
ENSTİTÜ KAYIT TARİHİ	16/08/2018

ÖZET

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞ-AİLE POZİTİF YAYILIMI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PROSOSYAL MOTİVASYONUN ROLÜ

Tuğba İMADOĞLU

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Mart 2022, 138 sayfa

Günümüzde küreselleşme, teknoloji ve iletişim alanında yaşanan hızlı değişimler ve gelişmeler çalışanları ve iş hayatlarını önemli ölçüde etkilediği için liderlere büyük görevler düşmektedir. Çalışanların liderleriyle ilgili algılarının iş yaşamı ve örgüt çıktıları, iş-aile alanları ve etkileşimleri üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Bu açıdan tüm liderlik modellerini içine alan ve insanı odak noktası haline getiren hizmetkâr liderlik, örgütün başarı sağlaması ve bu başarıları arttırmasında önemli etkenlerden biridir. Kişilerin hayatlarında iş ve aile düzeni yeri doldurulamaz bir öneme sahiptir. Bu bağlamda çalışmanın kurgusal mantığı, hizmetkâr liderlik davranışı gösteren bir bireyin, iş yerinden kaynaklı aileyle sorunlar yaşanması sonucunda oluşan çatışma veya iş hayatında edinilen bilgi, beceri ve tecrübelerin aile hayatına olumlu katkı sağlamasıyla pozitif yayılım oluşmasında prososyal motivasyon rolünün aracı etkisi nasıl olabilir sorusu üzerinden oluşturulmuştur.

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler, Ekim/2020 ile Temmuz/2021 tarihleri arasında kolayda ve amaçlı örnekleme yöntemi ile online anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Osmaniye İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı il merkezinde bulunan okullarda çalışan 473 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında temin edilen veriler, SPSS, AMOS ve Process Macro istatistik programları aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık modelinin anlamlılığını belirlemek için bootstrap tekniği kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre hizmetkâr liderlik iş-aile çatışmasını anlamlı ve olumsuz yönde etkilerken iş-aile pozitif yayılımını ve prososyal motivasyonu anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Hizmetkâr liderlik ve iş-aile çatışması ilişkisinde prososyal

motivasyonun aracı etkisi bulunamamıştır. Buna karşılık hizmetkâr liderlik ile iş-aile pozitif yayılımı ilişkisinde prososyal motivasyonun aracılık etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Mevcut çalışmada hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon bir arada incelenmiştir ve prososyal motivasyonun aracılık etkisine bakılmıştır. İlk defa belirlenen bu aracılık etkisinin araştırmanın önemli bir bulgusu olarak ilgili alanyazına ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Anahtar kelimeler: Hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı, prososyal motivasyon.



ABSTRACT**THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON WORK-FAMILY CONFLICT
AND WORK-FAMILY POSITIVE SPILLOVER: THE ROLE OF PROSOCIAL
MOTIVATION****Tuğba İMADOĞLU****Ph.D. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ****March 2022, 138 pages**

Today, since the rapid changes and developments in the field of globalization, technology and communication affect employees and their business lives significantly, leaders have great duties. It is an undeniable fact that employees' perceptions of their leaders have an impact on business life and organizational outcomes, work-family areas and interactions. In this respect, servant leadership, which includes all leadership models and makes people the focal point, is one of the important factors in the success of the organization and in increasing these successes. Individual's work and family order have an irreplaceable importance in a person's life. In this context, the fictional logic of the study is based on the question of how the prosocial motivation role of an individual who shows servant leadership behavior can have a mediating effect in the formation of conflict that occurs as a result of family problems originating from workplace or in the formation of positive spillover that occurs through knowledge, skills and experiences, gained in business life, which contribute to family life positively.

Quantitative research method was used in the current study. The data were collected through an online survey using convenient and purposive sampling method between October/2020 and July/2021. The sample of the study consists of 473 teachers working in schools, located in the city center of Osmaniye, affiliated to Provincial Directorate of National Education. The data obtained within the scope of the study were analyzed using the bootstrap technique to determine the significance of the confirmatory factor analysis, structural equation modeling and mediation model through SPSS, AMOS and Process Macro statistical programs.

According to the obtained findings, while servant leadership affected work-family

conflict significantly and negatively, it affected work-family positive spillover and prosocial motivation significantly and positively. There was no mediating effect of prosocial motivation in the relationship between servant leadership and work-family conflict. On the other hand, it was revealed that prosocial motivation had a mediating effect in the relationship between servant leadership and work-family positive spillover. In the current study, servant leadership, work-family conflict, work-family positive spillover and prosocial motivation were examined together and the mediating effect of prosocial motivation was examined. It is anticipated that this mediating effect, which is determined for the first time, will contribute to the relevant literature and practitioners as an important finding of the study.

Keywords: Servant leadership, work-family conflict, work-family positive spillover, prosocial motivation.

ÖN SÖZ

İş ve aile yaşamında hizmetkâr liderlerin prososyal motivasyon rolünün etkisinin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin prososyal motivasyon aracılığıyla iş-aile yaşamına yansımalarını tespit etmek farklı açılımlar sağlayacaktır. Özellikle okullarda hizmetkâr liderliğin nelere göre farklılaştırıldığını ve iş-aile yaşamını hangi ölçüde etkilediğini bulgulandırmanın literatüre ve eğitim sistemine katkıları olacaktır.

Yüksek lisans ve doktora eğitim sürecim boyunca bana akademik rehberlik ederek bilgi, tecrübe ve desteğini esirgemeyen, çalışmalarımda ışık tutan danışmanım saygıdeğer hocam Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ'a teşekkürlerimi sunuyorum. Savunma jürimde yer alan Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAŞ, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DOĞAN, Doç. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER hocalarıma değerli fikirleriyle tezime katkı sağladıkları için ayrıca teşekkür ediyorum.

Çalışmanın uygulama aşamasında veri toplama işlemine izin veren Osmaniye İl Milli Eğitim Müdürü Aydın ALBAK'a ve anket linkinin okullara gönderilmesinde yardımcı olan personellere teşekkür ederim. Ayrıca zaman ayırarak anket sorularımı cevaplandıran tüm öğretmenlere ve çalışmamın uygulama ve yazım aşamasında fikir ve görüşleriyle destek olan değerli arkadaşlarıma teşekkürlerimi iletiyorum.

Son olarak hayatımın her anında yanımda olan, Dokuz Eylül Üniversitesi'nden Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'ne uzanan akademik yolculuğumda desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi ve minnettarlığımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖN SÖZ	viii
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti	1
1.2. Araştırmanın Önemi	3
1.3. Araştırmanın Amacı	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.5. Araştırma Kavramlarının Tanıtılması	4
1.6. Tezin Bölümleri	5

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Kavramları	7
2.1.1. Liderlik Kavramı	7
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları	8
2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	8
2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	9
2.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	9
2.1.2.4. Yetenekler Yaklaşımı	10
2.1.2.5. Olumsuzluk Yaklaşımı	10
2.1.2.6. Modern Yaklaşımlar	10
2.1.2.6.1. Karizmatik Liderlik	11
2.1.2.6.2. Dönüşümcü Liderlik	11
2.1.2.6.3. Etkileşimci Liderlik	11
2.1.2.6.4. Vizyoner Liderlik	12
2.1.2.6.5. Etik Liderlik	12
2.2. Hizmetkâr Liderlik	13
2.2.1. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri	15
2.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	17
2.2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri	18
2.2.3.1. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	18
2.2.3.2. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	19
2.2.3.3. Van Dierendonck'un Kavramsal Modeli	20

2.2.3.4. Page ve Wong'un Genişleyen Daireler Modeli	21
2.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Benzer Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması	22
2.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik	22
2.2.4.2. Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik	23
2.2.4.3. Hizmetkâr Liderlik ve Karizmatik Liderlik	23
2.2.4.4. Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimli (LMX) Liderlik.....	24
2.2.4.5. Hizmetkâr Liderlik ve Buyurgan/Emir Veren Liderlik.....	25
2.2.5. Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar	25
2.3. İş-Aile Çatışması.....	28
2.3.1. İş-Aile Çatışmasının Türleri.....	29
2.3.1.1. Zaman Esaslı Çatışmalar.....	30
2.3.1.2. Gerginlik Esaslı Çatışma.....	30
2.3.1.3. Davranış Esaslı Çatışma.....	31
2.3.2. İş-Aile Çatışmasına Etki Eden Faktörler.....	32
2.3.2.1. Kişisel Faktörler.....	32
2.3.2.2. İşten Kaynaklı Faktörler.....	34
2.3.2.3. Aileden Kaynaklı Faktörler.....	35
2.3.3. İş-Aile Çatışması İle İlgili Kuramlar.....	37
2.3.3.1. Rasyonel Bakış Açısı Kuramı	37
2.3.3.2. Telafi (Dengeleme) Kuramı	38
2.3.3.3. Taşma (Yayılma) Kuramı	38
2.3.3.4. Bölünme Kuramı.....	38
2.3.3.5. Çatışma Kuramı	39
2.3.4. İş-Aile Çatışması Sonuçları.....	39
2.3.4.1. Bireysel Sonuçlar	39
2.3.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	40
2.3.4.3. Ailesel Sonuçlar	41
2.3.5. İş-Aile Çatışması Yönetimi.....	41
2.3.6. İş-Aile Çatışması Üzerine Yapılan Çalışmalar	42
2.4. İş-Aile Pozitif Yayılımı.....	43
2.4.1. İş-Aile Pozitif Yayılım Süreci.....	45
2.4.2. İş-Aile Pozitif Yayılım Türleri.....	46
2.4.3. İş-Aile Pozitif Yayılımın Öncülleri.....	47
2.4.4. İş-Aile Pozitif Yayılımının Sonuçları	48
2.4.5. İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerine Yapılan Çalışmalar	50
2.5. Prososyal Motivasyon.....	51
2.5.1. Prososyal Motivasyonlu Bireylerin Gösterdikleri Davranış Şekilleri.....	53
2.5.2. Prososyal Motivasyonun Kaynakları	55
2.5.3. Prososyal Motivasyonun İlişkili Olduğu Prososyal Örgütsel Davranışlar.....	56
2.5.4. Prososyal Motivasyon Üzerine Yapılan Çalışmalar	61
2.6. Kavramlar Arasındaki İlişkiler.....	62

BÖLÜM III YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	64
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	65
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci	65
3.4. Kullanılan Ölçekler	67

BÖLÜM IV ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

4.1. Ön Analizler	69
4.1.1. Veri Setinin Doğruluğu	69
4.1.1.1. Kayıp Değer Analizi	70
4.1.1.2. Uç Değer Analizi	70
4.1.1.3. Ortak Yöntem Sapması Analizi	71
4.1.1.4. Normal Dağılım Analizi	72
4.2. Demografik Bilgiler	73
4.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik	74
4.4. Doğrulamalı Faktör Analizi	75
4.4.1. Ölçüm Modeli ve İlişkiler	76
4.4.2. Ölçüm Modeline İlişkin Test Sonuçları	78
4.4.3. Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler	80
4.5. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi	82
4.5.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler	82
4.5.2. Değişkenlerin Etkileri	86
4.5.3. Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları	91

BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Sonuçları	92
5.2. Çalışmanın Literatüre Katkısı	97
5.3. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	98
5.4. Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler	100
KAYNAKÇA	102
EKLER	134
ÖZGEÇMİŞ	138

KISALTMALAR

- IBM** : International business machines / Uluslararası iş makineleri
CR : Yapı güvenilirliği
DFA : Doğrulayıcı faktör analizi
HL : Hizmetkâr liderlik
İAÇ : İş-aile çatışması
İAPY : İş-aile pozitif yayılımı
LMX : Lider-üye etkileşimi / Leader-member exchange
MEB : Milli eğitim bakanlığı
MEM : Milli eğitim müdürlüğü
MU : Mahalanobis uzaklığı
PM : Prososyal motivasyon
T.C. : Türkiye Cumhuriyeti
VB : Ve benzeri
YEM : Yapısal eşitlik modellemesi
YÖK : Yüksek öğretim kurulu

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Hizmetkâr liderliğin avantajları ve dezavantajları.....	18
Tablo 2. Verilere ilişkin z değerleri	70
Tablo 3. Çarpıklık ve basıklık testi sonuçları.....	72
Tablo 4. Katılımcılara ait demografik özellikler	73
Tablo 5. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları	75
Tablo 6. Ölçüm modeli uyum iyiliği sonuçları	80
Tablo 7. Ölçüm modelinin faktör yükleri değerleri	81
Tablo 8. Faktör korelasyon değerleri	82
Tablo 9. YEM uyum iyiliği sonuçları	84
Tablo 10. DFA ile YEM analizindeki faktör yüklerinin karşılaştırılması	85
Tablo 11. Araştırma modeline ilişkin hesaplanan değerler.....	86
Tablo 12. Hizmetkâr liderliğin prososyal motivasyona etkisi	87
Tablo 13. Hizmetkâr liderlik ve prososyal motivasyonun iş-aile çatışması üzerindeki etkileri	88
Tablo 14. Hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi.....	88
Tablo 15. Değişkenlerin etkileri.....	89
Tablo 16. Hizmetkâr liderlik ve prososyal motivasyonun iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki etkisi	89
Tablo 17. Hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki etkisi.....	90
Tablo 18. Değişkenlerin toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri.....	90
Tablo 19. Hipotez testlerinin özetlenmiş sonuçları	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Patterson'un hizmetkâr liderlik modeli	19
Şekil 2. Winston'un hizmetkâr liderlik modeli	20
Şekil 3. Van Dierendonck'un hizmetkâr liderlik kavramsal modeli	21
Şekil 4. Page ve Wong'un genişleyen daireler modeli	21
Şekil 5. Araştırmanın modeli	64
Şekil 6. Ölçüm modeli	78
Şekil 7. Araştırmaya ilişkin yapısal eşitlik modeli	83



BÖLÜM I

GİRİŞ

Farklı toplumlarda hayatlarını sürdüren kişilerin yaşamları ve dış dünyayı algılama şekilleri değişkenlik gösterdiği için toplum içinde uyum sağlaması gerekli olan rol ve sorumluluklarda zamanla artış olmuştur. Söz konusu bu farklılıklar kişilerin ve oluşturdukları örgütlerin iş ve aile yaşamlarına yaklaşımlarını, yönetim biçimlerini ve çalışma usullerini de farklılaştırmaktadır.

Bireylerin iş hayatındaki görev ve sorumlulukları ile ailesine karşı sorumlulukları zaman zaman karşı karşıya gelmektedir ve çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bazı durumlarda da işte yaşananlar aile hayatını olumlu şekilde etkilemektedir. Bu nedenle bireyin çalıştığı örgüt ile toplumun değer sisteminin birbiriyle uyumlu olmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Şentürk, Kütükcü, Sancaktutar, Bağcı, Sezer ve Akbulut, 2016, s. 556). Bu uyumun doğru ve hızlı bir şekilde oluşturulabilmesi için hem çalışanlara hem de liderlerine önemli görevler düşmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya dair problemin tespiti, araştırmanın önemi, amacı, sınırlılıkları, araştırma kavramlarının tanıtılması ve tezin bölümleri yer almaktadır.

1.1. Problemin Tespiti

İnsanlık tarihinde yaşanan hızlı değişimler liderlerin ve çalışanların işlerini daha düzenli yapmasını ve etkinliklerini artırarak daha verimli çalışmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü dünya çapında hızlı bir şekilde teknolojik, kültürel, siyasal, sosyal, ekonomik gibi birçok faktörün değişimi etkili olmaktadır. Bu minvalde örgütün doğru bir şekilde yönetilmesi bakımından liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar 20. Yüzyılın başlarında başlamıştır ve halen de devam etmekte olan bir olgudur. 21. Yüzyıldan itibaren otokratik, geleneksel ve karizmatik liderlik kavramları yerini zamanla işgörenlerin profesyonel ve bireysel

gelişimine destek veren, kişisel kapasitelerini geliştirmelerine imkân tanıyan, çalışanlar ile devamlı bir iletişim ve etkileşim içinde olan (Uhl- Bien, Tierney, Graen ve Wakabayashi, 1990), etik değerler çerçevesinde yaklaşımlar sergileyen hizmetkâr, otantik, dönüşümcü, etik liderlik gibi yeni liderlik anlayışlarına bırakmaya başladı (Duyan, 2012, s. 1). Bu çalışmada diğer liderlik kavramlarını kapsadığı ve insan unsurunu temel noktası haline getirerek çalışanlarına hizmet etme içgüdüleriyle hareket ettiği için hizmetkâr liderlik kavramı üzerine araştırma yapılmıştır. 1970’li yıllarda Robert Greenleaf tarafından geliştirilen bir kavram olan hizmetkâr liderlik tipi kendi ihtiyaçlarından çok çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya önem vermiştir.

Çalışanın yaşam sürdüğü ortam, iş arkadaşlarıyla iletişimi, dış çevrede oluşan gelişmeler, işteki başarısına ve işin algılanma biçimine etki etmektedir. Çağımızın yoğun iş temposunda çalışanların çevresel etkenlerden kaynaklı ve işle ilgili bazı durumları algılama derecesi, iş hayatında yaşadığı olumlu veya olumsuz durumlar aile yaşamlarına da yansımaktadır (Şirin ve Yücel, 2020, s. 243). Kinnunen ve Mauno (1998)’ya göre önceki çalışmalarda aileden kaynaklı çatışmaların veya olumlu durumların iş hayatındaki etkileri inceleme konusu olurken, günümüzde işten kaynaklı sorunlar veya faydalar sebebiyle çoğunlukla iş-aile çatışması ya da iş-aile pozitif yayılımı kavramlarının çalışan raporlarında irdelendiği görülmektedir.

Çalışanların işlerini motiveli şekilde yapması örgütler bazında rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından önem teşkil etmektedir. Çalışan motivasyonunu iç ve dış motivasyon kaynakları haricinde nasıl gösterdikleri anlaşılmalı çalışıldığında prososyal motivasyon kavramı ortaya çıkmaktadır (Grant, 2007, s. 395). Prososyal motivasyon, başkalarına faydalı olma ve başkalarının mutluluğu ve refahı için kendilerinden beklenenden daha fazla rol davranışı göstermeleri isteğidir (Akduzu, Güneri ve Semerciöz, 2016, s. 377). Prososyal motivasyonlu çalışan bireyler, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda liderleri ve iş arkadaşlarıyla koordineli bir şekilde çalışırlar (Parker ve Axtell, 2001, s. 1088). Böylece maksimum fayda sağlayarak örgüt başarısına katkı sağlamış olurlar.

Sonuç itibariyle araştırma kapsamında “Hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki etkisinde prososyal motivasyon aracı mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Alanyazında kaynak taraması yapıldığında hizmetkâr liderliğin eğitim kapsamında etkin bir liderlik türü olduğu, okul etkililiği ve öğrenci başarısıyla pozitif anlamda ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Taylor Gillham, 1998; Lambert, 2004; Stephen, 2007). Bu minvalde okul müdürlerinin okulları yönetirken ve öğretmenlerin ders anlatırken tercih etmeleri gereken liderlik yaklaşımının hizmetkâr liderlik olduğu söylenebilir. Öğretmenlere yapılan bu çalışmada, çalışmalarının aile yansımaları ve bu çalışmalarda prososyal motivasyon değişkeninin etkili olup olmadığı araştırılmıştır.

Çalışanların liderleriyle ilgili algılarının iş ve örgüt açısından iş tatmini, iş performansı, prososyal motivasyon gibi çıktılara olan etkisi düşünüldüğünde çalışanlarca algılanan hizmetkâr liderlik tarzında bireyin iş-aile yaşamı üzerindeki etkilerinin incelenmesi önemli görüldüğünden dolayı bu çalışmada hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ile etkileşimi incelenmiştir. Ayrıca bu etkileşimde prososyal motivasyonun aracı değişken olup olmadığı konusu da ele alınmıştır. Çalışmanın önemli bir yanı ulusal ve uluslararası yazına sağlayacağı katkıdır. Ulusal ve uluslararası yazında genellikle diğer liderlik yaklaşımlarıyla (Bass ve Avolio, 1990; Vroom, 2007), iş ve yaşam doyumuyla (Akduru, Güneri ve Semerciöz, 2016), iş-aile yayılımıyla (Polatçı, 2014), inovasyonla, örgütsel sinizmle, işe gömülmüşlükle (Kesen ve Akyüz, 2016), örgütsel adaletle (Akyüz, 2012), işkoliklikle, iş tatminiyle, örgütsel bağlılıkla (Turunç ve Erkuş, 2010), iş yüküyle (Şirin ve Yücel, 2020) vb. ikili ilişkileri inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmanın hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon olmak üzere bu dört kavramın bir arada incelendiği ilk çalışma olması bakımından alanyazına katkısının bulunacağı düşünülmektedir. Diğer yandan Osmaniye il merkezinde çalışan öğretmenlere ilişkin birçok bilgiyi içerdiği dikkate alınırsa, sonuçların Osmaniye ili bazında hizmetkâr liderliği arttırma hedefinde olan uygulayıcılar için de fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkilerin yapılan ampirik bir çalışmayla ortaya konulmasıdır. Alanyazın taramasından araştırma kapsamı içerisine alınan

kavramlar arasında dördünün bir arada irdelendiği bir çalışma bulgulanmamıştır. Bu açıdan yapılan bu çalışma ile elde edilen verilerin alanyazına katkı sağlaması da amaçlanmakta ve uygulayıcılara ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen bulgularla T.C. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve özellikle Osmaniye İl Milli Eğitim Müdürlüğü (MEM)’ne bilimsel bilgiler sağlanması amaçlanmaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları (kısıtlı yönleri) bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırma, Osmaniye İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı il merkezindeki okullarda çalışan öğretmenlere yönelik yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen veriler bu araştırmadaki örneklemin yanıtlarıyla sınırlıdır. Buna ek olarak çalışma kapsamında tek bir sektörün incelenmesi ve tek bir ilde araştırma verilerinin toplanması bir başka sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Veriler belirli bir dönem içerisinde toplandığı için elde edilen sonuçlar araştırmanın yapıldığı dönem ile sınırlıdır. Son olarak yapılan literatür incelemesinde bu dört kavramı kapsayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma konusu ile ilgili çalışmaların az sayıda olması, araştırma sonuçlarının farklı çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmasını sınırlamaktadır.

1.5. Araştırma Kavramlarının Tanıtılması

Hizmetkâr Liderlik: Vizyon sahibi, çalışanlarına güç kazandıran, onlara hizmet ederek güven sağlayan bireyler şeklinde adlandırılmaktadır (Russell, 2001, s. 81). Drury (2004)’ye göre ise hizmetkâr liderlik, liderin bencil olma fikrinden uzak bir şekilde ve insanlar için iyi olacak şekilde hareket ederek liderlik ettiği anlayıştır.

İş-Aile Çatışması: İş ve aile sorumluluklarının bir arada alınması, iki rolün birbirine karışması ve sonrasında çatışmanın ortaya çıkmasıyla oluşan uyumsuzluk durumudur (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 77). Cazan, Truta ve Mariela (2019)’ya göre ise iş ve aile hayatı ayrımında belirli bir sınır ile birbirleriyle etkileşim söz konusu olduğunu ve işgörenlerin her iki yaşamında olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olabileceğini belirtmektedirler.

İş-Aile Pozitif Yayılımı: Wayne, Randel, Stevens (2006)’a göre bireylerin bir iş yaşam alanındaki görevlerini tutkuyla yerine getirmelerini ve aile yaşam alanındaki görevlerini yerine getirmelerini destekleyecek kazanımlar sağlamalarını ifade eder.

Wayne, Musisca ve Fleeson (2004)'a göre ise çalışma hayatının yetenek, davranış ve olumlu duygusal durumunun aile hayatını olumlu şekilde etkilemesidir.

Prososyal Motivasyon: Grant (2007)'e göre diğer bireylere yararlı olacağı düşünülen işleri yapma isteği olarak ifade edilmektedir. Grant ve Sumanth (2009)'a göre de prososyal motivasyonu yüksek olan kişiler genellikle işlerine daha fazla önem vermekte ve işlerinde daha fazla çaba göstermektedirler.

1.6. Tezin Bölümleri

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde problemin tespiti, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı ve araştırmanın sınırlılıkları, araştırma kavramlarının tanıtılması ve tezin bölümleri adlı konu başlıkları yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü olan kuramsal çerçeve kısmında, araştırmanın temel değişkenleri olan hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon kavramlarına dair tanımlar yapılmıştır. Ek olarak bu bölümde, araştırma kavramları arasındaki ilişkiler ile yazındaki geçmiş dönemde yapılan araştırmalar, Kaynakları Koruma Teorisi ile İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'nden hareketle bütüncül bir şekilde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu araştırma kapsamında kurgulanan modelle alakalı varsayımlar/öngörüler oluşturulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan yöntem başlığı altında ise ilk etapta çalışmada yer alan değişkenler ile ilgili kurulan hipotezlere ve araştırma modeline yer verilmiştir. Devamında araştırmanın evreni belirtilmiş ve bu kısımda katılımcıların görev yaptıkları örgütlere ilişkin sektör bilgileri detaylandırılmış ve araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemi, veri toplama süreci ve araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere dair detaylı bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü olan araştırma bulguları ve değerlendirme kısmında, öncelikle katılımcılara ilişkin demografik özellikler açıklanmıştır. Sonrasında, IBM-SPSS 21 istatistik yazılımı ile uygulanan ön veri analizleri ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yorumlarıyla birlikte raporlanmıştır. Son olarak, IBM-SPSS Amos 28 ve Process Macro 4.0 istatistik yazılımı ile uygulanan ölçüm modeli analizleri ve yapısal model analizleri yine yorumlarıyla birlikte raporlanarak hipotez testlerinin özetlenmiş sonuçları sunulmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümü olan sonuç ve öneriler kısmında ise öncelikle elde edilen verilerle yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan araştırma sonuçları

tartışılmıştır ve mevcut literatür taraması ile edinilen bilgiler ışığında değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, çalışmanın kuramsal katkıları açıklanarak ve araştırma sonuçlarından yola çıkılarak uygulayıcılara ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Kavramları

Bu kısımda başlangıç olarak liderlik kavramının tanımı ve liderlik kuramları üzerinde durulmuştur. Devamında hizmetkâr liderlik kavramının tanımıyla karakteristikleri, boyutları, avantajları ve dezavantajları, diğer liderlik türleriyle karşılaştırılması ve hizmetkâr liderliğe dair yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, tarihsel süreç içerisinde kökeni çok eskilere dayanan; fakat güncelliğini hâlâ koruyan bir kavramdır. Gruplar halinde yaşayan insanoğlu bu şekilde yaşamaya devam ettiği sürece liderlik kavramının önemi de var olmaya devam edecektir (Coşkunlar, 2011, s. 4). Örgütlerin başarısındaki en önemli etkenlerden biri olduğu için araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır (Demiray Özden, 2019, s. 4). Liderlik tanımlarına bakıldığında çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda liderlik tanımlarının genel olarak, güç, otorite, karizma, etkileme, emirler verme gibi kavramlar çerçevesinde yapıldığı görülmektedir (Coşkunlar, 2011, s. 4) ve yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- Liderlik, birtakım koşullar ve durumlar neticesinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için örgüt içindeki diğer bireylerin davranışlarını etkileme sanatıdır (Taş Çolak, 2020, s. 4).
- Liderlik, belli koşullar altında bireylerin ortak hedeflere ulaşmasında yardımcı olma, tecrübelerini aktarma ve diğer bireyleri etkileme sürecidir (Werner, 1993, s. 17).
- Liderlik, en iyiye ulaşmak amacıyla saptanmış hedefler kapsamında insanları istekli ve öğrenmeye açık çalışmalarını için etkileme becerisidir (Hunter, 2004, s. 31).
- Liderlik, önceden belirlenen şartlar dâhilinde ortak hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi bakımından iki veya daha fazla insan arasındaki

ilişkiler bağlamında kurum içi bir davranıştır (Kocher, Pogrebna ve Sutter, 2009, s. 1).

- Liderlik, şartlar neticesinde belirlenen bireysel veya grup amaçlarını oluşturabilmek için bir kişinin başka kişilerin faaliyetlerinde etki oluşturması ve onları yönlendirmesidir (Koçel, 2018, s. 585).
- Gandolfi ve Stone (2016)'e göre liderlik, örgütün misyon ve vizyonunun nihai başarısı konusunda bireylerin rolü bakımından fikir sahibi olmayı gerektirir (Demiray Özden, 2019, s. 5).

Verilen tanımların sayısı arttırılabileceği gibi görülmektedir ki belirli bir hedefin olması, belirli bir grup kişinin olması ve bu grubu yönlendirecek liderin olması tanımların ortak noktasıdır.

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramıyla ilgili çalışmalar yapan teorisyenler liderlik gelişiminde doğuştan gelen birtakım yeteneklerin eğitim ve gelişim sürecini açıklamak amacıyla bazı yaklaşımlar geliştirmişlerdir.

2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, 1900'li yılların başında ortaya çıkmıştır ve liderlikle alakalı ilk yaklaşımdır (Demiray Özden, 2019, s. 6). 1940'lı ve 1950'li yıllarda bu konuda çok fazla araştırma yapılmıştır (Güney, 2007, s. 361) ve günümüzde bazı yazarlarca hâlâ ilgi görmektedir.

Özellikler yaklaşımına göre liderin fiziksel (cinsiyet, yaş, ırk vb.), sosyal (popülarite, iletişim yeteneği, eğitim gibi), kişilik (uyumluluk, yenilikçilik, kararlılık vb.) özellikleri başarı faktöründe önemlidir (Koçel, 2003, s. 588). Buna göre liderin doğuştan bu özellikleri vardır ya da yoktur; fakat zamanla bu özellikteki bir bireyin lider olmaması veya bu özelliklerin bulunmadığı bireylerin lider olması bu yaklaşıma yapılan eleştirilerden biridir (Bakan ve Doğan, 2013; Demiray Özden, 2019).

Higgs (2003)'e göre bu yaklaşım, bilim insanlarının “Lider doğulur mu, yoksa lider olunur mu?” sorusuna aradıkları bir yanıt olmuştur (s. 274). Örgütlerin etkili ve verimli çalışmasındaki en önemli faktör, yönetici olarak çalışmasını sürdürecekt kişilerde liderlik özelliklerinin net olarak tanımlanmasıdır (Northouse, 2010, s. 24).

2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Teorisyenler liderlik özelliklerinin tamamının evrensel olarak bir geçerliliği olmadığını tespit etmişlerdir. Bu nedenle liderlerin davranışlarının onları etkili kıldığı görüşüne kanaat getirmişlerdir (Coşkunlar, 2011, s. 11). Bu yaklaşımın odak noktası, liderlerin ne yaptıkları ve nasıl hareket ettikleridir (Northouse, 2010, s. 69). Bu bağlamda liderin davranışları özelliklerinin yansımasıdır (Coşkunlar, 2011; Zel, 2001).

Araştırmacılar ve teorisyenler, davranışsal yaklaşımın geliştirilmesi ve farklı davranışların belirlenmesi amacıyla birçok inceleme ve araştırma yapmışlardır. Bunlar arasında Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları sayılabilir.

Sonuç olarak tüm davranış modelleri lider davranışını açıklama açısından yeterli değildir (Moorhead ve Griffin, 1989, s. 329). Bu yaklaşım gibi karmaşık ilişkileri açıklığa kavuşturmak amacıyla daha farklı bir yaklaşım gereklidir. Bu amaçtan hareketle durumsal yaklaşım ortaya çıkmıştır (Coşkunlar, 2011, s. 15).

2.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderin her değişen koşula uyum sağlayacak yeni tarzlar ortaya çıkarması (Demiray Özden, 2019, s. 7) bakımından diğer yaklaşımlardan farklıdır. Liderin bulunduğu ortamdaki koşullara yönelik davranışlar sergilemesi gerektiği düşüncesiyle diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır (Peretomode, 2012, s. 14). Durumsallık yaklaşıma göre her koşula uyan tek bir liderlik modeli bulunmamaktadır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı hangi durumlar için hangi liderlik davranışının sergilenmesi ve koşullara göre hareket edilmesi gerektiği üzerine çalışmalarda bulunmuştur (Koçel, 2018, s. 368).

Durumsallık yaklaşımı konusunda yapılmış başlıca çalışmalar şunlardır: Tannenbaum ve Schmidst'in Liderlik Modeli, Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli, Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi ve House'ın Yol-Amaç Yaklaşımı (Dal, 2014, s. 12).

Bu yaklaşım, liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli katkılarda bulunmuş ve çevreye, durumlara ağırlık vermiştir. Çoğunlukla demokratik liderlik tarzlarının etkili olduğunu varsayması sebebiyle eleştirilmektedir (Coşkunlar, 2011, s. 16; Güney, 2007, s. 366).

2.1.2.4. Yetenekler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, lideri yeteneklerine, kabiliyetlerine, becerilerine ve bunların nasıl öğrenileceği ile geliştirilebileceği üzerine odaklanmıştır (Northouse, 2010, s. 39). Bu yaklaşımda liderler kendisini merkez kabul etmektedir (Dal, 2014, s. 10). Bu yaklaşım, etkili bir yönetim şeklinin teknik, beşeri ve kavramsal yetenek olduğunu belirtmektedir. Birbiriyle ilişkili olmayan bu yeteneklerin birbirinden bağımsız olarak değerlendirilip geliştirilmesinin geçerli bir tutum olacağını savunur (Dal, 2014, s. 10; Katz, 1974, s. 92-93). Liderin kendi işiyle ilgili süreçler, teknik bilgi, prosedürler, yöntem ve amaçlar hakkında yetkinliğini ifade eden yetenek tarzı teknik yetenektir. Liderin önderlik ettiği grupla birlikte çalışması ise beşeri yetenektir. Örgütü bir bütün olarak görebilen liderin yetenek tarzı ise kavramsal yetenektir (Dal, 2014, s. 10).

2.1.2.5. Olumsuzluk Yaklaşımı

İnsan eylemlerini zaman ve mekânla sınırlandıran bu yaklaşımı Çelebi (2001, s. 27), insan faaliyetlerini ve bunların sonuçlarını içerdiğini savunmaktadır. Lider, yetenekleri ve becerileri hakkındaki durumsal etkenleri içine dâhil eden daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmaktadır (Peretomode, 2012, s. 14).

Olumsuzluk yaklaşımı, belirli durum ve koşullara adapte sağlayabilmek amacıyla etkili ve doğru liderlik biçimlerinin öngörümlemesini en iyi şekilde gerçekleştiren durumsal değişkenleri tanımlaması odak noktasıdır. Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison (2003)'a göre olumsuzluk yaklaşımı, durumsal yaklaşımının arıtılmış hâlidir (Dal, 2014, s. 13; Bolden vd., 2003, s. 6).

2.1.2.6. Modern Yaklaşımlar

Örgütler için en büyük girdi unsuru insandır. Bu nedenle, insana daha çok değer verilmesini savunan modern liderlik yaklaşımlarının liderliğe gerçek anlamda modern bir bakış açısı getirdiği söylenebilir (Dal, 2014, s. 13).

Modern liderlik yaklaşımlarının literatür incelemesi yapıldığında, lider-üye etkileşimi, dönüşümcü, karizmatik, otantik, işlemsel, bilgilendirici, vizyoner, etik, öğretimsel, serbest bırakıcı, ruhsal, takım, dağıtıcı, kültürel ve hizmetkâr liderlik gibi birçok liderlik çeşidine rastlanmaktadır. Ancak bu kısımda sadece karizmatik, dönüşümcü, etkileşimci, vizyoner ve etik liderliğe değinilecektir. Modern liderlik

yaklaşımlarından biri ve araştırmamızın ana konusu olan hizmetkâr liderliğe bir sonraki ana başlıkta detaylı bir şekilde yer verilecektir.

2.1.2.6.1. Karizmatik Liderlik

Bu liderlik türünü literature kazandıran Max Weber'dir (Dal, 2014, s. 17). Robert House, karizmatik liderliğin yüksek düzeyde kendine güven, hakimiyet, kendi inançlarına yüksek bağlılık özelliklerini ortaya çıkarmıştır (Coşkunlar, 2011, s. 24).

Karizmatik liderler, kendi imkân ve yetenekleri hakkında fikir sahibi olan (Dal, 2014, s. 17; Şimşek ve Akgemci, 2003, s. 183), zorluklar karşısında insanları beklenenin üzerinde motive etme kapasitesinde olan (Daft, 2008, s. 359), güçlü, cesur olan (Demiray Özden, 2019, s. 8), örgütün amaç ve hedefleri için kendi hedef ve amaçlarından vazgeçebilen (Torlak, 2008, s. 278) kişilerdir.

2.1.2.6.2. Dönüşümcü Liderlik

Downton tarafından 1973 yılında ortaya atılan dönüşümcü liderlik, James McGregor Burns tarafından 1978'de (Coşkunlar, 2011, s. 26; Akiş, 2004, s. 36) liderlerin ve izleyicilerinin birbirlerine yardım ederek ve morallerini yüksek seviyede tutarak daha iyi bir yaşam sürmeleri esasında geliştirilmiştir (Dal, 2014, s. 14). Bass tarafından ise 1985 yılında model yenilenmiştir (Coşkunlar, 2011, s. 26). Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda bilinçli şekilde liderlerin izleyicilerini önemsemesi ve onlara ilgili davranmasını ve örgütün geleceği için izleyicilerinin örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi görerek hareket etmesini savunmaktadır (Bass, 1990, s. 21). Northouse (2010) ise izleyicileri değiştiren ve daha iyiye dönüştüren bir süreç olan dönüşümcü liderliğin izleyicilerinin ihtiyaçlarını dikkate alan ve onların motivasyonlarını artırıcı yönde hareket etmeyi savunmaktadır.

2.1.2.6.3. Etkileşimci Liderlik

İşlemsel veya transaksyonel liderlik olarak da kullanılan bu kavram, İngilizce literatürde "transactional leadership" olarak geçmektedir. Etkileşimci liderlik, yönetsel görevler üzerine odaklanarak örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmektedir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s. 251). Bass ve Avolio (1993)'ya göre performansın süreklilik arz etmesi açısından lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim şekli günlük değişim

olmasını gerektirmektedir. Bu değişim, etkileşimci liderliğin koşulsal ödüllendirme ya da destek, beklenti durumlarına göre aktif-pasif yönetim ve müdahalede bulunmayan davranış boyutlarını ortaya koymaktadır (Taslak, 2008, s. 127). Etkileşimci liderler, astlardan beklenti ve talepleri ile bu beklenti ve taleplerin gerçekleştirilmesi sonucunda astların elde edeceği durumlara açıklık getirmektedirler (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012, s. 14).

2.1.2.6.4. Vizyoner Liderlik

Örgütlerin geleceğe ilişkin belirsizlikleri giderme ihtiyacı vizyoner liderliğin önemini arttırmıştır ve 1990'lı yıllarda bu liderliğe daha fazla önem verilmiştir (Coşkunlar, 2011, s. 27). Vizyoner liderler yeni ufuklar çizebilen insanlardır (Aksu, 2009, s. 2439). Vizyoner olan ve bakış açısını değiştiren bir lider, diğer liderlere nazaran farklı olayları ve gelişmeleri okuyup anlayabilme yeteneğini barındırmalıdır. Vizyoner lider, farklı bir bakış açısıyla geleceğine odaklanarak ufkunu genişletebilen kişidir (Durukan, 2006, s. 281). Geleceğe bakabilen liderler, örgütlerindeki izleyicilerin performans değerlendirmesini yaparak, sonuçlara göre onları yaptıklarından çok daha iyi işler çıkarabileceklerine dair ikna ederler (Aksu, 2009, s. 2439) ve böylece örgütsel değişmenin gerçekleşmesini sağlarlar. Bu bağlamda geleceği tasarlamaya çalışırlar. Vizyoner lider, hayal edilen geleceği seçme, oluşturma ve sentez etme yeteneğinde olan bireydir (Çelik, 1997, s. 471-472).

2.1.2.6.5. Etik Liderlik

Etik liderlik, liderlik yapıldığı esnada liderlik kabiliyetiyle etik değerlerin dengelenmesi şeklinde belirtilmektedir. Bireylerin karakterlerine bakılmadan ve herhangi bir önyargı olmadan izleyicilerin kişisel farklılıklarını ve inançlarını kabul etmek olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006, s. 29). Son dönemlerde etik davranışlar daha önemli hâle gelmiştir. Bu davranışın çıktıları olarak adalet ve bağlılık kavramları yöneticiye yol göstermektedir (Uğurlu ve Üstüner, 2011, s. 436).

Etik liderin belirli etik değer ve ilkelere sahip olması gereklidir. Etik liderlik konusunda birçok çalışma yapılmıştır ve etik liderlikle ilgili bir model oluşturma çabaları sonucunda etik liderliğin kurucusu ve 4 V modelini geliştiren Grace'dir. Bu modelin ana boyutları değerler (values), ses (voice), erdem (virtue) ve vizyondan (vision) oluşmaktadır (Helvacı, 2010, s. 395).

2.2. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, modern liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Bu kavramı, 1904-1990 yılları arasında ilk olarak kullanan ve literatür dünyasının tanışmasını sağlayan Robert K. Greenleaf'tır (Duyan ve Dierendonck, 2014, s. 2; Greenleaf, 1977, s. 21) ve 1970 yılında kavramsallaştırmıştır (Dal, 2014, s. 19; Konan, Demir ve Karakuş, 2015, s. 137). Greenleaf (1977, s. 21) bu kavramı, "The Servant as Leader" adlı çalışmasında, liderin bir hizmetkâr olduğu ibaresinin kullanımıyla gündeme gelmiştir. Hizmetkâr lider fikrinin ortaya çıkması, Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" (Journey to the East) isimli romanını okumasıyla gerçekleşmiştir (Bakan ve Doğan, 2012, s. 3). Bu roman, manevi bir arayış içerisinde bulunan bir grup bireyin yaptığı bir yolculuğu dile getirmektedir. Romanın ana karakteri Leo'dur ve şefkatli ruhu (Coşkunlar, 2011, s. 29) ile gruptaki herkese ayrı ayrı gösterdiği ilgi ve destek verici davranışları ile herkesi etkilemektedir. Leo, hizmetçi olarak bilinmektedir. Roman, Leo'nun bir anda kaybolması sonucu grubun lidersiz kalması nedeniyle kargaşa yaşanmasını anlatmaktadır. Leo olmadığı için insanlar yolculuğuna devam etmek istememektedir. Bu nedenle Leo her yerde aranmaya başlanır ve arama çalışmaları sonucu bulunur. Grubun lideri, Leo'da rehberlik ruhu olduğunu ve grubun asıl lideri olduğunu keşfetmiştir (Bakan ve Doğan, 2012, s. 3). Roman, Leo'nun gizli liderliğinin gün yüzüne çıkmasıyla son bulmaktadır (Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz, 2014, s. 230; Greenleaf, 1977, s. 21-24).

Greenleaf (1998)'e göre hizmetkâr lider, başkalarının menfaatlerini kendi menfaatlerinin üstünde tutan ve herhangi bir durumda izleyicilerini baskı ya da zorlama yerine ikna ederek yönlendirmeyi tercih eden kişidir. Buna ek olarak izleyicilerini dinleyen, onları duygusal olarak anlamaya çalışan kişidir (Greenleaf, 1977, s. 22). Hizmetkâr lider, çalışanlarının yaşamlarında fark yaratmaya odaklanarak talep ve arzularını devamlı olarak karşılamaya çalışan bireydir (Vinod ve Sudhakar, 2011, s. 456). Hizmetkâr liderliği Laub (1999), diğer bireylere değer veren, bu bireylerin gelişimini destekleyen, otoriterlik kurmayan lider olarak, Russell (2001)'e göre misyon ve vizyon odaklı hareket eden, diğer insanlara güveni aşılayan, onlara her konuda hizmet sunan ve onların güçlenmesinde kolaylık sağlayan bireydir (Irving ve McIntosh, 2010, s. 3). Buchen (1998) ise diğer kişilerle karşılıklı güvene dayalı olan ve bu bireylerin geleceklerini düşünerek hareket eden bireyi hizmetkâr lider şeklinde nitelendirmiştir.

Hizmetkâr liderlik, bireyin doğuştan gelen hizmet sağlama ya da bu hizmeti sunan

ilk kişi olma duygusuyla başlar ve bireyi yönetme isteği doğrultusunda bilinçli bir seçim yaparak o bireyin liderlik etme isteğini artırır (Yalçın ve Karadağ, 2013, s. 101). Bu liderlik tipi, kişisel çıkarlarından ve ihtiyaçlarından çok çalışanların çıkarlarını ve ihtiyaçlarını göz önüne almaktadır (Duyan ve Van Dierendonck, 2014, s. 3; Kartal, 2018, s. 22; Akyüz, 2012, s. 20; Caldwell, Bischoff ve Karri, 2002, s. 153; Taş Çolak, 2020, s. 5; Joseph ve Winston, 2005, s. 9; Kılıç ve Aydın, 2016, s. 107). Hizmetkâr lider, hizmet etmeyi alışkanlık haline getiren, çalışanlara ve örgütlere hizmetin yayılması konusunda öncü olan kişidir (Hill, 2008, s. 20). Bu bağlamda hizmetkâr liderler, çalışanların motivasyon düzeylerini arttırmaya, ekip çalışması konusunda çalışanları teşvik etmeye, toplam kaliteye (Yalçın ve Karadağ, 2013, s. 101), çalışanları daha iyiye götüreceğ şekilde, kavram ve öngörü güçlerinin gelişmesine (Barbuto ve Wheeler, 2006, s. 301-302), performans artırıcı etkenlere, çalışanların isteklerine, hedef ve amaçlarına odaklanarak çalışanlarını daha sağlıklı, zeki, çalışkan ve özgür hâle getirir (Bass, 2000, s. 33). Hizmetkâr liderliğe göre liderliğin birincil amacı başkalarına hizmet etmektir. Tüm bu hizmetleri ise gönüllü olarak yerine getirmektedir. Bu bakımdan da yaptığı işlerden gurur duymaktadır. Geniş bir perspektifte bakıldığında hizmetkâr liderliğin olduğu kurumlarda işler rahat bir şekilde yürütölmektedir. Bu durumun sebebi hizmetkâr liderlerin yaptıkları işler konusunda şikâyetçi olmamaları ve kendilerini kimseyle kıyaslamamalarıdır (Taş Çolak, 2020, s. 6). Bu bağlamda hizmetkâr liderler için doğal liderlerdir denilebilir. Sadece hizmet etmekle yetinmeyip hizmetkâr olmaktadırlar (Sendjaya ve Sarros, 2002, s. 59-60).

Hizmetkâr liderliğin bireyler arasında entegrasyonu sağlayarak işlerin daha hızlı ve doğru şekilde ilerlemesini ve tamamlanmasını sağlaması hizmetkâr liderliği, diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en temel özelliktir (Kılıç ve Aydın, 2016, s. 107). Başka bir deyişle örgüt çalışanlarına bütünleşen hizmetleri verebilme olanağı sunmaktadır (Duyan ve Van Dierendonck, 2014, s. 3). Hizmetkâr liderler insan odaklı bir yaklaşım sergileyerek görev ve süreç yönelimli hareket etmektedirler. Bu yönelimleri kısaca açıklamak gerekirse görev yönelimi, hizmetkâr liderin işleri ne şekilde yerine getirdiğıyle ilgili bir durumdur. Süreç yönelimi ise liderin takım oluşturma, modelleme ve karar verme süreçlerinin ne şekilde etkilendiğıyle alakalıdır. Buradan hizmetkâr liderlerin işleri hizmet ortaklığı anlayışında hareket ederek yaptığı söylenebilir (Demiray Özden, 2019, s. 10).

2.2.1. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Greenleaf (1977)'ın hizmetkâr liderlik yaklaşımını geliştiren ve kavramsallaşmasını sağlayan Spears (1998), hizmetkâr liderlik bakımından önemli on özellikten bahsetmiştir. Bu özellikler:

- **Dinleme:** Örgütün ve örgüt çalışanlarının gereksinimlerini karşılayabilmek için etkili ve doğru bir iletişim kurulmalıdır (Akyüz, 2012, s. 20). Bu iletişim esnasında dinlemenin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Lider eğer iyi bir dinleyici olabilirse çalışanların isteklerini daha iyi kavramış olur (Duyan ve Dierendonck, 2014, s. 5).
- **Empati:** Çalışanlarla empati kurma yeteneği, hizmetkâr liderlerin diğer liderlerden farkını ortaya koymaktadır (Taş Çolak, 2020, s. 7). Çalışanlar yeteneklerinin anlaşılmasını isterler. Liderler tarafından yeteneklerinin anlaşılması çalışanların performanslarını arttıracaktır (Coşkunlar, 2011, s. 33).
- **İyileştirme:** Birçok insanı üzen durumlar veya sıkıntılar olabilir. Hizmetkâr liderler de kendini ve başkalarını iyileştirme gücünü kendinde bulundurmalıdır (Akyüz, 2012, s. 20; Coşkunlar, 2011, s. 33).
- **Farkındalık:** Genel ve kişisel farkındalıkların olması hizmetkâr lideri güçlü kılar (Tokmak, 2018, s. 961). Buna ek olarak liderin kendisinde ve çevresinde olan sorunların farkında olması, sorunlar ve durumlar karşısında bunları geniş bir perspektiften ele alarak bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmasında kolaylık sağlar (Akyüz, 2012, s. 21).
- **İkna Etme:** Hizmetkâr liderler karar alma ve verme durumları söz konusu olduğunda çalışanlarına zorla yaptırmak yerine onları ikna yolunu tercih ederler (Tokmak, 2018, s. 961). Böylece ortak değer ve tutum etrafında birleşirler (Akyüz, 2012, s. 21).
- **Kavramsallaştırma:** Hizmetkâr liderler rutin realitelerin de ötesinde durum ve olaylara geniş, derin bir perspektiften bakarak daha sistematik bir düşünceyle gelecek odaklı hareket etmektedirler (Demiray Özden, 2019, s. 12). Daha büyük hayallerin peşinde yetenek ve becerilerini geliştirirler (Duyan ve Dierendonck, 2014, s. 5).
- **Öngörü:** Hizmetkâr liderler geçmişteki yaşananları göz önünde bulundurarak bu tecrübeleri doğrultusunda olması muhtemel olayları önceden sezmektedirler

(Akyüz, 2012, s. 21). Başka bir deyişle şuan ki durumun artı ve eksilerini önceden görme becerisine sahip olunmasıdır (Tokmak, 2018, s. 961).

- **Hizmet Odaklılık:** Kendi ihtiyaç ve çıkarlarının aksine başkalarının ihtiyaç ve çıkarlarını ön plana alma durumudur (Taş Çolak, 2020, s. 8).
- **İnsanların Gelişimine Bağlılık:** Hizmetkâr liderler, örgütteki kişilerin gelişmesi ve iyiliği konusunda çalışmalar yaparlar. Çalışanların her konuda gelişimi konusunda onları teşvik etme girişimlerinde bulunurlar (Demiray Özden, 2019, s. 12).
- **Topluluk Kurma:** Örgütün refahı ve daha ileriye gitmesi açısından rekabet yerine işbirliği gereklidir. Bu nedenle işbirliğinin sağlanmasında küçük çaplı grupların kurulması gereklidir (Taş Çolak, 2020, s. 8). Böylece çalışma planı bu şekilde oluşturulur ve sosyal faaliyetler düzenlenerek kaynaşma sağlanır (Demiray Özden, 2019, s. 12).

Hizmetkâr liderliğin özellikleri Van Dierendock (2011) araştırmasında da değerlendirilmiştir ve sonuç olarak bu çalışmada bireyleri geliştirme ve güçlendirme, sorumlu yöneticilik, tevazu, otantiklik, yön belirleme, bireyler arası kabullenme gibi özelliklerin ön plana çıktığı belirtilmiştir. Melchar ve Bosco (2010) ise hizmetkâr liderliğin özelliklerini sorumluluk ve esneklik, görev ve değer odaklılık, çalışanların bağlılığı, çalışanlara saygı duyma, yaratıcılık ve yenileştirme, içsel ve dışsal hizmete bağlılık ile örgütteki farklılıkları hoş görme olarak sınıflandırmıştır. Russell ve Stone (2002) ise hizmetkâr liderliğin dokuz özelliğin yanında bunlara ek olarak onbir yan özellik belirlemiştir. Dokuz özellik vizyon, öncü olma, güven, dürüstlük, hizmet, bütünlük, modelleme, güçlendirme, diğerlerini takdir etmeden oluşmaktadır. Onbir yan özellik ise yeterlilik, etkileme, ikna, öğretme, iletişim, dinleme, güvenilirlik, cesaretlendirme, sorumlu yöneticilik, görünürlük ve delege etmedir. Laub (1999) ise hizmetkâr liderliğin özelliklerini altı maddede sıralamıştır. Bunlar; topluluk-ortaklık oluşturma, doğruluk, güvenilirlik sergileme, insanlara değer biçme, insanların gelişmesini sağlama, liderlik tesis etme ve liderliğin paylaşımıdır.

Kısaca özetlemek gerekirse hizmetkâr liderlik, çalışanların sorumluluk bilincinde olarak hem kendileri için hem de örgütleri için misyon ve vizyonları doğrultusunda hareket etmeleri, devamlı gelişim ve birlik içerisinde bulunmaları, inovasyon ve hizmet odaklılığını temel almaları ve doğru zamanda doğru işleri yapmaları gibi bir çok hususta çalışanlara destek olmalıdır.

Alan yazınında hizmetkâr liderlik boyutlarıyla alakalı birçok çalışma vardır. Bu

çalışmalardan biri de Liden ve arkadaşlarının (2008) gerçekleştirmiş olduğu çalışmadır. Bu çalışmada, hizmetkâr liderlikle ilgili yedi boyut ele alınmıştır. Bu boyutlar (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008; Shekari ve Nikooparvar, 2011; Ürü, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013; Demiray Özden, 2019; Boone ve Makhani, 2012; Bambale, Shamsudin ve Subramaniam, 2012):

- **Duygusal destek ve iyileştirme:** Örgüt çalışanlarının isteklerine, ihtiyaçlarına, düşüncelerine karşı hassas ve duyarlı olmaktır.
- **Topluma değer katmak:** Yardımcı olmak amacıyla topluma hizmet etme konusunda oldukça istekli şekilde bilinçli davranışlar sergilemektir. Böylece toplumun gelişmesine ve ilerlemesine katkıda bulunurlar.
- **Kavramsal beceriler:** Liderlerin örgütlerine ve çalışanlarına her konuda destek olabilmesi açısından yeterli bilgi ve becerileri bünyesinde barındırması gereklidir. İşletme fonksiyonlarını etkin kullanarak rasyonel fikirler ön plana sürmelidir. Bu şekilde çalışanlara kolaylıkla yardımcı olacaktır.
- **Güçlendirme:** Çalışanlara yetkiler verilerek işlerini yaparken onların sorumluluk almalarını sağlamak ve onları cesaretlendirmektir. Özellikle işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağına dair kararlar alma konusunda güçlendirmeyi kapsamaktadır.
- **Astlarının bireysel gelişimleri bakımından yardımda bulunma:** Liderin çalışanlarının bireysel ve mesleki gelişimlerine öncelik tanınması ve bu gelişimlerden sorumlu olması nedeniyle onları desteklemesidir.
- **Astlarını öncelikli tutma:** Çalışanların işle ilgili sorunları olduğunda liderin kendi menfaatlerinden ziyade çalışanlarının çıkarlarını gözetmesi durumudur. Bu durumu da söz ve davranışlarıyla göstermesini temel alır.
- **Etik davranma:** Liderin çalışanlarıyla dürüst, açık ve adil şekilde iletişim halinde bulunmasıdır.

2.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Hizmetkâr liderliğin birçok avantajı bulunmaktadır. Bunlara kısaca değinmek gerekirse hizmetkâr liderlikte liderin menfaatleri ve istekleri ikinci plana atılarak çalışanların çıkarları ön plana alındığı için çatışmalar olabildiğince azaltılır. Hizmetkâr liderler birçok konuda fedakarlık gösterirler. Çalışanlar kendilerini önemsemese dahi liderler onları her konuda düşünmek durumundadır. Ayrıca işlerin ahlaki yönü üzerine

vurgu yapılmaktadır (Coşkunlar, 2011, s. 52). İstenilen hedef ve amaçlara ulaşılması için avantajların önemli bir etkisi vardır.

Hizmetkâr liderliğin avantajlarının yanı sıra birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Avantajların suistimal edilmesi nedeniyle dezavantajlar ortaya çıkmaktadır (Kartal, 2018, s. 31). Bunlar arasında hizmetkâr liderlerin realiteden uzak olması ve pratik hareket etmemesi, aktif olması gerekirken pasif olması gibi olumsuz durumlar yer alır (Coşkunlar, 2011, s. 52).

Hizmetkâr liderliğin avantajları ve dezavantajları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
İnsanlar gözünde değerlidir ve onlara sonuna kadar güvenir.	Dönüşümcü liderlikle çok benzer özellikleri vardır.
Başkalarının gelişimine izin verir.	Amaç odaklı yapıda başarısız olur.
Örgüte bağlıdır.	Çoğunlukla dini bir yaklaşım olarak görülür.
Otorite göstermek yerine teşvik etmeyi ve kolaylaştırmayı tercih eder.	Alçakgönüllülük bazen zayıflık olarak algılanmaktadır.
Fedakârlıktan kaçınmaz.	Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermezler.
Çalışanlara yol gösterir. Bu sayede çalışanların performansları artar.	Örgütler içindeki hiyerarşik düzene zarar vermektedir.

Kaynak: Coşkunlar, 2011, s. 53; Kartal, 2018, s. 32.

2.2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

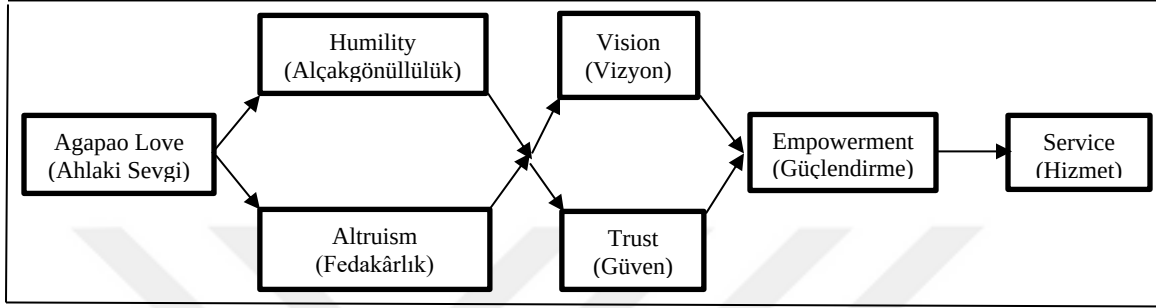
Hizmetkâr liderlik kavramının daha iyi tanımlanması ve özelliklerinin daha net şekilde anlaşılması açısından çeşitli modeller ortaya atılmıştır (Taş Çolak, 2020, s. 9). Hizmetkâr liderlikle alakalı ortaya atılan ve geliştirilen tüm modellerden bahsedilmesi çalışmanın kapsamı açısından mümkün değildir. Bu nedenle öne çıkan hizmetkâr liderlik modellerine yer verilecektir.

2.2.3.1. Patterson’un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılmış çalışmalardan biri de Patterson’un hizmetkâr liderlik modelidir. Bu modele göre hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderliğin farklı versiyonu ve mantıksal bir uzantısıdır (Işık, 2014, s. 51). Hizmetkâr lider ve dönüşümcü lider arasındaki en önemli benzerlikler, iletişim, çalışanlar arasındaki yakın ilişkiler, çalışanların önemsenmesi, vizyon sahibi olması, güven gibi faktörlerdir (Taş Çolak, 2020,

s. 9-10).

Patterson'un modelinde hizmetkâr liderler değer tabanlı bir modele dayandırılmaktadır (Taş Çolak, 2020, s. 10). Modelde hizmetkâr liderin tutumlarından, davranışlarından ve kişisel özelliklerinden söz etmiştir (Işık, 2014, s. 51). Liderlerin özelliklerini tanımlamada yedi boyut kullanılmıştır. Bunlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



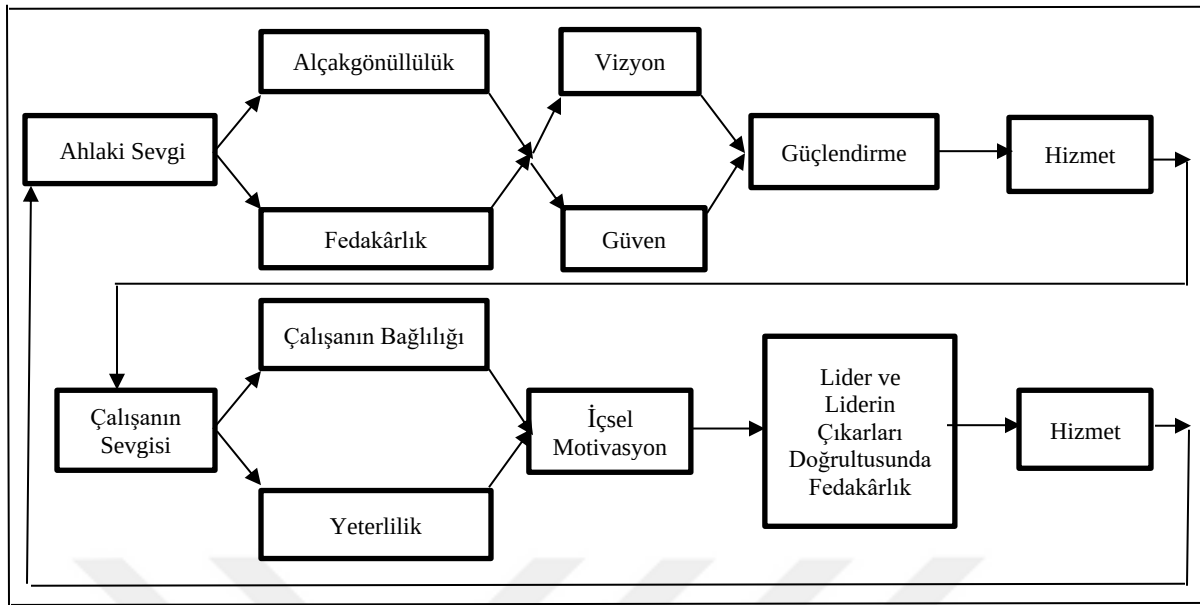
Şekil 1. Patterson'un hizmetkâr liderlik modeli

Kaynak: Bakan ve Doğan, 2012, s. 5.

Şekilden anlaşılacağı üzere ahlaki sevgi, güçlendirme ve hizmet boyutları modelin temel hatlarını oluşturmaktadır (Kartal, 2018, s. 20). Hizmetkâr liderlerde ahlaki sevgi ön plandadır. Bu liderlerin temel görevleri çalışanlarına hizmet etmektir. Hizmet, kişinin kendisi için verilmektedir ve cömert olmayı gerekli kılar. Bu durum da zaman, özen, enerji, şefkat göstermek anlamına gelebilir. Hizmetkâr liderler, her çalışanın benzersizliğini keşfettikleri, insanlarda yaratıcılığı ortaya çıkardıkları ve bunun kendilerinden daha büyük olduğunu bilerek daha büyük iyiliğe katkıda bulundukları için hizmet sergilerler ve başkalarına hizmet etme fırsatları ararlar (Patterson, 2003, s. 6-7).

2.2.3.2. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Örgütsel bir bakış açısından, hizmetkâr liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak önemlidir. Çünkü lidere olan daha yüksek düzeyde bir çalışan bağlılığının olmasından dolayı daha yüksek bir çalışan performansı ile sonuçlanması beklenir. Böylece örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunulmuş olur. Bu bağlamda Patterson, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri gösteren ve bir hizmetkâr liderlik süreç modeli sağlayan bir model geliştirmiştir (Jacobs, 2006, s. 1-2). Winston'un Patterson'un modelinden esinlenerek geliştirdiği hizmetkâr liderlik modeli Şekil 2'de görülmektedir.



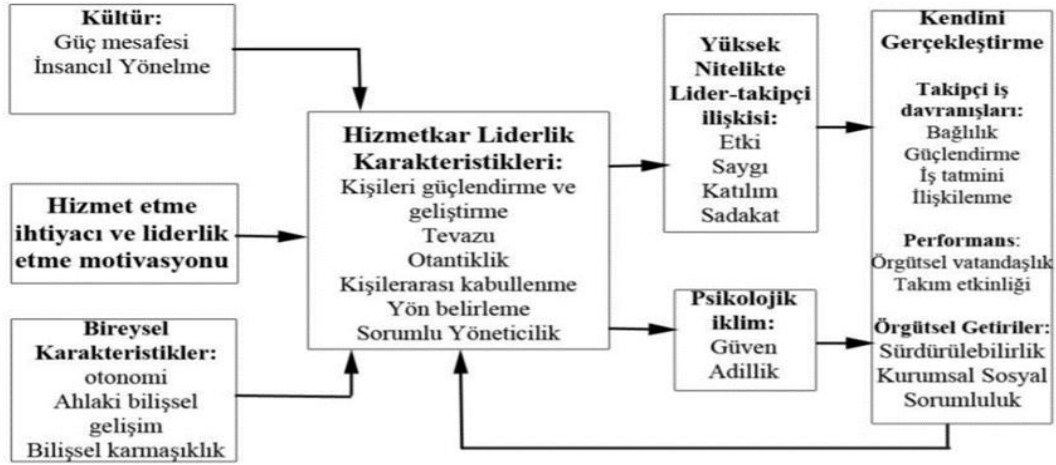
Şekil 2. Winston'un hizmetkâr liderlik modeli

Kaynak: Jacobs, 2006, s. 2.

Patterson'un modelinden geliştirilen hizmetkâr liderlik modelinde ahlaki sevgi, fedakârlık, alçakgönüllülük, güven, vizyon, güçlendirme ve hizmet yer almaktadır. Buna göre lider, çalışanlara sorumluluk vererek onların güçlenmelerini sağlamıştır. Böylece çalışanlar kendilerini daha da önemli hisseder (Bakan ve Doğan, 2012, s. 5).

2.2.3.3. Van Dierendonck'un Kavramsal Modeli

Van Dierendonck'un kavramsal modeli oluştururken benimsediği altı temel karakteristikleri, davranış değişiklikleri ve bu değişikliklerin dolaylı olarak sonuçlarını ele almıştır. Bu altı temel karakteristikler; bireyleri geliştirme ve güçlendirme, tevazu, otantiklik, bireyler arası kabullenme, yön belirleme, sorumlu yöneticiliktir (Van Dierendonck, 2011, 1232). Bunlar Şekil 3'te görülmektedir.



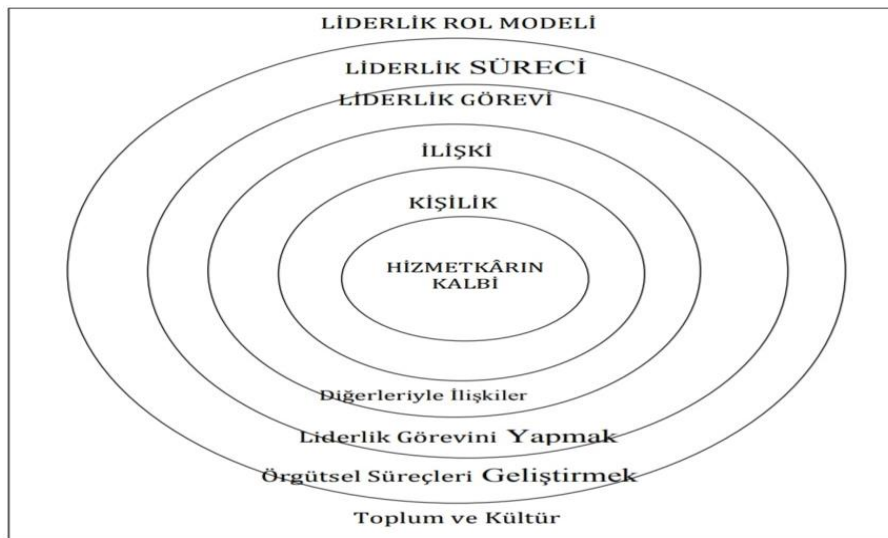
Şekil 3. Van Dierendonck'un hizmetkâr liderlik kavramsal modeli

Kaynak: Van Dierendonck, 2011, 1232.

Van Dierendonck tarafından yeni oluşturulan bu hizmetkâr liderlik modelinde hizmetkâr liderlik modellerinin güçlü ve zayıf yönlerinin olduğu belirtilmiştir (Taş Çolak, 2020, s. 13). Bu yönlerin çoğu birbirine benzer özellikler taşımaktadır.

2.2.3.4. Page ve Wong'un Genişleyen Daireler Modeli

Hizmetkâr liderlikle alakalı bir diğer çalışma Page ve Wong'un genişleyen daireler modelidir. Bu modelde liderlik, kişilik, ilişki, liderlik görevi ve liderlik süreci boyutlarında değerlendirilmektedir ve incelenmektedir. Bu kapsamda geliştirilen model aşağıdaki Şekil 4'te görülmektedir.



Şekil 4. Page ve Wong'un genişleyen daireler modeli

Kaynak: Kartal, 2018, s. 31.

Geliştirilen bu modelde kişilik, ilişki, liderin görevi ve liderlik süreci olmak üzere dört ana boyut görülmektedir. Hizmetkâr liderlikte kişilik boyutu, modelin çekirdek kısmında yer almaktadır. Liderler, kişisel özellikleriyle hayatını iş hayatı ile birleştirmektedir. İlişki boyutunda, diğer insanlarla ilişki hâlinde olarak onları her konuda geliştirmeye çalışmaktadır. Görev boyutunda ise hizmetkâr liderin liderlik görevini nasıl yerine getirdiğiyle ilgilidir. Süreç boyutuna göre hizmetkâr lider sahip olduğu kişisel özellikleriyle örgütle bütünleşir ve çalışanları motive eder (Bakan ve Doğan, 2012, s. 6-7).

2.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Benzer Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması

Hizmetkâr liderliğin, insanlar arası entegrasyonu sağlayarak çalışanlarıyla uzun dönemli ilişkilerde bulunmayı öncelik haline getirmesi diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özelliğidir (Kılıç ve Aydın, 2016, s. 107). Diğer liderlik teorilerinden farklı yanlarının olmasının yanında benzer yanları da bulunmaktadır. Bu kısımda dönüşümcü, etik, karizmatik, lider-üye etkileşimli (LMX) ve buyurgan/emir veren liderlik türleriyle karşılaştırması yapılacaktır.

2.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderliğin bir versiyonu olarak örgütü ve çalışanları geliştirmeyi temel alır (Akyüz, 2012, s. 29). Stone, Russell, ve Patterson (2004), hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik çeşidinin birbirlerinin tamamlayıcısı olduklarını; ancak aralarında bariz bir şekilde farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Temel farkın liderin odağı olduğunu saptamışlardır. Bu bağlamda hizmetkâr liderler için odak noktası çalışanları iken dönüşümcü lider için örgüttür (Demiray Özden, 2019, s. 14). Buna ek olarak hizmetkâr liderlerin bizzat hizmetin kendisine odaklanması sayılabilir. İnsanlara hizmet etmek arzusu her şeyin başında gelmektedir (Stone vd., 2004, s. 349). Bir diğer farklılık ise motivasyon kaynağı olarak hizmetkâr liderlik fedakarlık ve eşitlikçilik anlayışını temel alırken; dönüşümcü liderlik dış çevreden elde edilecek başarıyı temel almaktadır (Coşkunlar, 2011, s. 49-50).

Hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında farklılıklar olduğu gibi birtakım benzerlikler de bulunmaktadır. Bunlar arasında etki, vizyon, takdir, değer verme, saygı ya da itimat, güven, güçlendirme, modelleme, bütünlük, risk paylaşımı veya yetkilendirme, dinleme, iletişim ve hizmet etme yer almaktadır (Stone vd., 2004, s. 350;

2004, s. Coşkunlar, 2011, s. 46; Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004, s. 83; Demiray Özden, 2019, s. 14-15; Akyüz, 2012, s. 29-30). Buradaki etki kavramı her iki liderlik için de hedeflerin gerçekleşmesinden gelişim, değişim ve karar alıp uygulamaya kadar birçok şekilde ortaya çıkmaktadır. Hem çalışanların hem de liderlerin düşüncelerinin şekillenmesinde ve bu düşüncelerin davranışa dönüşmesinde büyük etkisi vardır (Coşkunlar, 2011, s. 46).

2.2.4.2. Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik

Liderler bakımından temel özellik olan etik, bireylerin ya da grupların davranışlarını ve düşüncelerini kötü-iyi veya yanlış-doğru gibi değerlendirmeler yaptığı kurallar bütünlüğü şeklinde adlandırılmaktadır. Kısaca bireylerin ahlak ve normlara uyup uymamalarının irdelenmesidir. Eğer birey ahlaki değerlerinin farkında olup buna göre davranışlarını şekillendirirse bilinçli hareket etmiş olacaktır (Yeşiltaş ve İmadoğlu, 2020, s. 215). Etik kuramda ahlaki değer ve kuralları incelenirken liderlerin davranışlarını ve karakterlerini araştıran iki yaklaşım vardır. Bunlardan biri olan teolojik teoriler, lider davranışlarının sonuçlarının arzulanabilir olmasına odaklanmaktadır. Diğer yaklaşım Cropanzano ve arkadaşlarının (2004) savunduğu deontolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ise liderlerin davranışlarını sonuçlarından bağımsız tutmaktadır. Görev bakımından uygun şekilde gerekli olanın yapılmasının önemi belirtilmiştir (Akyüz, 2012, s. 33).

Dennis (2004)'in de belirttiği üzere hizmetkâr liderlik kendi çıkarlarından çok çalışanlarının çıkarlarını düşündüğü ve hizmet odaklı hareket ettiğinden dolayı ahlaki nitelik taşımaktadır. Etik liderler için de hizmet etme esas noktadır ve örgütte ekip çalışması, güçlendirme, mentörlük gibi durumlarla yakından ilişkilidir. Etik liderler herhangi bir durumda karar vermede çalışanların katılımlarını sağlayarak onların güvenlerini kazanmış olurlar (Akyüz, 2012, s. 33).

Hizmetkâr liderler, örgütte çalışanlarına karşı adil davranarak adalet kavramına önem verdiklerini gösterirler ve bu durum etik kurallara göre hareket ettiklerinin bir göstergesidir. Liderler çalışma ortamında kararlarını adil bir şekilde verirler (Akyüz, 2012, s. 33-34). Bu açıdan bakıldığında, örgütün belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda yapılacak işlerde etik liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır.

2.2.4.3. Hizmetkâr Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderliğin ikisinin de İncil'e kadar uzanması ortak

kökleri olduğunun göstergesidir (Coşkunlar, 2011, s. 45). Karizma kelimesini makama dayanmayan etki ya da çalışanların liderlerde eşsiz özelliklerin olduğunu düşünmesi olarak açıklayan Max Weber, karizmatik liderlikle ilgili en kapsamlı çalışmaları yapmıştır. Tüm bu çalışmalara rağmen, karizmatik liderliğin liderlerin bireysel özelliklerinden veya lider-çalışan arasındaki etkileşiminden kaynaklandığına dair tam bir kanıya varılamamıştır. Ancak şu bir gerçektir ki karizmatik liderler daha çok stresli durumlarda ortaya çıkmaktadır (Demircioğlu, 2015, s. 53).

Hizmetkâr liderliğin karizmatik liderlikten farkı, hizmetkâr liderin eşsiz özellikleri yerine çalışanlarına hizmet ederek var olmayı tercih etmesidir. Tek amacı hizmet etmek olduğu için çalışanlarına hizmet ettiği sürece liderlik görevini yerine getirdiğini düşünmektedir (Coşkunlar, 2011, s. 45). Bir diğer fark ise karizmatik lider, alternatif çözümler sunarken bir zamanlama ustası gibi hareket etmektedir. “Tarihsel an” diye bir kavramın olgusunu bilerek hareket ederler ve o an geldiğinde farkına varırlar. Hizmetkâr liderler ise araştırmadan ve test etmeden girişimlerde bulunurlar (Demircioğlu, 2015, s. 53).

2.2.4.4. Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimli (LMX) Liderlik

Lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange - LMX) ilk olarak 1972’de incelenmiştir. Lider-üye etkileşimindeki değişim süreci, dayanak noktası olarak güveni alan yüksek kalitedeki etkileşimleri göstermektedir (Yıldız, 2016, s. 503). Lider-üye etkileşimi, lider ve çalışanları arasındaki ilişkiyi bir arada değerlendirmektedir. Kişilerarası ilişkilere daha fazla önem vermektedir ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkileri hangi düzeyde etkilediğine odaklanmaktadır (Aslan ve Özata, s. 96-97). Örnek olarak liderler ve çalışanları, takımdaki üyeler ve takım arkadaşları, çalışanların tedarikçileri verilebilir (Yıldız, 2016, s. 503). Hizmetkâr liderler de çalışanlarıyla güçlü ilişkiler geliştirmektedirler. Bunun yanı sıra çalışanların gelişim ve ilerlemesini her şeyin önünde tutmaları ve lider-çalışan arasındaki ilişkiye vurgu yapması benzer özellikleri olduğunu göstermektedir (Demiray Özden, 2019, s. 15).

Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşiminin birbirinden ayrıldığı noktalardan biri hizmetkâr liderin astlarının dışındaki diğer örgüt çalışanlarına karşı sorumluluklarını üstlenmesi ve buna göre davranışlar sergilemesidir. Diğer bir ayrım ise hizmetkâr liderin etik davranışlarıdır (Demiray Özden, 2019, s. 15).

2.2.4.5. Hizmetkâr Liderlik ve Buyurgan/Emir Veren Liderlik

Buyurgan/emir veren liderlik tipinde hizmet gösterilmesini sağlamak amaçtır. Ancak hizmetkâr liderlikte amaç başkalarına hizmet etmektir. Buyurgan/emir veren liderler ilk önce kendisinin dinlenilmesini bekler ve anlaşılmayı ister. Hizmetkâr liderler ise bir durumda karar almadan önce dinler ve anlamaya çalışır. Buyurgan/emir veren liderler, çalışanlarının etkili ve verimli şekilde çalışması için eğitmez; fakat hizmetkâr lider, çalışanlarının gelişim ve ilerlemeleri için desteklerde bulunur ve onları bilgiyle donatır (Demiray Özden, 2019, s. 13-14). Örgütle ilgili konularda karar verme süreçlerinde buyurgan/emir veren lider, çalışanları bu sürece dahil etmez ve kişisel imajının yanı sıra kendini koruması konusuna öncelik vermekte iken hizmetkâr lider, çalışanları bu sürece dahil ederek çalışanlarını yücelterek onların en yüksek potansiyele sahip olmalarını sağlar (Wong, Davey, Church, 2007, s. 1). Buyurgan/emir veren liderler, yapıcı eleştiriyi reddeder ve eleştirilerin önünü tıkamak için gözdağı verirken hizmetkâr lider geri bildirimlere önem verir ve çalışanlarını bu konuda destekler. Buyurgan/emir veren lider sadece üstlerine karşı sorumludur; ancak hizmetkâr lider tüm örgüte karşı sorumludur (Demiray Özden, 2019, s. 13-14).

2.2.5. Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Hizmetkâr liderlik ilk çıktığı zamanlarda ölçme araçlarının yeni geliştirilmesi nedeniyle üzerinde çok fazla çalışma yapılmamıştır (Duyan, 2012, s. 57). Ancak 2000’li yıllarda hizmetkâr liderlik ile ilgili araştırmaların sayısında artış olmuştur. Bu durum liderlerin çalışanlarına hizmet etme konusunda kendilerini adamasına duyulan gereksinimde artış olduğunu göstermektedir (Kartal, 2018, s. 27).

Nelson (2003) doktora tezinde hizmetkâr liderliğin Güney Afrikalı siyah liderler tarafından algılanmasını ve uygulanmasını araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda siyahi liderlerin hizmetkâr liderliğin yapısını kabul ettiklerini tespit etmiştir. Fakat güven ve güçlendirmenin hem liderler hem de örgütler için büyük bir mesele olduğunu saptamıştır.

2000’li yılların başında hizmetkâr liderlikle ilgili daha çok duygusal zekânın araştırıldığı tespit edilmiştir. Winston ve Hartsfield (2004) araştırmalarında duygusal zekâ ile hizmetkâr liderlik arasındaki benzer özellikleri irdelenmişlerdir. Araştırma sonucunda duygusal zekâyla hizmetkâr liderlik arasında göreceli bir ilişki olduğunu

saptamışlardır. Ancak duygusal zekânın bir tek hizmetkâr liderlikle mi ilişkili yoksa liderlik kavramı ile mi alakalı olduğu hususunda herhangi net bir durum oluşmamıştır.

Beazley ve Gemmil (2006) çalışmalarını 62 yönetici ve 97 astı üzerinde yapmışlardır. Bu çalışmada liderlerin hizmetkâr liderlik davranışı sergiledikleri ölçüde maneviyatlarının da aynı oranda arttığını tespit etmişlerdir. Özellikle tevazu, dürüstlük ve başkalarına hizmetle ilgili alanlarda bu oranın daha da fazla olduğu saptanmıştır.

Taylor ve Pearse (2009) çalışmalarını okullarda gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütlerde sürdürülebilirliğin gelişmesine yardımcı olacak en uygun liderlik modeli olduğunu belirlemişlerdir.

Jones (2011) doktora tezinde kârlılığa, işgörenlerin tatminine ve çalışanların güçlendirilmesine bağlı bir örgüt kültürü oluşturulmasında hizmetkâr liderliğin etkisini incelemiştir. Bu araştırma sonucuna göre hizmetkâr liderlerin hem kendi başarılarına odaklandığı hem de çalışanlarının başarılarını ve kişisel hedeflerini önemsedikleri belirlenmiştir.

Mahembe ve Engelbrecht (2013) çalışmalarında hizmetkâr liderlik, takım etkinliği ve takım bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, güçlendirme, takım oluşturma, takım etkinliğinin geliştirilmesinde ve takım bağlılığının birtakım önemli etkilerinin olduğunu saptamışlardır.

Coşkunlar (2011) yüksek lisans tezinde Eskişehir Büyükşehir ve Tepebaşı ve Odunpazarı Belediyeleri'ndeki yöneticilerin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin personel görüşlerinin değerlendirilmesini çalışmıştır. Bu çalışmaya göre Eskişehir Büyükşehir ve Tepebaşı Belediyeleri'ndeki işgörenler, Odunpazarı Belediyesi'ndeki işgörenlere kıyasla yöneticilerini daha hizmetkâr bulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak da Eskişehir Büyükşehir Belediyesi'nde çalışanların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermezken; görüşler arasında mesleki deneyim ve işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir. Odunpazarı Belediyesi'nde çalışanların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak kıdeme ve işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Ancak Tepebaşı Belediyesi'nde çalışanların görüşleri cinsiyete ve kıdeme göre farklılık gösterirken; işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık saptanamamıştır.

Akyüz (2012)'ün doktora tezi çalışmasında özel liselerde çalışan öğretmenlerin müdürlerinin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışı gösterenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları üzerinde olan etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla

belirleyerek, bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine açıklık getirmeyi araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda ise örgütsel adaletin aracı değişken olduğu belirlenmiştir.

Dal (2014) yüksek lisans tezinde gelecek kuşakların akademik olarak biçimlenmesinde önemi büyük olan üniversitelerin bölüm başkanlarının hizmetkâr liderlik özelliklerini saptayabilmeyi ve bu durumun lider-üye etkileşimiyle arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda ise hizmetkâr liderlik ve boyutlarıyla lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Eren (2017) yüksek lisans tezinde havayolu şirketinde hizmetkâr liderlikle çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki boyutunu araştırmıştır. Çalışmaya göre hizmetkâr liderlik algısının çalışanın iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Demografik etkenlerden olan cinsiyet ve çalışma süresine bakıldığında ise iş tatmini bakımından anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır.

Yiğit (2018) doktora tezinde farklı dallarda bireysel sporla ilgilenen sporcu bireylerin demografik faktörlerinin antrenörlerin hizmetkâr liderlik özellikleri ve milli sporcuların sporcu tatminine etki derecesini incelemiştir. Araştırmaya göre milli sporcuların antrenörlerin hizmetkâr liderlik özellikleri ve sporcu tatmini seviyelerine dair cevapları milli olmayan sporculara kıyasla daha olumlu çıkmıştır. Buna ek olarak uzun zaman antrenörleriyle birlikte çalışmalarını sürdüren sporcuların antrenörlerinden gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının ve sporcu tatmininin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Demiray Özden (2019)'in bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasında hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve bu etki üzerindeki aracı etmenlerin rolünü incelemiştir. Araştırma sonucuna göre bu iki kavram arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt iklimi olmak üzere iki aracılık etkinin çıktığı tespit edilmiştir.

Taş Çolak (2020) İstanbul'da sigortacılık sektöründe çalışanlar üzerinden gerçekleştirdiği yüksek lisans tez çalışmasında hizmetkâr liderlik tarzının, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuca göre hizmetkâr liderlik davranışının kısmen örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca hizmetkâr liderlik davranışının kısmen örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif ve negatif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak hizmetkâr liderin sorumlu yöneticilik davranışları, çalışanların genel olarak örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde desteklediği saptanmıştır.

2.3. İş-Aile Çatışması

Çalışmanın bu kısmında iş-aile çatışması kavramına açıklık getirilerek iş-aile çatışmasının türleri, iş-aile çatışmasına etki eden faktörler, kuramları, sonuçları ve yönetimi hakkında genel bilgiler verilmektedir.

Günümüzde insanların en büyük sorumlulukları iş ve aile alanlarıdır. Bu açıdan bakıldığında, bu alanların gerektirdiği oldukça fazla ve çeşitte roller vardır. Bu roller arasında da birtakım etkileşimler bulunmaktadır (Macit, 2015, s. 50). Bu bağlamda iş-aile çatışmasının doğru bir şekilde kavranabilmesi adına rol ve rol çatışması kavramlarının bilinmesini gerekli kılmaktadır (Kurt, 2018, s. 22). İnsan davranışları uzun zamandır toplum tarafından ve o kültürdeki üyelerin beklentileri tarafından şekillendirilmiştir. Yirminci yüzyılın başlarında, sembolik etkileşim kuramcıları, öz anlamların kimlikler tarafından benimsenerek sosyal roller yaratıldığını ileri sürmüşlerd (Usta Kabul, 2011, s. 22). Rol kavramı Linton tarafından literatüre kazandırılmıştır ve Linton, rol kavramını kısaca statü ile ilişkilendirmektedir (Kurt, 2018, s. 22). Rol kavramını Frone ve Rice (1987), belli bir sosyal statüsü olan kişilerin bu statüleri nedeniyle kendilerinden beklenen bir davranış olarak tanımlamışlardır. Her kişi faaliyetlerini sürdürdüğü örgüt ya da toplum içindeki varlığını sürdürebilmek amacıyla belirli roller üstlenmiştir. Bireyler, meslekleri ve anne, baba, kardeş gibi aile içi rolleriyle toplumda üstlendikleri rollerin sorumluluklarının bilincindedir. Belli bir rolü üstlenen bireyler rol yapan olarak adlandırılmaktadır (Çetinceli ve Çarıkçı, 2020, s. 177). Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal (1964)'a göre roller arası çatışma, bir örgüte üye olan bir bireyin başka bir örgüte üye olması nedeniyle oluşan birtakım baskılarla çatışma içinde olması durumudur (Karaca, 2016, s. 13). Rol belirsizliği, işyerinde hedeflerin, faaliyetlerin ve yetki seviyelerinin net olmamasını içerir (Ünal, 2017, s. 13).

İş ve aile, insanların hayatları boyunca önem teşkil eden rollerdir. Her ikisinde ortaya çıkan ihtiyaç ve istekler bireyin tercih yapmasını gerekli kılmaktadır. Bu durumda da birey çatışma yaşamaktadır (Oruç, 2019, s. 46). Günümüzde iş ve aile hayatı arasında birtakım uyumsuzluklar nedeniyle iş-aile çatışmaları artmıştır (Kuşoğlu, 2015, s. 29). Bu çatışma, iş ve aile yaşamı etkileşimine dair teoriler arasından yayılma teorisine dayanmaktadır (Polatçı, 2014, s. 330). Bu teori çerçevesinde iş-aile çatışması, iş ve aile yaşamlarındaki beklenti ve talepleri sonucunda iki yaşam içindeki uyumlu olmama durumudur (Cinamon ve Rich, 2002, s. 531). Kahn ve çalışma arkadaşları (1964) iş-aile çatışmasını, kişiden çalıştığı ortamda göstermesi beklenen roller ile aile içerisinde

göstermesi beklenen roller arasındaki tutarsızlıklar sonucunda meydana gelen çatışma türü olarak ifade etmişlerdir. Kısaca kişinin iş rolünün ailedeki sorumluluklarını yerine getirmesinde engel olduğunda iş-aile çatışması ortaya çıkmaktadır (Özkan, 2019, s. 576). Alan yazınında iş-aile çatışması çoğunlukla iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olarak iki boyutta incelenme konusu olmuştur. İş-aile çatışması, işle alakalı rollerin aile yaşamına etki etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Aile-iş çatışması ise iş yaşamından dolayı aileyle alakalı sorumlulukların geri planda kalması olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2021, s. 51).

İş-aile çatışması, kişinin iş ve aile alanlarında çok fazla rolünün bulunması ve bu roller arasındaki gerekli dengeyi sağlayamaması sonucunda sorumluluklarının taleplerini karşılayamaması durumunda meydana gelmektedir (Kolbaşı ve Bağcı, 2018, s. 158). İş-aile çatışması, çalışanlar işle alakalı sorunlarını ya da aile ile alakalı baskılarını işlerine veya ailelerine yansıttıklarında ortaya çıkar. Bu durum çalışanların ailelerinin ve iş arkadaşlarının refahını etkiler (Malietsso Mukanzi ve Anjanje Senaji, 2017, s. 2). Byron (2005)'a göre iş-aile çatışması, kişilerin iş ve aile yaşamlarının birbiriyle çatışan kısımlarının gereklerini yerine getirme konusunda dengeleme çabaları ve bu durumun yarattığı bazı sorunların ortaya çıkmasıyla bu kavramların araştırma sayılarını arttırmıştır.

2.3.1. İş-Aile Çatışmasının Türleri

Alan yazını incelendiğinde iş-aile yaşamında roller arasında çıkan çatışmaların nedenlerine dair birçok sınıflandırma mevcuttur. Bunlar arasından en çok kabul göreni Greenhaus ve Beutell'e ait olan sınıflandırma söylenebilir. Bu sınıflandırmaya iş, aile ve kişi kaynaklı unsurlar dâhilinde oluşturulan üç tür eklenebilmektedir (Açıkgöz, 2014, s. 33). Bu türlerden ilki, zaman esaslı çatışmadır ve bu çatışma kişinin sahip olduğu zamanın yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. İş ya da ailenin taleplerini karşılamak isteyen kişinin ihtiyacı olan zamana sahip olmaması çatışmayı ortaya çıkarmaktadır. İkinci tür, kişinin üstlendiği bir rolde yorgunluk yaşadığı hissi ve agresif hareket etmesinin başka rolde kişinin performansını olumsuz şekilde etkilemesi yönündeki çatışmadır (Greenhaus ve Beutell 1985, s. 77). Üçüncü tür ise kişinin bir rolde gösterdiği davranış şekillerinin diğer bir rolde beklenen davranışlarla uyuşmaması durumunda meydana gelen çatışmadır (Kinnunen ve Mauno, 1998, s. 158). Kısaca iş-aile çatışması, iş ve aile dünyalarındaki rol baskısının belirli bakımlardan birebir şekilde uyumlu olmadığı bir tür roller arası çatışmalardan kaynaklanmaktadır (Ahmed, Muddasar ve Perviaz, 2012, s. 37).

2.3.1.1. Zaman Esaslı Çatışmalar

Bireyin iş ve ailedeki sahip olduğu roller ve bu rollerin beklentileri karşılaması konusunda bireyler zaman açısından birbirleriyle çatışabilir. Birey bir rol içinde faaliyetlerde bulunduğu zaman başka bir rol içindeki faaliyetlerde bulunamaz (Şirin, 2019, s. 41). İş yerinde daha fazla zaman harcayan çalışanın evine ayıracak zamanının daha az kalması örnek olarak verilebilir (Açıkgöz, 2014, s. 34). Zaman kavramının birey yaşamında önemli ve değerli bir yeri vardır. Bu kadar önemli ve değerli olması durumu sınırlı olmasından kaynaklıdır. Sınırlı olması durumu da nasıl, hangi amaç için kullanılacağı ve hangi amaca ne kadar zaman ayıracığı gibi birçok probleme neden olmaktadır (Oruç, 2019, s. 50).

Greenhaus ve Beutell (1985)'e göre zaman esaslı çatışma ikiye ayrılmaktadır. İlki bir rolü hayata geçirmek amacıyla zaman harcanması durumunun bir başka rolü gerçekleştirmeyi engellemesidir (Şirin, 2019, s. 42). İkincisi ise fiziksel anlamda bir rolün beklentileri karşılanırken diğer yandan baskıların var oluşu, başka bir rolde zihini meşgul etmesine sebebiyet verebilir. Bireyin aktivitelerde zaman harcamasıyla birlikte potansiyel bir zaman esaslı çatışma nedeni olarak düşünülebilir. Bireyin günlük çalışma temposu, fazla mesailer, çocukların bakımı, ev işlerindeki iş bölümü gibi durumlar için harcadığı zaman potansiyel çatışma sebepleridir (Karaca, 2016, s. 20).

Zaman esaslı iş-aile çatışmalarında iş ve aileye bağlı nedenler mevcuttur. İşe bağlı nedenler arasında çalışma saatlerinin uzun olması, işlerin zorlayacak derecede ağır olması, fazla mesailerin olması, iş programlarının esnek olmaması sayılabilir (Oruç, 2019, s. 50). Günümüzde teknolojik gelişmeler ve yenilikler sayesinde işin eve getirilmesine imkân sağlamasından dolayı zaman esaslı iş-aile çatışmaları git gide artmaktadır (Kuşoğlu, 2015, s. 31-32). Elloy ve Smith (2004)'e göre aileye bağlı nedenler arasında ise çalışanların küçük çocuklarının olması, bakıma muhtaç olan aile büyüklerinin olması, anne ve babanın yoğun çalışması sıralanabilir. Buna ek olarak medeni durum, eşlerin çift kariyerli olması, ailedeki çocuk sayısı nedenler olarak gösterilebilir (Oruç, 2019, s. 50).

2.3.1.2. Gerginlik Esaslı Çatışma

Kişinin bir sorumluluğu gerçekleştirirken yaşadığı kaygı, yorgunluk gibi duyguların başka bir roldeki beklentilerin gerçekleştirilmesini engellemesiyle roller

arasındaki oluşan uyumsuzluğun gerginlik yaratmasıdır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 80). Gerilim esaslı çatışma, bir roldeki gerginlik derecesinin başka rolün isteklerini karşılamayı güç duruma getirmesidir (Carlson, 1999, s. 237). Pleck, Staines ve Lang (1980)'a göre gerilim esaslı çatışma, bireyin bir roldeki görevinin diğer bir roldeki verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkilemesi durumudur.

İşlerin sıkıcı ve önemsiz olması bireyde gerginlik oluşturacağı için gerginlik esaslı iş-aile çatışmasına sebep olacaktır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 85). Jones ve Butler (1980)'a göre örgütteki liderin işler konusunda desteğinin yetersiz olması, iş hayatındaki rollerin karmaşık olması, işin yüksek derecede otonom davranmayı gerektirmesi gerginliklere sebebiyet vermektedir. Pleck vd. (1980); Rotondo, Carlson ve Kincaid (2003)'e göre iş yüklerinin ağır olması nedeniyle fiziksel ve psikolojik olarak çalışanı tüketmesi gerginlik durumudur. Bartolome ve Evans (1979)'a göre yeni bir işe başlama, çalışanın işle arasında zayıf durumunun olması ve bu nedenle kendisinden beklenen iş gereklerini yerine getirememesi gerginlik durumu yaratmaktadır. Burke, Weir ve Duwors (1980), bunlara ek olarak teknolojinin sürekli değişkenlik göstermesi nedeniyle işyerinde de devamlı ve hızlı değişimlerin olması, bazı konularda iletişim kurulamaması gibi durumlar da gerginlikleri meydana getirmektedir.

2.3.1.3. Davranış Esaslı Çatışma

Bir role ait davranış kalıpları, diğer bir roldeki davranışlara dair taleplerle uyum göstermeyebilir. Birey farklı rollerdeki taleplerle uyumlu olması için davranışlarını belirli bir ayarda tutmazsa roller arasında çatışma olması mümkün olabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 81-82). Davranış esaslı çatışma, bir roldeki davranış, başka roldeki davranışa uyumlu şekilde ayarlanmadığında ortaya çıkmaktadır (Bruck, Allen ve Spector, 2002, s. 337). Başka bir deyişle Loerch, Russell ve Rush (1989)'a göre çalışanların iş ortamında gösterdikleri davranışlar ev ortamında kendisinden talep edilen davranışlarla uyum göstermediği zaman çatışma meydana gelmektedir. Ayrıca işyerinde çalışanların birbirine karşı ve astlarından sorumlu olması gibi nedenler davranış esaslı çatışmalara neden olmaktadır (Dierdorff ve Ellington, 2008, s. 885).

Çatışma derecesi cinsiyete göre değişken bir durum sergilemektedir. Bu açıdan bakıldığında erkekler için mesuliyetleri daha öncelikli plandadır (Oruç, 2019, s. 52). Bu sebeple iş niteliklerinden kaynaklı iş-aile çatışması erkekler arasında yaygındır. Erkeklerin işte gösterdikleri güç, otorite, mantık gibi davranışlarının aile yaşamında eşin

ve çocukların kendisinden talep edilen davranışlarla uyumlu olmaması çatışmaya yol açmaktadır (Şirin, 2019, s. 43). Kadınlar için ise aileleri daha öncelikli plandadır. Aile niteliklerinden kaynaklı iş-aile çatışması ise kadınlar arasında daha yaygın görülmektedir (Oruç, 2019, s. 52).

2.3.2. İş-Aile Çatışmasına Etki Eden Faktörler

Literatür incelendiğinde iş-aile çatışmasına sebep olan etkenler kişisel, işten kaynaklı ve aileden kaynaklı etkenler olarak üç grupta incelenebilir.

2.3.2.1. Kişisel Faktörler

İş-aile çatışmasıyla alakalı çalışmaların çoğunda iş ve ailenin demografik faktörlerle ilişkisinin anlamlı bulunduğu ulaşılmıştır. Demografik özellikleri farklı bireylerin farklı işleri ve farklı grupları olmaktadır. Bu bağlamda yaşama seviyeleri de farklılık göstermektedir (Şirin, 2019, s. 46). Bireysel etkenler içerisinde cinsiyet, yaş, medeni durum, kişilik özellikleri ve eğitim düzeyi bulunmaktadır.

- **Cinsiyet:** Kadınların toplum açısından anne, eş, ev hanımı gibi farklı rollere sahip olması iş-aile çatışmasında cinsiyet unsurunun önemini ortaya koymaktadır (Kurt, 2018, s. 31). Literatür incelendiğinde yapılan birçok çalışmada kadınların erkeklere oranla iş-aile ve aile-iş çatışmasını daha fazla yaşadıkları tespit edilmiştir (Hall, 1972, s. 472; Parasuraman ve Simmers, 2001, s. 565; Giray ve Ergin, 2006, s. 95; Adam, 2008, s. 67; Leineweber, Baltzer, Hanson ve Westerlund, 2013, s. 713). Van Daalen, Willemsen ve Sanders (2006)'a göre bu durumun nedeni olarak erkeklerin aileye göre iş hayatına daha çok zaman ayırmaları ile para kazanmaları ve kadınların da korumacı yapıları ile aile sorumluluğunun görev olarak görüldüğü söylenebilir (Gutek, Searle ve Klepa, 1991, s. 560).
- **Yaş:** Alan yazını incelendiğinde iş-aile çatışma ile çalışanların yaşları arasında negatif yönde ilişkinin varlığından söz edilebilir (Şirin, 2019, s. 47). Kişinin yaşının artması sonucunda aile düzeni değişmektedir. Bu durumda da iş-aile çatışması yaşanabilmektedir (Çetinkaya, 2011, s. 96). Yıldırım, Öner ve Yenihan (2014)'ın hemşirelere yönelik yaptıkları çalışmada hemşirelerin yaşı arttıkça iş-aile çatışmasının da arttığını belirlemişlerdir. Ancak Lambert, Hogan, Camp ve Ventura (2006)'a göre bireylerin yaşlarında artış oldukça iş ve aile

yaşamlarının ayrımını yapma ve iki yaşamı dengeleme hususunda genç işgörenlere kıyasla başarıları daha fazladır. Kişinin yaşı arttıkça iş-aile çatışması azalmaktadır. Çatışma yaşama nedeni ise kişinin tecrübelerinden kaynaklı bir durumdur (Çakır, 2011, s. 18).

- **Medeni Durum:** Bireylerin medeni durumu iş-aile çatışmasını etkileyen faktörlerden biridir. Evlilikle birlikte kişilere eş ve ebeveyn rollerinin sorumlulukları da yüklenmektedir (Oruç, 2019, s. 57). Bireyin evliliği güzel ve olumlu şekilde ilerliyorsa bu durum iş yaşamını da olumlu yönde etkileyecektir. Böylece kişinin iş performansında da artış olacaktır. Ancak evlilik kötü ve olumsuz şekilde ilerliyorsa bu durum bireyin stresinin artacağını göstermektedir. Bu bakımdan da kişinin işe odaklanması zorlaşacaktır. Sonuç olarak çatışma meydana gelecektir (Şirin, 2019, s. 48). Bu çatışma durumu özellikle kadın çalışanlarda daha fazla olmaktadır. Çünkü Fu ve Shaffer (2001)'e göre kadınlar evlendikten sonra ailevi sorumluluklar yüklendiği için toplum tarafından kariyerleri ikinci plana atılabilmektedir.
- **Kişilik Özellikleri:** Kişinin bir olay karşısında veya bazı durumlarda sergilediği tavrın davranışsal yönü kişilik olarak adlandırılmaktadır (Şirin, 2019, s. 48) ve Latince'de persona kelimesinden türetilmiştir. Persona ise Eski Roma'da tiyatro sanatçılarının yüzlerine taktıkları maskenin adıdır. Bu maskeler, temsil edilen rolün kişilik özelliklerini canlandırmak amacıyla tiyatrocular tarafından kullanılmaktadır (Oruç, 2019, s. 55). A ve B tipi olmak üzere iki tür kişilik tipi bulunmaktadır. Kişiler, A tipi kişilik özelliklerine sahipse aceleci, sabırsız, saldırgan, rekabetçi ruhlu ve güçlülerdir. Rekabetçi ruhları onları daha mücadeleci kılar ve kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Bu nedenle stres seviyeleri yüksek olmaktadır. B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ise sabırlı, ılımlı, sempatik ve zaman odaklı olmadan rahat hareket ederler. Çalışmaya daha az zaman ayırdıkları için stres seviyeleri de daha düşüktür (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 83; Fretwell, Lewis ve Hannay, 2013, s. 60). Bu bağlamda A tipi kişilik özelliklerindeki kişilerin iş-aile çatışması yaşaması daha fazladır (Şirin, 2019, s. 48).
- **Eğitim Düzeyi:** Kişilerin eğitim düzeyi arttıkça iş yaşamındaki terfi olanakları da artmaktadır. İş alanında yükselme sağlayan kişilerin sorumluluklarında da artış olacağı için stres oranlarında da artış olacaktır (Çetinceli ve Çarıkçı, 2020, s. 181). Bu durumda eğitim düzeyi iş-aile çatışmasına yol açmaktadır. Anafarta ve

Kuruüzüm (2012)'ün çalışmasında iş-aile çatışmasının sadece işten aileye dair çatışma boyutuyla eğitim düzeyi arasında, kadınlar ve erkekler için pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Kinnunen ve Mauno (1998)'a göre eğitim seviyesi düşük olan kişiler genellikle yarı zamanlı işlerde çalışmaktadır. Bu nedenle sorumlulukları daha az olmaktadır. Böylece iş ve aileye yeteri kadar zaman ayırabildikleri için iş-aile çatışması yaşamamaktadırlar.

2.3.2.2. İşten Kaynaklı Faktörler

İş rolündeki belirsizlikle iş-aile çatışması arasındaki ilişki pozitifdir (Ünal, 2017, s. 13). İş-aile çatışmasının oluşmasına sebebiyet veren işten kaynaklı etkenler arasında çalışma koşulları, iş gerekleri ve yöneticinin tutumu, çalışma ortamındaki iletişim yoksunluğu, iş güvencesinin olmaması, iş stresi yer almaktadır.

- **Çalışma Koşulları:** Ramasundaram ve Ramasundaram (2011)'a göre işyerinde uzun çalışma sürelerinin olması kişinin enerjisini tükettiği için ailesine çok zaman ayıramamasına sebebiyet vermektedir. İşte uzun süre çalışılması, bitkinlik, halsizlik, strese neden olmaktadır (Parasuraman ve Simmers, 2001, s. 555). Bu durumda da iş-aile çatışması ortaya çıkmaktadır. İşe bağlılık da iş-aile çatışmasına neden olan etkenlerden biridir. Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz ve Beutell (1989)'e göre işine fazla bağlı olan kişilerin zihinlerinin devamlı işle meşgul olması sebebiyle aileye fazla zaman ayıramamaktadır. Goh, Ilies ve Wilson (2015)'un çalışmalarına göre günlük iş yükü artan çalışanların o günkü iş-aile çatışmasında da artış olacaktır. Greenhaus vd. (1989)'ne göre iş rolünün belirsiz veya zor olması durumu işe daha fazla zaman ayırmayı gerekli kılabilir. Bu nedenle aileyle vakit geçirmede yeterli zaman kalmayabilir ve bu durum çatışmaya yol açabilir.
- **İş Gerekleri ve Yöneticinin Tutumu:** İşlerin belirlenen düzende yapılması ve aile rolleri arasında birtakım uyumsuzlukların olması, iş-aile çatışmasına sebebiyet vermektedir (Kurt, 2018, s. 32). Yöneticiler, çalışanlarına karşı işe yönelik destekleyici, çalışanın kendini geliştirmesine fırsat sunan olumlu tutum sergilediği zaman, çalışanlar iş-aile çatışmasını daha az yaşayacaklardır (Lindroff, 2001, s. 281). Voydanoff (2004)'a göre bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda işgörenin yöneticisinden ve iş arkadaşlarından destek görmesiyle iş-aile çatışması arasındaki ilişki negatif yöndedir.

- **Çalışma Ortamındaki İletişim Yoksunluğu:** Kişiler, iş ve yaşamlarında yöneticilerinin, çalışma arkadaşlarının ve ailelerinin sosyal desteğine ihtiyaç duyarlar (Redman, 2006, s. 168). Çalışanların birbirine karşı hoşgörülü bir tavır sergileyerek yardımlaşarak işlerini yapmaları sosyal ilişkileri de kuvvetlendirecektir ve huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlayacaktır. Sosyal ilişkilerde herhangi bir zayıflık olması durumunda iletişim dengesi de bozulmaktadır. Üst ve astlar arasında veya aynı pozisyonda görev yapanlar arasında yapılan psikolojik şiddet (mobing) uygulamaları (İmadoğlu, Kurşuncu ve Çavuş, 2018, s. 622), işe alım veya çalışma esnasında kadın çalışanlara yönelik eşit yapılmayan muameleler (Oruç, 2019, s. 68), kadın çalışanların başarı, beceri ve yeteneklerinin göz ardı edilerek onların üst düzey konumlara gelmesini engelleyen görünmez ve kırılmaz engeller olarak adlandırılan cam tavan sendromu (İmadoğlu, Kurşuncu ve Çavuş, 2020, s. 86) gibi faktörlerle iletişim dengeleri bozulmakta ve bu durum bireylerin ailelerine de yansımaktadır. Sonuç olarak iş-aile çatışmaları yaşanmaktadır.
- **İş Güvencesinin Olmaması:** Bireyler iş yaşamındaki belirsizlikten kurtulup kendilerini güvence altında hissetmek isterler. İş güvencesinin yoksunluğu veya belirsizliği durumu bireyin aile ve sosyal hayatını da önemli ölçüde etkilemektedir (Oruç, 2019, s. 66). Richter, Naswall ve Sverke (2010), araştırmalarında iş güvencesizliği ve iş-aile çatışma düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmanın sonucuna göre iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır; ancak bu ilişki sadece erkekler için geçerlidir. Kinnunen ve Mauno (1998) ise çalışmalarında iş güvencesizliğini hem kadın hem de erkeklerin yaşadığını ve çatışmayı pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.
- **İş Stresi:** Çalışma koşulları, iş gerekleri ve yöneticinin tutumu, çalışma ortamındaki iletişim yoksunluğu, iş güvencesinin olmaması faktörleri iş stresine yol açmaktadır ve bulunduğu alanla sınırlı değildir. Kişinin bulunduğu tüm alanları etkilemektedir. Bu nedenle iş stresi, iş-aile çatışmalarına neden olmaktadır (Kuşoğlu, 2015, s. 48).

2.3.2.3. Aileden Kaynaklı Faktörler

Bireyin ailesinin işini etkilemesi birçok yönden olabilir. Bu birey, anne veya baba ise sorumlulukları daha fazla arttığı için iş-aile çatışması yaşanması daha olası bir

durumdur (Cooke ve Rousseau, 1984, s. 258). Aileden kaynaklı faktörler arasında aile yapısı, çocukların sayısı ve yaşları, aile içinde yaşanan problemler yer almaktadır.

- **Aile Yapısı:** Aile yapıları genellikle tek-gelirli aile, çift-gelirli aile ve çift-kariyerli aile şeklinde inceleme konusunu oluşturmaktadır. Tek-gelirli aileler, geleneksel aile veya tek kariyerli aile olarak da adlandırılmaktadır. Bu aile yapısında kadın ve erkeklerin rolleri birbirinden net bir şekilde ayrılmaktadır. Ailenin geçimini sağlama sorumluluğu erkeklere yüklenirken ev ve çocuklarla ilgili sorumluluklar kadınlara yüklenmektedir. Çift-gelirli ailelerde iş, eşlerden biri veya ikisi için de çok önemli değildir. Bu aile yapısında erkekler daha çok işe bağlıyken kadınlar aileyle ilgili sorumlulukları daha fazla üstlenmektedir (Karaca, 2016, s. 33-34). Eşlerin ikisinin de çalışması, ailenin ekonomik durumunun iyileşmesini sağlasa da aile ve iş sorumluluklarını yerine getirme durumu performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Voydanoff ve Kelly, 1984, s. 881). Çift-kariyerli ailelerde ise eşlerin ikisi de iş hayatındadır ve kariyerlerine odaklanmışlardır. Bu aile yapısı, sanayi devrimi sonrası ortaya çıkmıştır (Oruç, 2019, s. 60). Bu yapıdaki eşlerin hem iş hem de aile ortamında sorumlulukları fazladır. Kariyer hedefleri nedeniyle aileye ayrılan zaman azalmaktadır. Bu durum da iş-aile çatışmasına sebebiyet vermektedir (Elloy ve Smith, 2004, s. 24).
- **Çocukların Sayısı ve Yaşları:** Kinnunen ve Mauno (1998)'ya göre sahip olunan çocuk sayısının artması ve çocukların yaşlarının küçülmesi durumunda çocuklara ayrılan zamanın arttırılması gereklidir. Bir yandan işleri yetiştirmeye çalışan birey, diğer yandan ailesiyle ilgilenmeye çalıştığı için iş-aile çatışması durumu yaşayacaktır (Carlson, 1999, s. 244; Zhang ve Liu, 2011, s. 89). Özellikle okul öncesi dönem yaş grubuna sahip bireylerde çatışmanın olma olasılığı yüksektir. Voydanoff ve Kelly (1984)'e göre okul öncesi çağda 0-6 yaş grubu çocuğu olan bireylerde zamanın büyük kısmını çocukları almaktadır. Bu da çatışmaya neden olmaktadır.
- **Aile İçinde Yaşanan Problemler:** Aile üyeleri arasında sevgi, saygı gösterimleri, birbiriyle ilgilenilmesi, hoşgörölü bir ortam olması, paylaşımların olması aile üyelerinin aralarındaki bağı arttırmaktadır (Oruç, 2019, s. 60). Birey aile üyeleriyle mutlu olursa bu durum iş hayatına da yansır. Ancak aile üyeleriyle mutsuz olursa iş hayatı da bu durumdan olumsuz olarak etkilenecektir ve performansı düşecektir. Sonuç olarak iş-aile çatışması yaşanacaktır (Şirin, 2019,

s. 51). Ailelerinden az destek gören bekâr bayanların sorumlulukları fazla olacağı için eşlerinden destek gören evli bayanlara göre daha çok iş-aile çatışması yaşayacaktır. Evli olan ve olmayan bayan arasındaki farka bakılacak olursa evlilerin düşündükleri şeyin çocukları iken, bekârların da düşündükleri şey gelirleridir (Mcmanus, Korabik, Rosin ve Kelloway, 2002, s. 1314). Evliliğindeki sorunları çözüme kavuşturamayan ve boşanan adaptasyonlarının azalmasından dolayı bireylerin iş performansları düşecek ve iş-aile çatışması yaşanacaktır. Aile içinde yaşlı ebeveynler varsa onların bakımı çok zaman alacağı için işte geçirilen süre azalacaktır. Bu yüzden de iş-aile çatışması yaşanacaktır (Kurt, 2018, s. 33-34).

2.3.3. İş-Aile Çatışması İle İlgili Kuramlar

İş-aile çatışmasıyla alakalı kuramlar, çatışma etkenlerinin belirlenmesi ve bu çatışmaların giderilmesi için çalışmalar yapılması bakımından önemlidir. İş-aile çatışmasıyla alakalı kuramlar arasında rasyonel bakış açısı, telafi (dengeleme), taşma (yayılma), bölünme ve çatışma kuramları yer almaktadır.

2.3.3.1. Rasyonel Bakış Açısı Kuramı

Gutek vd. (1991)'ne göre rasyonel (akılcı) bakış açısı kuramında iş ya da aileyle alakalı etkinliklerde geçirilen vakit ile ilişkili olarak çatışma oluşmaktadır. Farklı bir şekilde söylenecek olursa iş ve aile alanında bireyin üstlendiği rollerin birbiriyle uyumsuz olması ve sorumlulukların artması çatışmayı meydana getirmektedir. Rasyonel bakış açısı kuramı zaman esaslı olduğu için kişi, zaman sorunu yaşadığında üstlendiği rollerdeki sorumlulukları gerçekleştirmede sıkıntılar yaşayacaktır ve çatışma olacaktır (Kurt, 2018, s. 27). Rasyonel bakış açısı kuramında kadın-erkek ayrımı vardır. Bu açıdan kadınların temel görevi olarak ev işleri ve çocuk bakımı yer almaktadır. Bu nedenle kadınların işte geçirdikleri zaman arttıkça aileye vakit ayırması azalacaktır ve iş-aile çatışması yaşayacaktır. Gutek vd. (1991)'e göre erkekler ise ailelerine ekonomik açıdan katkı sağladıklarını düşündükleri için işte fazla zaman geçirme durumunun aile yaşamlarını engellediğini düşünmemektedir. Bu bakımdan erkeklerin aile-iş çatışması yaşamaları olasıdır.

2.3.3.2. Telafi (Dengeleme) Kuramı

Staines (1980)'e göre telafi kuramında iş ve aile arasında zıt yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilir. Yani kişinin iş veya aile yaşamında mutluluğu ya da doyumunu yakalayamamasının diğer yaşamında telafi edebileceğini düşünmesi ve daha fazla doyum sağlamaya yönelmesidir (Kurt, 2018, s. 29). İşleri yoluna koymak için bir alanda kaybedilenin diğer alanda aramak olarak tanımlanmaktadır (Evans ve Bartolome, 1984, s. 3). Bu nedenle iş-aile arasındaki denge bozulmaktadır ve çatışma oluşmaktadır. Örnek vermek gerekirse aile yaşamında tatmin olamayan birey, ailesindeki tatminsizliği kariyerinde tatmin arayışıyla kapatabileceğini düşünmesi ve istediği hedefe ulaşmaya çalışmasıdır (Şirin, 2019, s. 44).

2.3.3.3. Taşma (Yayılma) Kuramı

Staines (1980) tarafından ilk olarak ortaya atılan taşma (yayılma) kuramı, saçılma kuramı olarak da adlandırılmaktadır. Kişinin iş veya ailesinde yaşadığı durumlar diğer alanı da etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında telafi (dengeleme) kuramının zıttıdır denebilir. Evans ve Bartolome (1984), işinde mutlu olan bir bireyin bu durumun aile yaşamında da katkıda bulunacağını, eğer işinde doyum sağlayamazsa bu durumun aile yaşamını da olumsuz olarak etkileyeceğini ve aile yaşamında yaşadığı durumların iş yaşamını da aynı ölçüde etkileyeceğini dile getirmektedir. Taşma (yayılma) durumu duygu, davranış ve değerlerin taşması gibi şekillerde kendini gösterebilir. Bu gösterimler pozitif veya negatif olabilmektedir. Pozitif bir taşma söz konusu olursa iş-aile rolündeki performans artışı oluşacaktır. Negatif bir taşma durumunda ise performans düşüşü olacaktır. Aynı şekilde bu durum performans haricinde davranışlara veya değerlere de yansıyabilmektedir (Macit, 2015, s. 56-57).

2.3.3.4. Bölünme Kuramı

Wilensky (1960) tarafından ileri sürülen bölünme kuramı, iş ve aile yaşam alanları birbirinden farklı ve bağımsızdır. Bu nedenle aralarında herhangi bir etkileşimden söz edilemez. İş ve aile yaşamlarının kendine ait bir döngüsü, özellikleri, davranış kuralları ve sorumlulukları vardır. İş ve aile yaşamlarının birbirinden bağımsız olmasında iki farklı görüş bulunmaktadır. İlk görüşte, iş ve aile yaşamının esasında birbirinden farklı alanlar olduğu yer almaktadır. İkisinin birbirinden ayrılması doğal bir süreç olarak

düşünüldüğünden iş ve aile yaşamı arasında etkileşim olmamalıdır. İkinci görüşte, iş-aile yaşamı doğal olarak ayrılan bir süreç değildir. Bireylerin iş ve aile yaşamlarını korumak için bilinçli şekilde bu ayrımı yaptığı düşünülmektedir (Karaca, 2016, s. 19-20).

2.3.3.5. Çatışma Kuramı

Çatışma kuramı, Kahn vd. (1964) tarafından ortaya atılmıştır. Bu kurama göre bireyin iş veya ailede üstlendiği rol tek başına çatışma meydana getirmez. Çatışmanın oluşma sebebi, bireyin üstlendiği rollerin beklentilerinden kaynaklanan görevlerin yapılmaması ve bu nedenle roller arası uyumsuzluk olmasıdır (Şirin, 2019, s. 45). Greenhaus ve Beutell (1985)'e göre iş ve aile alanlarının rolleri birbirine uydurması imkânsız olduğu için bir alanın beklentileri, diğer alanın ihtiyaçlarını yerine getirmeyi güçleştirmektedir. Evans ve Bartolome (1984)'ye göre de iş-aile alanları devamlı bir çatışma içerisindedir, bu nedenle kolay ve hızlı şekilde birbiriyle uyumlaştırılmazlar.

2.3.4. İş-Aile Çatışması Sonuçları

Alan yazını incelendiğinde iş-aile çatışmasının bireysel, örgütsel ve ailesel olarak üç sonucu vardır.

2.3.4.1. Bireysel Sonuçlar

Bireyin iş-aile yaşamında çatışmaları yaşaması stres düzeyini arttırmaktadır. Hobfoll (1989)'a göre bunun nedeni ise kişinin kendine faydalı gördüğü kaynakları kaybetmek istememesidir. Biyolojik sistemde net olmayan değişimlerin oluşması bireyin kendisinden ya da çevresinden kaynaklı durumlar karşısında tepki vermesi stres olarak adlandırılır (Çetinceli ve Çarıkçı, 2020, s. 184). Sigara-alkol ve uyuşturucu kullanımı, şiddet eğilimli olma ve yeme bozuklukları gibi davranış değişiklikleri stres seviyesinin yükselmesine neden olabilmektedir (Quick, Quick, Nelson ve Hurrell, 1997, s. 65). Stres faktörü psikolojik semptomların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir. Kişinin yaşadığı herhangi bir olumsuz veya olumlu durum neticesinde meydana gelen ve kişinin akıl sağlığıyla ilgili durumlar psikolojik semptom olarak ifade edilmektedir. Bu semptomlar arasında devamlı duyulan endişe, gerilim, korku durumu ve bu durumlara bağlı ortaya çıkan paranoya, sinir hastalıkları, depresyon vb. sayılabilir (Marks, 1998, s. 963).

Aryee (1992)'ye göre iş-aile çatışması düşük olan kişilerin daha çok yaşam doyumuna ulaştığı saptanmıştır. Kişinin hayata dair bağlılığı ve hayattan aldığı zevk yaşam doyumunu (tatmini) olarak adlandırılmaktadır. Yani bireyin iş ve aile yaşamında duyduğu memnuniyet durumudur. İş-aile çatışması artan bireyler daha az yaşam doyumunu yaşamaktadır (Karaca, 2016, s. 39). Kossek ve Ozeki (1998)'ye göre de iş-aile çatışma seviyesi yükseldikçe yaşam doyumunu azalmaktadır. Özellikle erkeklere göre kadınların daha fazla olacağını saptamışlardır.

2.3.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Anderson, Coffey ve Byerly (2002)'e göre iş-aile çatışmasının örgütsel sonuçları arasında en önemlisi iş doyumsuzluğu yaşaması ve örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Diğer sonuçları arasında devamsızlıkların ve verimin artması, işten ayrılma niyetinin artması yer almaktadır (Taş, 2018, s. 18).

İş aile çatışması yaşayan birey duygusal tükenmişlik hissetmektedir. Bu nedenle iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı zayıflamaktadır. Sonuç olarak da işten ayrılma niyetinde artış olmaktadır (Lee ve Ashforth, 1996, s. 130). İşlerinden doyum sağlayan bireyler, işleriyle alakalı bir sorun yaşadığında bu durumu aileye yansıtmazlar. Böylece işteki problemlerin aile yaşantısını etkilemesi engellenmiş olur. Bu bağlamda iş-aile çatışmasıyla iş doyumunu ilişkisi negatif yönlüdür denebilir (Karaca, 2016, s. 37-38). Kinnunen, Geurts ve Mauno (2004)'nin çalışmasına göre de iş-aile çatışması seviyesinin artmasının iş doyumunun azalmasına neden olduğu saptanmıştır. İş doyumunu azalan bireylerin işe geç gelmesinde veya işe devamsızlığında da artış olmaktadır. Anderson vd. (2002)'ne göre çalışanların ailelerinin isteklerini karşılayamadıkları durumlarda iş sorumluluklarını tam olarak üstlenemediklerinden dolayı iş performanslarında düşüş olmaktadır. Bu nedenle de çalışanlar işe geç gelmeyi ya da işe devamsızlık yapmayı çözüm olarak görmektedir. Goff, Mount ve Jamison (1990), çalışmalarında iş-aile çatışmasının ve devamsızlığın azaltılması amacıyla örgütlerin çocuklar için sağladığı çocuk bakımı olanaklarının faydasının olduğunu tespit etmişlerdir. Buna ek olarak iş-aile çatışması azalan bireylerin devamsızlıklarının da aynı oranda azalacağını belirtmişlerdir. Aksi takdirde bireyin örgütsel bağlılığı azalacaktır ve işten ayrılma düşüncesinde artış olacaktır. Çarıkçı ve Çelikkol (2009), beyaz yakalı çalışanlara yapmış oldukları çalışmalarında çalışanların iş-aile rollerindeki dengeyi sağlayamadıklarından yaşadıkları iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetini etkilediğini saptamışlardır.

2.3.4.3. Ailesel Sonuçlar

İş-aile çatışması yaşayan bireylerin evlilik ve aile tatmini de azalmaktadır. Bradbury, Fincham ve Beach (2000)'e göre kişinin eşine karşı tavır ve tutumunu gösteren kavram evlilik doyumu olarak tanımlanmaktadır. Aile doyumu ise kişinin ailesindeki bireylere ve onlarla ilişkisine karşı tavır ve tutumu olarak tanımlanmaktadır. Aycan ve Eskin (2005), çalışmalarında iş ve aile çatışması yaşayan kişiler, anne-baba rolünü yapma ve evlilikten duydukları doyum arasında negatif yönlü bir ilişki saptamışlardır.

Bireyin evliliğinden yeteri kadar doyum alması, eşi tarafından desteklenmesi, etkili bir iletişim kurmaları ve birbirlerine karşı verdikleri değeri gösterebilmeleri vb. durumlarına bağlıdır. Bu durumlar olmadığı zaman kötü evlilikler ortaya çıkacak ve boşanma sayılarında artış olacaktır (Çetinceli ve Çarıkçı, 2020, s. 186). Evlilikte yaşanan bu tarz sorunlardan dolayı ebeveynler çocuklarıyla yeteri kadar ilgilenememeleri ve yeteri kadar zaman geçirememeleri sonucu çocuklarda davranış bozuklukları olabilmektedir (Pratt, 2006, s. 149). Bunun yanında evdeki sorumlulukları eşlerden birinin üstlenmesi, aile bireyleriyle geçirilen zamanların da verimsiz olması iş-aile çatışmasına sebebiyet vermektedir (Çetinceli ve Çarıkçı, 2020, s. 185).

2.3.5. İş-Aile Çatışması Yönetimi

Bireyler iş ve aile sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilirse denge sağlanmış olacaktır. Marks ve MacDermid (1996), kişilere ait rollerin içinden her rol için kendisinden talep edilenleri yerine getirmesi ve kişilerin rolleri bakımından daha titiz hareket etmelerini rol dengesi olarak adlandırmışlardır. Roller dengelemek için birtakım yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemler arasında en iyi yöntem doyumdur. Clark (2000)'a göre iş ve ailedeki denge seviyesi yüksek olursa her ikisindeki roller bakımından da aynı oranda memnuniyet yüksek olacaktır. Eğer denge seviyesi düşükse, iş ve aile rolünün her birinde memnuniyet az olacaktır.

Greenhaus (2003)'a göre bir birey iş-aile dengesini kurmak istiyorsa bazı durumlara dikkat etmesi gereklidir. Bu durumlar arasında iş ve aile rollerine eşit zaman ayırması olarak nitelendirilen zaman dengesi, kişinin iş ve aile rollerinde eşit ölçüde doyum sağlaması olarak adlandırılan memnuniyet dengesi, bireyin iş ve aile rollerinde eşit düzeyde bulunması olarak belirtilen katılım dengesi yer almaktadır.

2.3.6. İş-Aile Çatışması Üzerine Yapılan Çalışmalar

İş-aile çatışmasının birçok kavramla ilişkisi araştırma konusu olmuştur. Bunlar arasında tükenmişlik, yönetici desteği, işe tutkunluk, işten ayrılma niyeti, yaşam doyumu (tatmini), iş tatmini gibi kavramlar yer almaktadır.

Lingard (2004) iş ve aileyle alakalı değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek için yaptığı araştırmayı inşaat mühendisleri üzerinden yapmıştır. Çalışmanın sonucunda iş ve ailenin duygusal tükenmeyi etkilediğini saptamışlardır. Başka bir deyişle iş ve aileyle alakalı faktörlerin çalışanın tükenmişliği üzerinde etkisi vardır. Allen, Herst, Bruck ve Sutton (2000)'nin çalışmalarına göre de iş-aile çatışmasıyla tükenmişliğin çok güçlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Thompson ve Prottas (2006), çalışmalarını meslektaş ve yönetici desteği algılamasının iş-aile çatışmasındaki etkisini araştırmak amacıyla 3504 çalışana yapmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre yönetici desteğinin iş-aile çatışmasını azaltan bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Breugh ve Frye (2008), çalışan bireye yardımda bulunan arkadaş ve yöneticisinin yardımının iş-aile çatışması üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak desteklerin çok olduğu bir iş yerinde bireyin çalışma saatlerinde esneklik yapılmasını ve böylece iş-aile çatışmasında azalma olacağı saptanmıştır.

İşe tutkunluk ve iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetine etkisini araştıran Demir Harputluoğlu (2015), çalışmasını 4-5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yapmıştır. Çalışmanın sonucuna göre iş-aile çatışması yaşamayan bireylerin yüksek oranda işine tutkun olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirlenmiştir. Buna ek olarak iş-aile çatışmasına maruz kalan çalışanların ise işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğu saptanmıştır.

Kim ve Ling (2001)'in Singapur'da yaptığı çalışmanın örnekleme girişimci kadınlardır. Bu çalışma sonucuna göre iş-aile çatışması ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu saptamışlardır. Özkul (2014), iş-aile çatışması ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasını Gaziantep'te 526 Ortaokul öğretmenine yapmıştır. Bu çalışmaya göre iş hayatının aile yaşamını etkilemesi sonucu meydana gelen iş-aile çatışmasının ve aile yaşamının iş yaşamında etki göstermesiyle meydana gelen aile ve iş çatışmasının yaşam doyumunu negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Anderson, Coffey ve Byerly (2002), çalışmalarında işgörenlerin iş ve aile yaşamları arasında seçim yapmak durumunda kalmaları sonucu iş ortamındaki geleceklerini

olumsuz anlamda etkileme ihtimalinin iş ve aile çatışmasında artış olmasını bulgulamışlardır.

Yıldırım ve Aycan (2008), iş-aile çatışması ve iş tatmini ilişkisini irdeledikleri çalışmayı 243 hemşire üzerinde yapmışlardır ve sonuç olarak iş-aile çatışmasının iş tatmininde azalmaya neden olduğunu tespit etmişlerdir. Turunç ve Erkuş (2010), çalışmalarını banka çalışanları üzerinde yapmıştır. Çalışma bulgularına göre iş ve aile çatışmasıyla iş tatmini arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu saptamışlardır.

Yeşiltaş (2021), iş becerikliliği, iş-aile yaşam çatışması, rol belirsizliği kavramlarının birbiri üzerindeki etkisini incelediği ve 262 banka çalışanına uyguladığı çalışmasının sonucuna göre iş becerikliliğinin iş-aile yaşam çatışmasını ve rol belirsizliğini negatif yönlü etkilediği saptamıştır. Ayrıca rol belirsizliğinin aracılık rolünün olduğu bulgulanmıştır.

2.4. İş-Aile Pozitif Yayılımı

İş-aile pozitif yayılımı incelenmeden önce iş-aile yayılımı konusunu açıklamakta fayda vardır. Alan yazını incelendiğinde iş ve aile kavramlarının farklı birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Bu kavramlar insan kaynakları yönetimi ile örgütsel davranış alanlarının ana odağı olmuştur. İnsan kaynağının gelişim ve ilerlemesinde temel faktörlerden biri iş-aile yayılımıdır (Polatcı, 2011, s. 69-70). İş aile yayılımı, Crouter tarafından ilk kez 1984 yılında kullanılmıştır (Polatcı, 2014, s. 330). Sümer ve Knight (2001)'a göre kişinin bir alanda yaşadığı durumların diğer alan üzerinde etki etmesi iş-aile yayılımı şeklinde adlandırılmaktadır. Lambert (1990) ise iş aile yayılımını, işgörenlerin iş yaşamı süresince tutum, duygu, yetenek, tavır ve davranışları geliştirdiklerini aile yaşamlarına, aynı şekilde aile yaşamlarında geliştirdiklerini de iş yaşamlarına taşımaları olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu kavramın pozitif ve negatif olabileceğini de dile getirmiştir.

Literatür incelendiğinde, pozitif karşılıklı ilişkiler dört farklı terim kullanarak kavramsallaştırılmaktadır. Bunlar, pozitif iş-aile yayılımı (Crouter, 1984), iş-aile kolaylaştırma (Grzywacz ve Butler, 2005; Hill, 2005), iş-aile zenginleştirme (Greenhaus ve Powell, 2006) ve iş-aile geliştirme (Voydanoff, 2002). Hill, Allen, Jacob, Bair, Bikhazi, Langeveld, Martinengo, Parker ve Walker (2007)'e göre bu olumlu süreçler, bireyselleştirilmiş iş-aile uyumluluğu deneyimleriyle ilişkilendirilmiştir. Ayrıca iş

yaşamının aile yaşamında olumlu sonuçlara yol açan yönlerinin ve iş yaşamında olumlu sonuçlara yol açan aile yaşamının yönlerinin belirlenmesine katkıda bulunmuştur.

Zaman içerisinde iş-aile yayılımı karmaşık hâle gelmiştir. Bu nedenle bilim insanları tarafından iş-aile ilişkisini daha iyi açıklayabilmek amacıyla farklı boyutlar geliştirilmiştir. Bu bağlamda çok boyutlu iş-aile yayılımı modelini Grzywacz ve Marks (2000) geliştirmiştir (Akdoğan ve Polatçı, 2013, s. 276). Çok boyutlu iş-aile yayılımı modeline göre iş-aile yayılımının yönü, iş-aile yayılımı ve aile-iş yayılımı olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. İş yaşamındaki durumların aile yaşamını etkilemesine iş-aile yayılımı denirken aile yaşamındaki durumların iş yaşamını etkilemesine aile-iş yayılımı denmektedir (Polatçı, 2011, s. 74). İş-aile yayılım kavramının türüne göre bakıldığında pozitif ve negatif iş-aile yayılımı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Grzywacz ve Marks (2000)'a göre pozitif iş-aile ve aile-iş yayılımı, kişinin iş ya da aile yaşamında elde ettiği bilgi, kabiliyet, deneyim, kaynak ve dokümanların, iş ya da aile yaşamına olumlu bir şekilde yayılarak katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Negatif iş-aile ve aile-iş yayılımı ise iş ya da aile yaşamında elde edilen faktörlerin, iş ya da aile yaşamına olumsuz bir şekilde yayılarak zarar vermesi olarak tanımlanmaktadır. Pozitif iş-aile yayılımı, ailenin işe destek vermesinde, işlerin yapımında kolaylık sağlamada ve işleri geliştirmede yardımcı olmakta iken negatif iş-aile yayılımı işlerin tamamlanmasını zorlaştırmakta, sıkıntılı ve rahatsızlık oluşturan bir duruma neden olmaktadır (Eryılmaz, Açıkgöz ve Er, 2021, s. 344).

Kirchmeyer (1992a)'e göre işin ve ailenin olumlu yönleri üzerine yapılan çalışmalar, hem iş hem de aile alanlarına katılım ve katılımın bireyin kaynaklarını tüketmenin dışında zenginleştirebileceğini göstermektedir. Bu nedenle pozitif yayılma yapısını diğerlerinden ayırt etmeyi gerekli kılmaktadır. Pozitif iş-aile yayılımı, iş yaşamından kazanılan olumlu durumların aile yaşamına da olumlu şekilde yansımalarıdır. Başka bir deyişle, ailede veya işte olumsuz bir durum yaşanıyorsa bu olumsuzluklar karşısında hiçbir zaman pes etmeden mücadele ederek başarıya ulaşmaktır (Eryılmaz vd., 2021, s. 344). Zimmerman ve Hammer (2010), iş-aile pozitif yayılmayı, iş ve ailenin birbirine fayda sağlamasına izin veren ilişkileri ve mekanizmaları kapsayan bir meta yapı olarak önermektedir. Pozitif iş-aile yayılımı, iş yaşamında oluşan doyumun, aile yaşamına yüksek oranda doyum şeklinde yayılmasıdır. Pozitif aile-iş yayılımı, aile hayatının iş yaşamına destek vermesi ve işin yapılabilirliğinde kolaylık sağlayarak işi geliştirmesini kapsamaktadır (Polatçı, 2011, s. 72).

2.4.1. İş-Aile Pozitif Yayılım Süreci

Greenhaus ve Beutell (1985), iş-aile çatışmasının iş-aile rolleri arası gerilimin bir biçimi olduğunu ifade etmiştir. Buna karşılık, pozitif yayılma üzerine yapılan araştırmalar, birden fazla rol üstlenmenin olumlu etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Sieber (1974), bireylerin birden fazla role katıldığında, kendi çapında kullanılabilecek kaynakları ve becerileri biriktirdiklerini öne süren bir rol geliştirme teorisi önerdi ve rol birikiminin olumlu sonuçlarının rol ayrıcalıklarını, genel statü güvenliğini, geliştirme ve rol performansı için kaynakları ve kişiliğin zenginleştirilmesini ve ego tatminini içerdiğini öne sürmüştür.

Stryker (1968)'e göre sosyal kimlik teorisi bir yapı olarak pozitif yayılmanın kurulmasında temel olmuştur. Bu teori, bireylerin hem kendileri hem de toplumdaki rol beklentilerinin başkaları tarafından belirlendiği bir dizi sosyal kimliğe sahip olduklarını varsaymaktadır. Goode (1960), bireylerin sabit sayıda kaynağa sahip olduğunu ve bu birey tarafından sürdürülen daha fazla sayıda rol, daha fazla kaynak harcadığını öne sürdü. Eğer yeterli ölçüde kaynak tedariki olmazsa kıtlık oluşması ve bunun sonucu olarak da çatışma yaşanması olasıdır. Bilim adamları, bireylerin kişisel özelliklerinin ve çevresel kaynaklarının sistem işleyişini geliştirdiğini ve bunun da yayılma sürecini kolaylaştırdığını öne sürmektedir. Bir bireyin pozitifliği teşvik eden ve olumsuz duyguların daha kolay bir şekilde olumlu duygular yaşamasına ve gelişim fırsatlarının peşine düşmesine izin veren kişisel özelliklere sahip olduğunda gelişme yaşaması daha olasıdır. Bu bireyler, bir alandaki kazançlarını arttırmaya yönelik daha büyük bir eğilime sahiptir ve bu da sonuç olarak karşı alana yayılacaktır. Yayılımlar, önemli kişisel özellikler, olumlu duygulanım, öz yeterlilik ve iş kimliğini içerebilir. Ek olarak, çevresel kaynaklar, olumlu deneyimleri ve kişisel özelliklerin üzerinde ve ötesinde kazanımların edinilmesini teşvik eder. Çevresel kaynaklar üç kategoriye ayrılabilir: enerji kaynakları (zenginleştirilmiş işler, gelişim fırsatları gibi), destek kaynakları (iş arkadaşı ve yönetici desteği, destekleyici çalışma ortamı vb.) ve koşul kaynakları (iş prestiji gibi). Bu kaynaklar erişilebilir olduğunda, olumlu ortamları teşvik ederek olumlu yayılmaya olanak tanır. Kaynakların elde edilmesi, bunların mevcudiyetine ve bir bireyin kaynakları elde etme ve sürdürme yeteneğine bağlıdır. Kolayca ulaşılabilir olmalarına rağmen, bazı bireyler kaynakları daha büyük gelişim fırsatlarını teşvik edecek şekilde kullanma konusunda diğerlerinden daha yetenekli olabilir. Bu bireylerin deneyimleme olasılığı yüksektir (Crain, 2012, s. 15-16). Wayne, Randel ve Stevens (2006), cinsiyet ve sosyal

sınıf gibi talep özelliklerinin kaynakların mevcudiyetini doğrudan etkilediğini iddia etmektedir. Talep özelliklerinin, çevresel kaynaklar ve pozitif yayılma arasındaki ilişkide moderatör olarak hareket etmesi öngörülmektedir. Yazarlar, iş ve aile rollerindeki performansın teşvik edilmesinin sistem içindeki diğer üyelere geçebileceğini öne sürmektedirler. Bu kişiler daha sonra, gelişmiş deneyimler yaşadıkları için olumlu sonuçları da rapor edebilirler.

2.4.2. İş-Aile Pozitif Yayılım Türleri

Edwards ve Rothbard (2000), işyerinde pozitif yayılmanın dört spesifik türü olduğunu öne sürmüştür. Bu türler, ruh hali, değerler, beceriler ve davranışlardır. Ruh hâlinin yayılması, bir alandaki ruh hâlinin diğer alandaki ruh hâlini etkilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bir alandaki pozitif etkileşimler, pozitif ruh hâlini artırır. Böylece daha sonrasında çalışanlar, iş arkadaşlarıyla olan karşıt etkileşimlerde olumlu deneyimlerin etkileşiminde artış meydana gelir. Pozitif yayılmanın diğer üç türünü anlamada, Edwards ve Rothbard (2000), değerlerin, becerilerin ve davranışların karşıt alana aktarılabilmesi aracılık ve doğrudan etki olmak üzere iki yol sunmaktadır. Örnek vermek gerekirse iki aile, bireyin genel yaşam değerlerini şekillendiren sosyalleştirici güçlerdir. Bu durum genel yaşamın iş ve aile değerleri arasındaki nedensel yola aracılık ettiği anlamına gelir. Buna ilaveten, bir alandaki değerler, diğerindeki değerleri etkilemek için doğrudan yayılabilir. Yani bir alandaki becerilerin öğrenilmesi, bireyin genel bilgisini etkiler ve daha sonra belirli bir alandaki bilgiyi etkiler. Bireyde davranışların geliştirilmesiyle, ikinci alanı etkileyen kalıcı alışkanlıklar oluşur ve ikinci alandaki davranışları doğrudan etkiler (Crain, 2012, s. 7). Ispa, Gray ve Thornburg (1984)'a göre davranışlar ilgili olarak işyerindeki yöneticilerin disipline edici tarzının ev alanına yayıldığı ve davranışı etkilediği bir gerçektir.

İş-aile pozitif yayılımı meydana geldiğinde, alanlar arasında hangi tür duygulanımların, davranışların ve değerlerin aktarılabilmesini belirlemek için daha önce bazı çalışmalar yapılmıştır. Örnek vermek gerekirse Williams ve Alliger (1994)'e göre heyecan, coşku, acıma gibi duygusal durumlar işten aileye veya aileden iş ortamına geçebilir. Buradan da anlaşılacağı üzere Crouter (1984), bir rolde öğrenilen faktörler ve kişiler arası iletişim gibi beceri ve yeteneklerin diğer rolde olumlu etkileri olabileceğini dile getirmiştir. Bu durumlar sonucunda her iki alandaki rolde de performans artışı olmaktadır. Performans, araçsal yol aracılığıyla, bireylerin bir rolü üstlenmesinin, karşıt

rolü gerçekleştirme yeteneklerini doğrudan arttırdığına inandıklarında artar. Artan performans, bir roldeki kaynaklardaki bir artış olması, ruh halini iyileştirmesi ve diğer rolde artan işlevselliğe izin vermesi duygusal yol aracılığıyla gerçekleşir (Crain, 2012, s. 11-15).

2.4.3. İş-Aile Pozitif Yayılımın Öncülleri

Alan yazınına bakıldığında iş-aile pozitif yayılmanın çok sayıda öncülü araştırılmıştır. Spesifik olarak, aile, ebeveyn ve toplum faktörleri gibi iş dışı değişkenler, işten aileye ve aileden işe pozitif yayılma ile ilişkilendirilmiştir. Öğrenme fırsatları, iş tatmini, organizasyonel destek ve diğer iş faktörleri, pozitif yayılma ile benzer şekillerde ilişkilidir. İş-aile pozitif yayılımının öncüllerine ilişkin bulgular aşağıda gözden geçirilmiştir.

Carlson, Kacmar, Wayne ve Grzywacz (2006)'e göre pozitif yayılmanın öncülleri arasında, bir alandan diğerine kaynakların elde edilmesini ve transferini kolaylaştıran bireyin ve çevrenin özellikleri sayılabilir. Bugüne kadar, pozitif yayılmanın işle ilgili olmayan ve işle ilgili öncülleri olarak önerilen sınırlı bir değişken listesi vardır. Greenhaus ve Powell (2006)'a göre iş dışı ve işle alakalı öncüller, genellikle kaynak alanından elde edilen kaynaklardır. Örneğin, iş arkadaşı desteğinin işten aileye pozitif yayılma ile ilgili olması daha olası iken evlilik rolü bağlılığının aileden işe pozitif yayılma ile ilişkili olması daha olası bir durumdur.

Carlson vd. (2006)'ne göre pozitif yayılmanın işle ilişkili olmayan öncülleri üzerine yapılan araştırmaların çoğu, aile ile ilgili değişkenlere odaklanmıştır. Bireyin aileyle ilişkisi, iş-aile ve aile-iş yayılmalarının pozitif yönü ile ilişkilidir. Aile rol kalitesi, aileye psikolojik katılım, evlilik rolü bağlılığı gibi aile faktörleri ve aile uyumu aile-iş pozitif yayılmanın öncülleri olarak sıralanabilir.

Bugüne kadar yapılan birçok çalışma, ebeveynlerin deneyimlediği pozitif yayılmaya odaklanmıştır. Pedersen, Minnote, Kiger ve Mannon (2009)'un çalışmalarına göre kadının çocuklara bakmak için işten ayrılabilmesiyle birlikte, aileden işe daha yüksek düzeyde pozitif yayılmada bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hill vd. (2007), pozitif yayılmanın öncüllerini inceleyen IBM 2004 küresel iş ve yaşam sorunları anketinden elde edilen verilerle yürüttüğü nitel çalışmada, katılımcılar fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iş yararlarından kaynaklandığını ve bunun da aile hayatını pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Örneğin, bir anne evden çalışmanın sabahları daha

fazla uyuyabilmesini sağladığını belirtmiştir. Ayrıca evde edinilen fiziksel ve psikolojik kaynaklar sağlığın yenilenmesine yardımcı olmakta ve katılımcılar için işle ilgili öncüller çalışmayı olumlu yönde etkilediği bilgisi elde edilmiştir. Çoklu mesleki değişkenlerin pozitif yayılmayı öngördüğü öne sürülmüştür. Carlson vd. (2006)'ne göre her iki pozitif yayılma ve iş belirginliği ve işe adanmışlık arasında pozitif korelasyonlar bulunmuştur.

Mulvaney, McNall, Morrissey (2011)'a göre bireyler, daha düşük beceri seviyelerine sahip olduklarında, daha fazla iş talebi yaşadıklarında ve daha fazla iş-aile gerilimine sahip olduklarında, işten aileye ve aileden işe daha az pozitif yayılma yaşarlar. Culbertson, Huffman ve Alden-Anderson, (2009), pozitif yayılma, aynı zamanda, bir çalışanın liderlerinin yararına olduğunda liderlerine fayda sağlamak için karşılıklı bir yükümlülük algılama derecesine göre belirlenen lider-üye değişiminin bir bileşeni olan katkının varlığı ile de pozitif ilişkilidir. Kişinin iş ve aile taleplerini yönetme tercihi, olumlu yayılmanın deneyimlenme derecesini de belirleyebilir.

İş alanı öncülleri arasında öğrenme fırsatları ve iş tatmini de yer almaktadır ve pozitif yayılmaya katkısı vardır. Örnek vermek gerekirse yüksek düzeyde iş memnuniyetine ve yüksek düzeyde entegrasyona sahip çalışanların, eşlerin pozitif aile etkisinin daha yüksek olması gibi. Bunlara ek olarak gelişimsel kariyer fırsatları, rol modelleme, anlaşılabilir çalışma grupları sayılabilir. Bu nedenle, iş tatmini işten aileye yayılabilir ve başkaları tarafından gözlemlenebilir olan daha pasif duygu durumlarıyla sonuçlanabilir. Judge ve Ilies (2004) çalışmalarında iş tatmininin, özellikle sürekli olumlu duygulanımları yüksek olan bireyler için, olumlu ruh halinin yayılmasıyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

2.4.4. İş-Aile Pozitif Yayılımının Sonuçları

Greenhaus ve Powell (2006), pozitif yayılma ile ilişkili dış etkenler tipik olarak işle ilgili olmayan faktörler, işle ilgili faktörler ve sağlık ve refah faktörleri olarak kategorilendirilmektedir. Bununla birlikte, pozitif yayılma, öncelikle iş performansının veya bireysel refah sonuçlarının bir öngörüsüdür.

İş aile yayılımının pozitif yönünün bireyin fiziksel ve zihinsel sağlığı üzerinde olumlu etki yaptığı pek çok araştırmada ispatlanmıştır. Bir araştırmada pozitif aile-iş yayılımının yüksek, negatif iş-aile yayılımının düşük olduğu kişilerde, zihinsel sağlığın en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Grzywacz ve Bass, 2003, s. 248). Başka bir çalışmada iş aile yayılımının pozitif yönünün hem kadın hem de erkek işgörenlerde

fiziksel ve zihinsel sağılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Baruch ve Barnett, 1986, s. 578). Benzer şekilde, pozitif yayılma, coşku, memnuniyet ve motivasyon gibi duyguları kapsayan olumlu iyi oluş (Allis ve O'Driscoll, 2007) ve psikolojik iyi oluş (Carlson vd., 2006) ile ilişkilidir. Grzywacz ve Bass (2003)'a göre pozitif yayılma yaşayan bireylerin akıl hastalığı, problemlili içme ve depresyon için risk durumları daha düşüktür.

İşle ilgili sonuçlara bakıldığında bireylerin ve kuruluşların işyerinde pozitif yayılmanın faydalarını yaşayabileceğı öne sürülüyor. Örneğin, pozitif yayılma, Wayne vd. (2006)'ne göre işten ayrılma niyetleri ve van Steenbergen ve Ellemers (2009)'e göre devamsızlıkla negatif olarak ilişkilirken, Mulvaney vd. (2011)'ne göre duygusal bağıllıkla pozitif olarak ilişkilendirilmiştir. Kirchmeyer (1992b), aile rollerine katılmak, özsaygı ve beceriler gibi kişisel kaynakların daha sonra iş alanına taşmasına ve bireyin iş taleplerini karşılama becerisini artırmasına olanak tanındığını belirtmiştir.

İşle ilgili olmayan sonuçlarla ilgili az sayıda çalışma olmasına rağmen, işle ilgili olmayan faktörler pozitif yayılma ile ilişkilendirilmiştir. Boylamsal, çok kaynaklı, çok yöntemli bir çalışmada, Ilies, Wilson ve Wagner (2009), iş-yaşam entegrasyonunun etkisini ve günlük iş tatmininin iş alanına yayılmasını araştırmışlardır. Sonuçlar, çalışanların günlük iş tatmin derecelerinin, çalışanların evde duygusal durumlarının ortak değerlendirmeleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, pozitif yayılmanın her iki yönü de arttıkça, genel yaşam memnuniyeti de artar. İş aile yayılımının pozitif olması bireyin aile üyeleri ile olan ilişkilerinin iyi olmasına neden olmaktadır (Grzywacz ve Bass, 2003, s. 254). Buna ek olarak iş-aile yayılımı pozitif olan kişilerin, diğer kişilere göre evlilik doyumlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Poelmans, Stepanova ve Masuda, 2008, s. 150).

İş performansını bir sonuç değişkeni olarak dâhil eden çalışmalar da mevcuttur. Pozitif yayılmanın her iki yönünün de iş performansını olumlu yönde etkilediğı görülmektedir (Karatepe ve Bekteshi, 2008, s. 523). Carlson, Ferguson, Kacmar, Grzywacz ve Whitten (2011) çalışmalarında çalışanların deneyimlediğı işten aileye pozitif yayılma, hem çalışan hem de yöneticileri tarafından değerlendirilmesine göre iş performansının artmasıyla sonuçlanmıştır.

2.4.5. İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerine Yapılan Çalışmalar

İş-aile pozitif yayılımına dair alan yazın incelendiğinde cinsiyet, iş tatmini, yaşam tatmini, iş performansı, uyum, aile yapısı gibi kavramlarla ilişkili araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Grzywacz ve Marks (2000), 25 ve 62 yaş arasındaki Amerikalı çalışanlara yaptıkları çalışmaya göre cinsiyet farkının yanı sıra yaş farkının da iş-aile yayılımının şiddetini ve yönünü etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışmada yaşlı erkeklerin ve genç kadınların pozitif iş-aile yayılımlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak yaşlı erkeklerin pozitif aile-iş yayılımlarının da genç erkeklerden yüksek olduğu tespit edilmiş olup; ancak kadınlar arasında bu konuda anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Örneklemin kısmen aynı Amerikalı çalışanlardan oluştuğu, başka bir çalışmada ise erkeklerin kadınlara göre daha yüksek oranda iş-aile pozitif yayılımı yaşadıkları tespit edilmiştir (Grzywacz, Almeida ve McDonald, 2002).

Jin, Ford ve Chen (2013), çalışmalarında iş-aile yayılımının pozitif boyutlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair sonuçlara ulaşmışlardır.

Frone, Russell ve Cooper (1994), iş-aile yayılımının pozitif boyutları ile iş tatminine ek olarak yaşam tatmini kavramını da incelemiştir ve bu kavramların birbirini pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır.

Brockwood (2002), iş performansına dayalı benlik saygısı daha yüksek olan bireylere rağmen, iş rol kalitesinin eşler için işten aileye pozitif yayılma ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Chen, Powell ve Greenhaus (2009), kişi-çevre uyumu yaklaşımını kullanarak uyum ve pozitif yayılma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Uyum, bir çalışanın iş-aile sınır yönetimi tercihinin, çalışma ortamının, iş-aile sınır yönetimi için sunduğu koşullar veya kaynaklarla ne derece eşleştiğini ifade etmektedir. Çalışmaya göre uyumun işten aileye araçsal pozitif yayılma ile pozitif ilişkili ve iş-aile duygusal pozitif yayılma ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Innstrand, Langballe, Espnes, Aasland ve Falkum (2010), çalışmalarında işten eve pozitif yayılmanın aile yapısına (örneğin iki ebeveynli aileler, çocuksuz çiftler, bekâr ebeveynler ve çocuksuz bekâr bireyler) göre değişmediği sonucuna varmışlardır. Çocuksuz çiftlerde aileden işe pozitif yayılmanın en çok olduğunu tespit etmişlerdir.

2.5. Prososyal Motivasyon

Prososyal motivasyon kavramı öncesinde motivasyon kavramını açıklamakta fayda vardır. Bir örgütte birçok faktör çalışanların başarısını etkilemektedir. Bu faktörlerden en önemlilerinden biri motivasyondur (Aslan ve Doğan, 2020, s. 292). Motivasyon kelimesi güdülenmenin İngilizce karşılığıdır. Latince’de ise mot kelimesinden türemiştir ve hareket etme anlamında kullanılmaktadır (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010, s. 250). Motivasyon, psikoloji ve örgütsel davranış araştırmalarının ana konusunu oluşturmaktadır. Psikoloji kapsamında motivasyon, insanı, içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle belirli bir amaç doğrultusunda devamlı şekilde harekete geçirmek adına oluşturulan çabaların toplamı olarak adlandırılmaktadır (Ergül, 2005, s. 69). Beşeri-insan ilişkilerinde ise motivasyon kavramı özgür birey ve içsel motivasyon teorilerinin dayanak noktası olmuştur (Ryan ve Deci, 2000, s. 55). Bir işte çaba gösterme isteğinin oluşması, işin eğlenceli ve zevkli olmasını, kazanım sağlamasını artırmaktadır. Ayrıca birey, yaptığı iş oranında prim veya ödül alıyorsa çalışma isteğinde artış olacaktır. Bu bağlamda içsel motivasyonun varlığından söz edilebilir (Brief ve Aldag, 1977, s. 498). İçsel motivasyon, kişide devamlı var olan bir durumdur. Bu nedenle dışsal motivasyon gibi daima itici bir güce ihtiyaç yoktur. Kişilerin prososyal motivasyonuna psikolojik faktörlerle destek verildiğinden dışsal motivasyona göre içsel motivasyona daha yakındır denebilir (Akduru vd., 2016, s. 377). Bir örgütte çalışan motivasyonunu iç ve dış motive kaynakları dışında başkaları karşısında nasıl gösterdikleri kavranmaya çalışıldığında ortaya çıkan kavram prososyal motivasyondur (Grant, 2007, s. 395). Bu açıdan değerlendirildiğinde prososyal motivasyon kavramının incelenmesi gereklidir.

Grant ve Berg (2010)’e göre bireylerin hayatlarında olumlu bir fark oluşturabilmek amacıyla kişilerin nasıl ve hangi durumlarda motive oldukları üzerinde odaklanması prososyal motivasyonu ortaya çıkarmaktadır. Batson (1987), prososyal motivasyonu, bireylerin herhangi bir çıkar gözetmeksizin, diğer bireylere yarar sağlamak amacıyla çaba göstermeleri yani kısaca kaybet-kazan taktiği olarak ifade etmiştir. Grant (2007)’a göre prososyal motivasyon, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda istekli olarak ve çıkarları olmadan hareket etmesi ve böylece örgütün ilerlemesine katkı yapmasıdır. Weinstein ve Ryan, (2010), prososyal motivasyonun profesyonel yardım haricinde gönüllü olarak yardımlaşmayı kapsadığını dile getirmiştir. Bu kapsamda çalışanların, başka kişilerin ve toplumun çıkarlarını ön plana alarak

gösterdiği davranışlar, diğer kişilere yararlı olmak maksadıyla çaba göstermeleri prososyal motivasyonu açıklamaktadır (Grant, 2008, s. 49).

Bazı çalışmalara göre içsel motivasyonun özel şekillerinden biri prososyal motivasyon iken; bazı çalışmalarda da prososyal motivasyon ve içsel motivasyon kavramları farklı kaynaklardan oluşmaktadırlar (Kahn, 1990, s. 700). İçsel motivasyon, çabalara yön verebilmek için haz kaynağından oluşurken; prososyal motivasyon, diğerlerine yararlı olmanın sonucunda oluşan mutluluk kaynağından oluşmaktadır (Ryan ve Connell, 1989, s. 756; McGregor ve Little, 1998, s. 494). Prososyal motivasyon ve içsel motivasyon arasındaki diğer bir farklılık ise prososyal motivasyonlu bireyler, işlerini tamamlama odaklı ve amaçlar doğrultusunda onlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde hareket ederek çaba gösterirler. Buna ek olarak öz kontrol ve öz yönelimleriyle benlik değerlerini belirleyerek bunları gerçekleştirirler (Ryan ve Deci, 2000, s. 75). Bireyler prososyal motivasyonlu olduklarında işi tamamlama sonrasındaki başarıyla ilgilenmektedir (Grant, 2008, s. 49). İçsel motivasyonlu bireyler ise süreç odaklı hareket etmektedir ve amaçları arasında işin bitişini görmek yer almaktadır (Bono ve Judge, 2003, s. 556). Bireyler içsel motive olduklarında tecrübelerine dayanarak şuan var olan duruma odaklanarak işi tamamlamayla ilgilenirler (Quinn, 2005, s. 54).

Prososyal motivasyon, bireyin davranışlarını farklı durumlarda yönlendirebilmektedir. Hatta bazı durumlarda birden fazla davranışa sebebiyet verebilmektedir. Burada prososyal motivasyon kavramının değişken olup olmadığı hususunun açıklanması önemlidir (Kroll ve Vogel, 2017, s. 2). Bu durum kamu ve özel sektör kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak prososyal motivasyon açısından kamu ve özel sektörde davranışların sabit olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara ek olarak prososyal motivasyonu artan çalışanların işle ilgili bir durum varsa mesai saatleri bitse bile o iş üzerinde daha fazla çaba gösterdikleri belirlenmiştir. Çaba olarak kamu ve özel sektör kıyaslaması yapıldığında kamu sektöründe çalışanların daha fazla çaba gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedenleri olarak işe devamlılığın olması, herhangi bir karşılık beklemeden diğer bireylere yararlı olmaya çalışma, işe fazladan zaman harcama gibi faktörler gösterilebilir (Wright, Moynihan ve Pandey, 2012, s. 206). Bu bağlamda çalışan bireylerin prososyal yönlendirilmelerle desteklenerek gerçek işgücünü ortaya çıkaran motivelendirilmelerinin yapılması, bünyelerinde var olan prososyal değerlerin örgütsel misyonla ilişkilendirilmesi önemli etkenlerdir (Moynihan ve Pandey, 2007, s. 48). Çalışan bireylerin prososyal motivasyonların değişken olma durumları dört şekilde özetlenmektedir. Bunlar;

- 1) Prososyal motivasyon, kişisel motivasyonda bürokrasi, liderlik, personel yönetimi, iş koşulları, ulaşım olanakları, ücretlendirme sistemi gibi örgütsel faktörler ile beraber değişmektedir (Wright, Moynihan ve Pandey, 2012, s. 206).
- 2) Motivasyon yaklaşımları incelendiğinde dış teşvik edici faktörler çalışanlarda motivasyonu azaltabilmektedir (Kroll ve Vogel, 2017, s. 2).
- 3) Yaşı ilerleyen çalışanlarda hayat tecrübelerinin arttığı ve eğer sosyal kazançları güçlü prososyal değerlerle birleşirse yüksek seviyede prososyal motivasyona sahip oldukları görülmektedir (Leisink ve Steijn, 2008, s. 131).
- 4) Kjeldsen ve Jacobsen (2013)'in altı ay, üç yıl ve sekiz yıl gibi farklı üç süreyle öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucuna göre öğrencilerde iş gücüyle prososyal motivasyonun düştüğü saptanmıştır. Ayrıca kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde prososyal motivasyonun etkileri ortaya çıkmıştır.

2.5.1. Prososyal Motivasyonlu Bireylerin Gösterdikleri Davranış Şekilleri

Prososyal motivasyon duygusu kişilerde iki tür davranış şekliyle ortaya çıkmaktadır. Bunlar kişilerde genel anlamda olumlu sosyal davranışlar içerisinde yer alan prososyal davranışlar veya prososyal hizmet davranışlarıdır (Akduru, Güneri ve Semerciöz, 2016, s. 376).

Literatür incelemesi yapıldığında prososyal motivasyon, prososyal davranışların bir öncülüdür ve sosyal davranışların olumlu olmasını sağlamaktadır. Prososyal davranış süreci ve prososyal motivasyon davranışı, kişinin veya örgütünün amaçlarına herhangi bir çıkar gözetmeden olumlu yönde etkileme isteğidir (Grant, 2007, s. 395). Bu çerçevede kişiyi amaçları dışında örgütüne ve diğer kişilere yarar sağlama maksadıyla harekete geçiren itici güçler kapsamında en önemlisinin kişinin iç motivasyonunun olduğu ifade edilebilir (Ryan ve Deci, 2000, s. 55). Bireyi prososyal davranışa iterek harekete geçiren itici faktörlerle ilgili yapılan araştırmalarda farklı teoriler ortaya atılmıştır. Bu teorilerden bir kısmı prososyal davranış gösteren kişinin dolaylı da olsa aslında kendi yararına hareket etmesidir. Yani bireyin kendini ödüllendirme gibi bencil motivasyonların ortaya çıkmasıdır (Kumru, Carlo ve Edwards, 2004, s.110; Weinstein ve Ryan, 2010, s. 222). Başka bir teori de prososyal davranışların diğer bireylere dair kasıtlı olarak fayda oluşturmak amacıyla gönüllülük esaslı yapılan ve bireyin kendi için fayda veya çıkar gözetmeden yapılan olumlu sosyal davranışların olmasıdır (Carlo, Hausmann, Christiansen, Randall, 2003, s. 108; Çalık, Özbay, Özer, Kurt ve Kandemir, 2009, s. 561;

Akçay, 2018, s. 383). Prososyal davranışın oluşum sürecine dair farklı teoriler ortaya atılmıştır. Ancak bu davranışın prososyal davranış olarak adlandırılabilmesi bakımından önemli görülen ana unsur kişinin gönüllülük esaslı olumlu sosyal davranış sergileme amacında olması gereklidir (Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005, s. 366; Saha, 2004, s. 10; Ewest, 2016, s. 53; Hazzi ve Maldaon, 2012, s. 107).

Olumlu sosyal davranışlar içerisinde yer alan ikinci davranış türü prososyal hizmet davranışdır. Bireyin herhangi bir talep ve arzusu olmadan başkalarının menfaati için hareket eder. Bu nedenle prososyal motivasyonun bireyden beklenen rolünden daha fazlasını göstererek çalışanları harekete geçirmesi örgütler bakımından oldukça önemlidir (Akduzu vd., 2016, s. 377). Bu bakımdan prososyal motivasyonlu çalışanlar, kendilerinden beklenen normal işten daha yüksek seviyede daha fazla rol davranışı göstermektedirler (Wright, 2007, s. 55; Leisink ve Steijn, 2009, s. 121). Çalışanların örgüte ve diğer bireylere yarar sağlayacak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri prososyal motivasyonun sonucudur (Bateman ve Organ, 1983, s. 588). Örgütler, diğer bireylerle kuvvetli iletişime sahip ve yardım odaklı hareket eden prososyal motivasyonlu bireyleri talep etmektedir (Cascio, 1995, s. 932).

Prososyal motivasyonu yüksek olan kişiler işlerine daha fazla önem vermektedir ve daha fazla çaba göstermektedir (Grant ve Sumanth, 2009, s. 927; Kesen ve Akyüz, 2016, s. 236). Dışsal motive kaynakları olmadan da kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapabilmek amacıyla gösterdikleri çabayı arttırmaktadırlar ve birbirleriyle daha uyumlu çalışmaktadırlar (Parker ve Axtell, 2001, s. 1088). Bireyin başka bir bireye yararlı olabilme motivasyonu ile çabasının artması doğrultusunda kişilerin işe devamsızlıkları azalmakta ve performansları artmaktadır (Thompson ve Bunderson, 2003, s. 571). Prososyal motive olmuş bireyler diğer bireyler için öncelikli davranırlar, işleri konusunda maneviyatı dâhil ederler, birlik ve beraberliğe önem verirler, hareketli ve enerji yüklü davranışlar sergilerler, yaratıcılıklarını gösterirler. Bunlara ek olarak da işlerini en iyi şekilde yapma odaklı hareket ederler (Flynn, 2003, s. 541). Prososyal motivasyonlu kişiler ortak bir amaç etrafında toplanmaktadır ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek için yollar aramaktadır. Ayrıca bu kişiler, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve müşterilerine ellerinden gelen her konuda yardımcı olmaktadır (Kesen ve Akyüz, 2016, s. 236).

2.5.2. Prososyal Motivasyonun Kaynakları

Prososyal motivasyona kaynaklık eden faktörleri belirlemek amacıyla çalışma yapan kişi Batson (2008)'dur ve en çok ilgilendiği motivasyonlardan biri yardım etme motivasyonudur. Batson (2008)'un deneylerinde üzerinde en çok durduğu kavram, kendimize duyduğumuz sevginin herhangi bir durumda bir yük olmadan bireysel duygu ve davranışlarımızdan en az şekilde etkilenmesidir. Bireylerin kendi değerlerinin olması ve çalıştığı örgüt için gönüllü olarak çaba göstermesi prososyal motivasyon kaynakları arasında yer almaktadır (Yaraş, 2020, s. 162).

Prososyal davranışların kaynaklarından bir diğeri özgeci motivasyondur. Bir başkası için faydacı olan davranışlar, özgecilik, yardım etme davranışı ve toplum yanlısı davranış olarak adlandırılmaktadır. Özgecilik, bireyin kendini erdemli olarak görmesi durumudur. Prososyal motivasyonun kaynaklarından olan özgeciliğin değerlendirilmesinde Hobbes (1588-1679)'ın görüşü başlangıç olarak kabul edilmektedir. Hobbes'un görüşüne göre, bunlar tek olarak hayatını devam ettiren bireylere değil, toplum içerisinde yaşamını sürdüren bireylere ait özelliklerdir. İnsanların doğasında bireylerin kendileri kadar akıllı olabileceklerine inanmamak vardır. Bu bakış açısı, bireylerin birbirlerinden farklı olmaktan ziyade birbirlerine karşı adil davrandıklarını ispatlamaktadır. İnsanları adil davranmaya ve barış yapmaya sevk eden duygular arasında her an ölümün olduğunu hatırlayarak ölüm korkusunun olması, daha rahat bir yaşam sürmek adına gerekli olan şeyler için duyulan arzu ve bunları çalışarak elde etme ümidinin olması yer almaktadır. Adil davranmadıkları durumlarda ortaya kavga kavramı çıkmaktadır. İnsan doğasında kavganın üç ana nedeni bulunmaktadır. Bunlar rekabet, özgüvensizlik ve zaferdir. Rekabet, gelir elde etmek için meydana gelmektedir. Özgüvensizlik, çevreyi ve insanları tehdit olarak gördüğünden dolayı güvenlik elde etmek için ortaya çıkmaktadır. Zafer ise çevresi üzerinde bireyin itibar elde etmesi içindir (Yavuzer, 2017, s. 106-110).

Kant (1724-1804) eylemlerin ahlak açısından değerini yargılamıştır ve insanın başvuracağı kavram iyi istenç kavramıdır. Kant (1995), işe, en yüksek değer olan iyi istenç kavramını çözümlemekle başlamıştır. Daha başka yüksek değerlerin var olduğunu bilmektedir; ancak diğer yüksek değerler duruma göre kötü olabilmektedir. Kant, iyi istenç kavramını açıklamak amacıyla başvurduğu durum ödev kavramıdır. Bir eylemin ahlaksal değeri ödev bilincinin oluşmasıdır. Bunu dayanak noktası olarak görmektedir. Ödev ise istencin başkalarına iyilik etmek için hazır bulunması yani yakın sevgisinin

olmasıdır. Kant ve Platon gibi düşünürler iyi istenç kavramını geliştirmiştir. Bu düşünürlerin düşünceleri doğrultusunda özgeci motivasyon kavramının sorgulaması yapılmıştır ve deneysel çalışmalar tartışılmıştır. Buna göre (Yavuzer, 2017, s. 106-107);

- 1) Bireysel çıkarlar insan doğasının bir parçasıdır ve diğerlerine karşı şefkat duygusunun hissedilmesi yardım etme motivasyonunu tetiklemiştir.
- 2) Antropologların çalışmalarına göre birey evrimi için özgecilik önemli bir etkindir ve özgeci davranışları etkisi altına alan duygusal eğilimlerin genetik bileşenleri vardır.
- 3) Deneysel çalışmalarla birlikte yardım etme davranışındaki hedefler ve özgecilik kavramlarının var olup olmadığı ile kaynakları sorgulanmıştır ve empatik kaygı motivasyon kaynağı olarak bulunmuştur.
- 4) Özgeci motivasyonun empatik kaygı haricindeki kaynakları sorgulandığında özgeci kişilik adına içselleştirilmiş prososyal değerler, ahlaki muhakeme ve olumlu benlik kavramı oluşturma gibi kaynaklar yer almaktadır.

Literatür incelemesi yapıldığında yardım etme ve empati arasındaki ilişkinin altında yatan temel etken, bir konuda bireyin yardıma ihtiyacı varsa empati, sempatiklik, şefkat gibi duyguları hissedildiğinde yardım etme fikrine daha ılımlı bakılmasındandır (Batson, 2008, s. 8).

2.5.3. Prososyal Motivasyonun İlişkili Olduğu Prososyal Örgütsel Davranışlar

Örgütsel başarıların temelinde kişisel başarılar yer almaktadır. Kişisel başarıların artmasında prososyal motivasyonun önemli bir katkısı vardır. Bu nedenle prososyal motivasyon, örgütler bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu kısımda prososyal motivasyonun örgütsel davranışlar arasında işe gömülmüşlük, işle bütünleşme, işe adanmışlık, iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel iletişim ve öznel iyi oluş ile ilgili pozitif ilişkisi incelenecektir. Bu kavramların kısa açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

İşe Gömülmüşlük: Örgütte olumlu iş davranışlarıyla ilişkilendirilen işe gömülmüşlük (Kesen ve Öselmiş, 2019, s. 24), çalışanın örgütte kalma ya da ayrılma niyetine etki eden faktörlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Kanten, Kanten ve Dünder, 2016, s. 69). İşveren-işgören arasındaki ilişkiden daha geniş kapsamlı olarak

çalışanın işten duyduğu memnuniyet neticesinde işe karşı olumlu davranış ve tutumlarla ilgilidir (Holtom ve O'Neill, 2004, s. 220). İşe gömülmüş bir çalışanın çevresi, yaptığı işler sebebiyle ağ ile kaplanmış. Çalışan işine ne kadar çok gömülmüşse bu bahsedilen ağ da o derece sıkıdır. Bu nedenle çalışanın işinden, örgütünden ve örgüt çevresinden ayrılması oldukça zor olmaktadır (Allen, 2006, s. 244). Mallol, Holtom ve Lee (2007)'e göre işine gömülmüş olan bireyler, örgütleriyle olan ilişkilerini uzun dönemli planlamakta ve işten ayrılma niyetini daha az oranda düşünmektedir ve çalışanlar, işyerlerinde kalma noktasında motive olmaktadır. Böylece işlerinde performanslarını artırıcı davranışlar sergilemektedirler (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018, s. 137). Bu durum prososyal motivasyonun pozitif etkisini ortaya koymaktadır.

İşle Bütünleşme: Kahn (1990)'a göre iş tutumlarından biri olan ve bireyde var olan fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjisini iş rollerine aktarmasına işle bütünleşme adı verilmektedir. Christian ve diğerleri (2011), işle bütünleşmeyi motivasyonla ilgili pozitif bir iş tutumu olarak nitelendirmektedir. İşle bütünleşmiş bireyler, işleri konusunda daha istekli olurlar. Ayrıca çalışanların işleriyle ilgili algıları daha yüksektir ve hareketlidirler. Bu tarz olumlu enerjileri işlerine aktardıkları için başarı getirmesi olağan bir sonuçtur (Öngöre, 2013, s. 51). Bireylerin işini severek örgütün hedef ve amaçlarıyla uyumlu şekilde stratejilerini geliştirmesi ve işle bütünleşmesini sağlamada sıkıntı yaratacak durumlara karşı önlemler alınması işleri daha da kolaylaştıracaktır (Akşit Aşık, 2016, s. 90). Prososyal motivasyonu sağlanan birey daha fazla işiyle bütünleşecektir ve bu durum örgüt açısından pozitif bir etki yaratacaktır.

İşe Adanmışlık: Attridge (2009)'ye göre çalışanların işlerine karşı olumlu olmaları ve bu tarz davranışlar sergilemeleri, işlerinin geleceğine dair ümit beslemeleri işe adanmışlık olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle çalışanların güçlü özellikleri önem arz etmektedir. Burada devreye pozitif psikoloji girmektedir. Çünkü Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002)'e göre pozitif psikoloji olması için bireylerin yüksek enerjili olması ve işleri yapma hususunda istekli olması gereklidir. İşe adanmışlık kavramı, çalışanın işini icra ederken özverili ve enerjili davrandığı, kişiler arası değişkenliğin olduğu bir örgütün oluşturulabildiği bir yapıdır. Bu yapı, çalışanın işe katılımını arttırmakta ve daha enerjik çalışmasını sağlamaktadır (Kahn, 1990, s. 692). Bireylerin işe adanmaları birtakım sonuçları oluşturmaktadır. Bunlar arasında işle ilgili takınılan olumlu tutumlar, bireysel sağlık, işe dair sergilenen pozitif davranışlar ve

performansların artması yer almaktadır (Turan ve Özdemir, 2019, s. 1349). Ayrıca örgütsel destek almaları işe adanmışlık düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir (Tokmak, 2018, s. 276). Bu bakımdan çalışanlar prososyal motiveli bir şekilde çalışmaktadır ve böylece örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda etkin bir organizasyon yapısı oluşmaktadır.

İş Performansı: İşini yapan bir bireyin iş kapsamında belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda bunlardan hangilerini, ne zaman, ne kadar maliyetle sağladığının veya tamamladığının nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir (Smith ve Goddard, 2002, s. 250). Yani bir dönemde çalışanların yaptıkları işlerin de hesaba katılarak amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmaların değerlendirilmeleriyle ulaşılan sonuçtur (Doğan, 2020, s. 46). Başka bir deyişle iş performansı, bireyin işini gerçekleştirmek amacıyla harcadığı tüm uğraşlar karşısında ulaştığı başarı seviyesidir (Polat, 2019, s. 642). İş performansını etkileyen faktörler bulunmaktadır. Shmailan (2016)'a göre bu faktörler, bireysel özellikler, çalışanın eğitim durumu, doğru kişinin doğru yerde ve zamanda çalışıyor olması, çalışanın iş güvencesinin olması, çalışanın ve örgütün beklentilerinin uyumasıdır. Belirli aralıklarla çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Burada dikkat edilecek nokta ise değerlendirmenin objektif ve doğru bir şekilde yapılmasıdır. Hiyerarşinin ve yönetsel otoritenin zarar görmemesi için değerlendirme sonuçlarının gizli tutulması fikri var olsa da sonuçların açık olması başarılı bir çalışanın moralini yükselteceği için motivasyonu artacaktır ve çalışan örgütün amaç ve hedeflerini daha çok benimseyecektir (Doğan, 2020, s. 46). Bu bağlamda iş performansının prososyal motivasyonu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşıldığı söylenebilir.

İş Tatmini: Locke (1976)'ye göre çalışanların işinde deneyim sahibi olması ve işteki rolüne karşı pozitif duygusal tepkilerin bütünü iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini yüksek olan bir bireyin işini sevdiği ve işine yönelik olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir (Özpehlivan, 2018, s. 45). İş tatmininin iki temel unsuru bulunmaktadır. İlki kişinin duygu ve düşünceleri, beklentileri, ihtiyaçları ve bu etkenlerin şiddet seviyeleri olan bireysel durumudur. Diğer unsur ise işe dair fiziksel ve psikolojik şartların kişinin isteklerini hangi ölçüde karşılayabildiğini kapsayan işe yönelik koşullardır (Bayrak Kök, 2006, s. 293). Çalışanlar yaptıkları işte iyi bir sonuç elde ederlerse ve bu durumdan dolayı örgütleri tarafından ödüllendirilirlerse iş tatmini

oluşacaktır. İş tatmininin yüksek olması durumunda çalışanların işe devamsızlık oranlarında azalma, iş verimlilikleri ve performansları artma, iş gücü devir hızında düşme, işten ayrılma niyetlerinde azalma olacaktır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010, s. 146). Bu açıdan iş tatmini ile prososyal motivasyon arasındaki olumlu ilişki ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel Bağlılık: Morrow (1983), örgütsel bağlılığı örgütle özdeşleşme, örgütün amaçlarını benimseyerek sadakat duyma olarak ifade etmektedir. Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay ve Davis (2005) ise çalışan-örgüt arasındaki ilişkiyi saptayan psikolojik bir durum ve örgütün genelindeki bağlılıklarını örgütsel bağlılık olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığın temelinde bireyin bulunduğu örgüt ile kendi kimlik birliğini sağlaması ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissederek örgütle bütünleşmesi yer almaktadır (Bayrak Kök, 2006, s. 297). Örgütle bütünleşerek örgüte bağlı olarak çalışan bireyler, örgütsel amaç ve hedeflerinin başarılması adına daha çok çalışacağı ve fedakârlık edeceği düşünülmektedir (Surat ve Polat, 2020, s. 323). Örgütsel bağlılığı olan kişiler daha uyumlu ve üretken olmaktadır. Bu kişilerin sadakat duyguları da fazla olacağı için örgüt için sorumluluk almaktan çekinmezler. Ayrıca bağlılık duygusu sahiplenmeyi de birlikte getireceği için örgüt için en az maliyetle daha fazla getiri sağlamaya çalışırlar. Başarılı sonuçlar geldikçe de güdülenirler ve bu durum bireylere prososyal motivasyon sağlar (Bayram, 2005, s. 126).

Örgüt Kültürü: Bir örgütteki bireylerin ortak değerlerinden ortaya çıkan, çalışanların davranışlarına yön veren kurallar, değerler, alışkanlıklar ve inançlar sistemi örgüt kültürü olarak tanımlanmıştır (Hofuse, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002, s. 3). Örgüt kültürü, çalışanlara nasıl davranmaları gerektiği konusunda ve iş yapma usulleri bakımından rehberlik etmektedir. Böylece ortaya değişik şekillerde tutum, inanç ve beklenti modelleri çıkmaktadır (Bahar, 2020, s. 2020). Ayrıca bir örgütün kişiliğini yansıtmaktadır. Bu bakımdan çalışanların işlerinden memnuniyet duyarak tatmin olması ve örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkisi vardır (Kane Urrabazo, 2006, s. 188). Örgüt kültürü, ayırt edici bir özelliğe sahiptir. Diğer özelliklerini sıralamak gerekirse herhangi bir konu ifade edilmeden de anlaşılabilir, kararlı bir yapısı olan bütünleştirici ve semboliktir, üst yönetimin bir yansımasıdır ve kabul görmüştür (Bahar, 2020, s. 2020). Birlik ve beraberlik duygusuyla hareket etmeyi öngörmektedir. Bu özellikler de motivasyon sağlaması bakımından önemlidir. Örgütün kültürü ile stratejilerinin uyumu sağlandığında güçlü örgüt kültürü oluşmuş olur. Güçlü bir örgüt kültürü kurulmasındaki

diğer önemli etken de çalışanların bağlılığının sağlanmasıdır. Böylece stratejiler doğru şekilde uygulanarak hedeflere daha çabuk ulaşılabilir (O'Reilly 1989, s. 16).

Örgüt İklimi: Çalışanların tecrübe edindiği politika, prosedür ve uygulamaların anlamları ve algısının paylaşarak ödüllendirme yapılması ve böylece desteklemelerin yapılması, sonrasında beklenen davranışlar örgüt iklimi olarak adlandırılmaktadır (Yalçınsoy, 2018, s. 69). Kısaca kişilerin davranışlarını gösterdiği psikolojik çevredir. Bu açıdan bakıldığında örgüt ikliminin birey odaklı, algıya önem veren dinamik boyutlarının olduğu görülmektedir (Doğan ve Üngüren, 2012, s. 28). Schneider ve Synder (1975)'e göre örgüt iklimi, örgüt yapısı, kaynaklar, ödüller, yönetim tarzı, çatışmaların olması, baskılar vb. olmak üzere birçok boyuttan oluşmaktadır. Örgüt iklimi, çalışanların iş performansını ve tatminini etkilemektedir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde örgüt iklimleri düzenlenebilir. Ayrıca çalışanların tutum-davranışları ve değerleri ile ilgili bir fonksiyonu vardır (Bucak, 2002, s. 3). Kişilerin çalıştıkları örgütten edindikleri bilgiler, ortamın şartları gibi birçok etken ile örgüte dair algılarını şekillendirirler (Schneider ve Snyder, 1975, s. 319). Eğer birey örgüt iklimini ödüllendirici ve destekleyici bir durum olarak algırsa yaratıcılığında ve performansında artış olur. Buradan da bireyin motive olması ile başarısının önünün açılacağı muhtemeldir.

Örgütsel İletişim: Yaygın bir şekilde bilgi aracılığıyla iki ya da daha fazla insanın tutum ve davranışlarını değiştirme veya etkileme sürecine örgütsel iletişim denir (Kelly, 2000, s. 92). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için ana fonksiyonlarından biri olarak kabul edilebilir. Çünkü bireyler iletişim sayesinde geribildirim alırlar. Bu açıdan çift yönlü bir iletişim süreci örgütün ilerlemesinde büyük etkindir (Ölçer ve Koçer, 2015, s. 343). Örgütsel iletişimin fonksiyonları arasında bilgi edinme, birleştirme, etkileme, ikna etme, emir verme ve eğitim-öğretim sıralanabilir (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010, s. 105). Örgütlerde fonksiyonların iyi bir şekilde yerine getirilmesi, örgüt çalışanlarının bilgi alışverişinde koordineli olarak hareket etmesine bağlıdır. Böylece etkin ve verimli bir iletişim gerçekleşebilir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, s. 63). Örgütsel iletişimin bilgi, örgütsel heyecan, kontrol ve motivasyon olmak üzere dört ana amacı vardır. Bunların yanında örgüt çalışanlarına mevzuat bilgisinin verilmesi, iş güvenliğinin sağlanması, teknolojinin yakından takip edilmesi, ast-üst ilişkisinin özendirilmesi, örgüt güveninin oluşturulması, örgüt çalışanlarının örgütün hedeflerine uygun olarak hareket

ettirilmesi yer almaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 102). Bu amaçlar gerçekleştirildiği takdirde çalışanlar daha güvenli ve rahat bir şekilde çalışırlar ve motivasyonlarında artış olur.

Öznel İyi Oluş: Deiner (1984)'e göre kişilerin hayatını ve yaşadıklarını değerlendirmesi ve bunlar üzerinde yargı bildirmesi öznel iyi oluş kavramı ile açıklanmaktadır. Yani bilişsel ve duygusal birleşimlerden oluşmaktadır ve tatminin öznel hâlidir. Pozitif ruh sağlığını ifade etmektedir. Lyubomirsky, King ve Diener (2005)'e göre öznel iyi oluş sayesinde kişinin enerjisi ve yaratıcılığında artış olmakta, çevreyle daha iyi ilişkiler kurabilmekte ve örgütte çalışma verimliliği artmaktadır. Birey eğer yüksek öznel iyi oluşa sahipse haz veren duygu deneyimlerini daha fazla ve haz vermeyen duyguları da daha az yaşamaktadır (Eryılmaz, 2009, s. 976). Diener (2000), bunlara güven, sosyalleşme, yardımseverlik, benmerkezcilik duygusunda azalma, daha az düşmanlık beslemenin de yüksek öznel iyi oluşa sahip bireylerde var olduğunu belirtmiştir.

2.5.4. Prososyal Motivasyon Üzerine Yapılan Çalışmalar

Akduru, Güneri ve Semerciöz (2016), özel sektör çalışanlarının prososyal motivasyon algılarıyla iş ve yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarının sonuçlarına göre çalışan bireylerin prososyal motivasyon düzeyiyle iş doyumları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkisi varken, yaşam doyumuyla prososyal motivasyon arasında olumlu yönlü ilişki olmadığı saptanmıştır.

Eisenberg, VanSchyndel ve Spinrad (2016)'ın çocukların olumlu prososyal davranışlara yönelik güdülerine ilişkin araştırmaları inceledikleri çalışmalarında empatik, sevinç, yeterlilik veya sosyal ilişki duygusu gibi güdülerin araştırma konusu olduğunu saptamışlardır. Prososyal davranışların motivasyonu ile ilgili koşulları değiştiren durumlar, son zamanlarda okul öncesi çocuklar üzerinde yapılan çalışmalar hâlini aldığını belirlemişlerdir. Prososyal motivasyonlardaki normatif değişiklikleri, bencil ve özgeci motive olmuş prososyal davranışın belirleyicilerini ve bu motivasyondaki bireysel farklılıklarla ilgili sosyalleşme, kişilik gibi faktörleri değerlendirmek için çalışmalara ihtiyaç olduğunu tespit etmişlerdir.

Besley ve Ghatak (2018)'in önemli getirileri kârda tutulmayan önemli bir sosyal bileşene sahip olan mal ve hizmet sağlayan kuruluşlarda motivasyonun alternatif modelleri ile teşvik ödemesinin kullanımı arasındaki ilişkiyi ve prososyal motivasyonun teşviği ve performansları nasıl değiştirdiğini araştırdıkları çalışmalarında prososyal

motivasyonun ilgili olduğu alanlarda teşviklerin performans üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Koçak (2019)'ın istismarcı yönetimle prososyal motivasyon ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü incelediği araştırmasını Türkiye'de üretim sektöründe faaliyette bulunan bir firmanın 304 çalışanına uygulamıştır. Çalışma sonucuna göre istismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü vardır. Buna ek olarak istismarcı yönetimle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki negatif, örgütsel özdeşleşmeyle prososyal motivasyon arasındaki ilişkinin ise pozitif yönde olduğu saptanmıştır.

Schott, Neumann, Baertschi ve Ritz (2019)'ın toplum yanlısı motivasyon ve özgecilik gibi kavramlar arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri sistematik olarak inceledikleri ve polis memurlarına yaptıkları çalışmalarında kamu hizmeti motivasyonu ve prososyal motivasyonun farklı sosyal davranış türlerine yol açan farklı motivasyon türlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Kamu hizmeti motivasyonu kavramı motivasyonun bir türü olması nedeniyle davranışsal faktörlere dayalı tanımlamaların hariç tutulduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun işlerini sevdiklerini ve direkt temasta oldukları kişilere yardımcı olabilmek için veya güvenlik ve adalet gibi konularda katkıda bulunmalarına olanak sağladığından dolayı polis olduklarını dile getirmişlerdir.

Can ve Aykaç (2020)'ın mesleki bağlılığın prososyal motivasyon davranışı üzerindeki rolünü incelediği araştırmasının sonucunda mesleki bağlılıkla prososyal motivasyon davranışı arasında orta seviyede anlamlı yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca mesleki bağlılığın prososyal motivasyon davranışını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Çok fazla verimlilik elde etmek amacıyla prososyal motivasyon davranışı yüksek kişilere ulaşmak amacıyla mesleki bağlılığın etkisi oldukça fazla çıkmıştır.

2.6. Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Yazın taraması yapıldığında, hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon kavramlarını bütüncül bir modelle ele alarak değişkenler arasındaki ilişkileri doğrudan ve dolaylı etkiler bakımından ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ek olarak alan yazın inceleme sürecinde yapılan gözlemlerden hareketle, bu durumun sebebinin iş-aile pozitif yayılımı kavramının iş-aile yayılımının alt boyutu olması nedeniyle bu kapsamda kullanılmasından kaynaklandığı görülmektedir

(Bolatcı ve Keser, 2017; Grzywacz ve Marks, 2000). Bu aşamaya kadar sunulan geçmişteki araştırma bulgularına ek olarak hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon kavramları arasındaki ilişkileri kuramsal açıdan inceleyebilmek mümkündür. Bu suretle ilgili değişkenler arası ilişkiler Kaynakları Koruma Teorisi (Hobfoll, 1989) ve Demerouti ve arkadaşlarınca (2001) geliştirilen İş Talepleri ve Kaynakları Modeliyle açıklanabilir. Hobfoll (1989)'a göre Kaynakları Koruma Teorisi (Conservation of Resources Theory) kişilerin yaşamlarında farklı kaynakların var olduğunu ve bu kaynakların bireyler üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu kaynaklar arasında maddi kaynaklar, enerji halleri, bireysel özellikler, çeşitli psikolojik durumlar ve koşullar sayılabilir. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Schaufeli ve Bakker, 2004; Tummers ve Bakker, 2021; Bakker ve Demerouti, 2007; Bakker ve Demerouti, 2017; Crawford, LePine ve Rich, 2010) iş bağlamının çalışan kişiden beklenen talepleri karşılaması ve çalışanda var olan kaynakların olumlu dengede olmasının işgörenin işe bağlanmasına ve iyi oluşuna; olumsuz denge durumunda da olumsuz yönde iş ve bireysel sonuçlara neden olacağı olarak ifade edilmektedir. Modele göre iş bağlamının tüm özellikleri iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki şekildedir. İşin olumsuz ve zor olan kısımları iş talepleri olarak kategorize edilirken, destekte bulunan olumlu yönleri ise iş kaynakları şeklinde adlandırılmaktadır. Buradaki kaynaklar, iş ortamından sağlanan kaynaklar haricinde işgörenlerin psikolojik ve fizyolojik olarak sahip olduğu kişisel kaynakları da kapsamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker ve Demerouti, 2007).

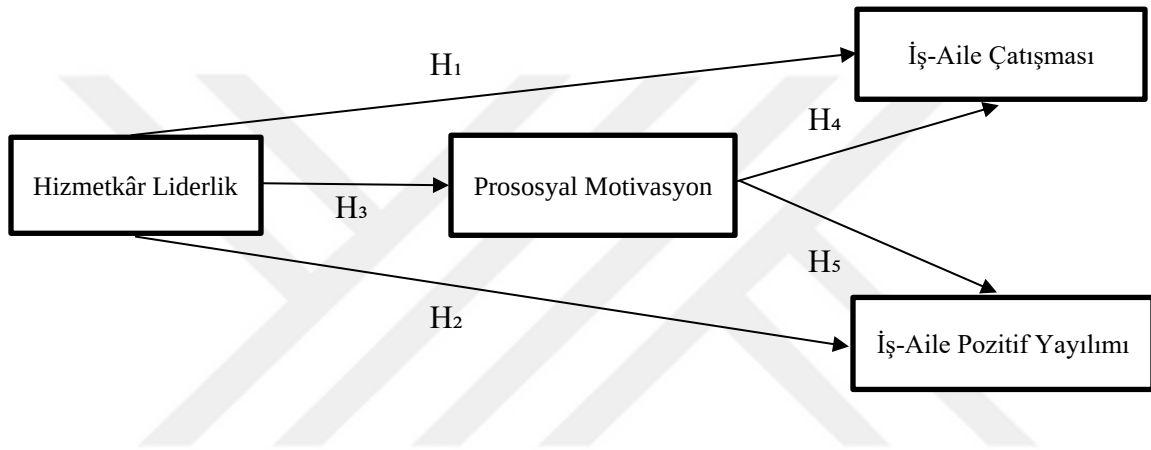
İlgili model kapsamında yer aldığı hizmetkâr liderlik ve prososyal motivasyon kavramının, iş talepleri ve kaynakları modelinde yer alan iyi şeyler statüsü içerisinde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda öngörülen ilişkilere göre, kişilerin sorumlu oldukları iş ve görevlerle başa çıkabilmeleri konusunda mevcut liderlik özellikleri uygun bir düzeyde olmalıdır. Böylece çalışanların kendilerine olan güvenleri artacak ve motivasyonları ile performanslarında artış olacaktır. Liderlik özellikleri yeterli seviyede olmadığında ise motivasyon düşüşü olacaktır ve performanslarda azalma görülecektir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma sorularının cevaplanması için oluşturulan hipotezleri kapsayan ve çalışmadaki kavramlardan meydana gelen araştırma modeli Şekil 5'te sunulmuştur.



Şekil 5. Araştırmanın modeli

Alan yazınından hareketle hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı, prososyal motivasyon kavramları arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekilde belirtilmiştir:

H₁: Hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilemektedir.

H₂: Hizmetkâr liderlik, iş-aile pozitif yayılımını pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Hizmetkâr liderlik, prososyal motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Prososyal motivasyon, iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilemektedir.

H₅: Prososyal motivasyon, iş-aile pozitif yayılımını pozitif yönde etkilemektedir.

H₆: Hizmetkâr liderlik iş-aile çatışması ilişkisinde prososyal motivasyon aracı değişkendir.

H₇: Hizmetkâr liderlik iş-aile pozitif yayılımı ilişkisinde prososyal motivasyon aracı değişkendir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreninden bahsetmeden önce, çalışmanın örneklemi Osmaniye İl Milli Eğitim Müdürlüğü (MEM)'ne bağlı merkezde bulunan okullarda çalışan öğretmenlerin oluşturması nedeniyle buna ilişkin bazı genel bilgilerin verilmesi gerekli bulunmuştur. Osmaniye İl Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine bakıldığında merkezde 135 adet okul bulunmaktadır. Bu okullar içerisinde 12 adet anaokulu, 56 adet ilkokul, 38 adet ortaokul, 29 adet lise yer almaktadır (<https://mebbis.meb.gov.tr/KurumListesi.aspx>, 2021). Osmaniye merkezde çalışan öğretmen sayısı ise 3760 olarak belirtilmiştir. Bu sayı mevcut araştırma evreninin sayısını oluşturmaktadır.

Bir evrendeki birimler içerisinde sistemli olarak seçimi yapılan ve evreni yansıttığı düşünülen daha küçük kümeler örneklem şeklinde adlandırılmaktadır. Başka bir deyişle evrenden bir araştırma yapmak amacıyla seçilen ve evreni temsil ettiği düşünülen gruba örneklem adı verilir. Araştırmaya katılımı istenen her kişi örnekleme dâhil edilmemekte, araştırmaya katıldığı an itibari ile örnekleme dâhil olmaktadır. Dolayısıyla örneklem, araştırmaya fiilen katılan bir grup bireydir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 125-126).

Ölçek geliştirme sürecinde örneklem büyüklüğünün belirlenmesi oldukça önemlidir. Örneklem sayısının ankette bulunan ifade sayısından en az beş katı fazla olması gerektiği araştırmacılarca genel kabul gören bir durumdur (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2014, s. 15). Bu çalışmada örnekleme 20 maddelik bir ölçek formu uygulandığı ve ek olarak 6 adet demografik özellikleri içeren soru sorulduğu dikkate alındığında 473 öğretmen ile çalışmanın yapılmış olması istatistiki işlemler bazında yeterli sayıya ulaşıldığına işaret eder.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Araştırma çerçevesinde yer alan veriler, anket tekniğiyle temin edilmiştir. Örneklemde yer alan her bir personele soru formları internet aracılığı ile yönlendirilmiştir. Soru formu beş kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını, ikinci olarak iş-aile çatışması algılarını, üçüncü olarak iş-aile pozitif yayılımı algılarını, dördüncü olarak prososyal motivasyon rollerini ölçme amaçlı sorular yöneltilmiştir. Anket formunun son kısmında ise bireylerin demografik

bilgilerine yönelik cevaplar aranmıştır. Soru formunda da alan yazında daha önce kullanılmış, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır.

Ölçeklerde yer alan genel ifadelerde bazı uyarlamalar yapılmıştır. Bu uyarlamaların nedenleri arasında ölçekleri daha anlaşılır hâle getirme çabası ve bazı sorular için bireyin kendi özel davranışlarını ele vermeme isteği sebebiyle oluşabilecek hatalı yanıtların önlenmesi sayılabilir. Detaylar bir sonraki bölüm olan kullanılan ölçekler başlığı altında yer almaktadır.

Anket uygulaması Ekim/2020’de başlayıp Temmuz/2021’de sona erdirilmiştir. Yaklaşık on ayı bulan veri toplama sürecinin uzamasında, katılımcı sayısını artırma amacı etkili olmuştur. Ayrıca dünyayı derinden etkileyen pandemi sebebiyle yüz yüze eğitimlere ara verilerek online eğitime geçilmiştir ve sonrasında ikinci dönem sonu gelmiştir. Bu etkenler nedeniyle verilerin kısa sürede temin edilmesi zorlaşmıştır.

Örnekleme de yer alan öğretmenleri araştırmaya dâhil etmek için Osmaniye İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından araştırma izni alınarak anket oluşturulmuştur. Online olarak hazırlanan anket formu link haline getirilmiştir ve Osmaniye İl MEM aracılığıyla il merkezindeki tüm okullara mail atılmıştır. Mail içeriğinde araştırmaya katılma durumunun gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir.

Örnekleme, örneklem seçme işine verilen addır. Örnekleme yaparken gerekli örneklem kriterleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar örneklemin sayı olarak yeterli olması ve uygun yöntemler ile seçilmesidir. Nicel ve nitel araştırmalarda farklı örnekleme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu araştırma kapsamında tesadüfi olmayan örnekleme türleri arasından kolayda ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Osmaniye İl MEM’den araştırmanın veri toplama kısmında gerekli izinlerin alınması ve destek bulunması nedeniyle, bu yöntemler tercih edilmiştir. Kolayda örneklem, kazara veya uygun örneklem olarak da adlandırılmaktadır. Bu örnekleme de araştırma için ihtiyaç duyulan örneklem elde edilinceye kadar kolayca olacak şekilde ulaşılabilir deneklerden veriler toplanmaya çalışılmaktadır. Amaçlı örnekleme ise araştırmacı kendi bireysel gözlemlerini dikkate alarak araştırma sorunsalına uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikleri olan denekleri seçmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2018, s. 132). Araştırmanın evreni ve örneklem adlı bölümünde de yer verilen hesaplama paralelinde 3760 adet öğretmen çalışanı içeren Osmaniye il merkezindeki öğretmenler evrenini temsil edecek 473 öğretmenden geri dönüş alınmıştır.

3.4. Kullanılan Ölçekler

Ölçekler, kavramların analiz edilmesine imkân veren ve onların sayısal istatistiki programlarda değerlendirilebilmesini sağlayan şekil ve yöntemlerdir (Stevens, 1946, s. 677). Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada dört farklı yapı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlandığından dört farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ve orijinal formları alan yazında İngilizce olarak bulunan ölçeklerde çevirilen Türkçe ifadeler, sonuç geçerliliği bakımından oldukça önemlidir. Türkçe uyarlamalar çalışmanın devamında detayı verilen araştırmalardan alınmış olup araştırılan ifadeleri netleştirmek amacıyla bazı ifadeler değiştirilmiştir.

Çalışmada yer alan hizmetkâr liderlik değişkeninin ölçümü için Liden ve arkadaşlarının (2008) derlediği 7 madde ve tek boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği orijinal form olarak baz alınmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonu, Kılıç ve Aydın (2016)'ın çalışmasından alınmıştır. Bu araştırmada yer alan ölçek ifadelerinin bir kısmının daha anlaşılır olması amacıyla bazı uyarlamalara gidilmiştir.

Tez çalışması çerçevesinde incelenen ikinci değişken olan iş-aile çatışması değişkeninin ölçümü için Netemeyer ve çalışma arkadaşları (1996) geliştirilen ve Akın, Tunca ve Bayrakdar (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 5 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Bu çalışma çerçevesinde incelenen üçüncü değişken olan iş-aile pozitif yayılımı kavramı için Grzywacz ve Marks (2000) tarafından geliştirilen iş-aile yayılımı ölçeğinin alt boyutlarından biri olan iş-aile pozitif yayılımının ölçüldüğü 3 madde ve tek boyuttan oluşan ve Polatçı (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Araştırma çerçevesinde incelenen dördüncü ve son değişken olan prososyal motivasyon rolleri ölçeği Grant ve Sumanth (2009)'ın çalışmasından alınmıştır. Ölçekteki İngilizce ifadeler Kesen ve Akyüz (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek ifadeleri 5 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada yer alan ölçek ifadelerinin bir kısmının daha anlaşılır olması amacıyla bazı uyarlamalara gidilmiştir.

Soru formunda yer alan tüm ölçeklerdeki ifadeler “1-Hiçbir zaman, 2-Çok nadir, 3-Bazen, 4-Çoğu zaman, 5-Her zaman” olmak üzere 5’li Likert tipi ölçme düzeyinde düzenlenmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara, anketin son kısmında yer verilmelidir. Bu durumun nedeni olarak katılımcı, yaşı, medeni durumu, gelir ya da

eğitim düzeyi gibi sorulara yanıt verirken, bazı çekincelere sahip olabileceği ve bu nedenle demografik özelliklerini beyan etmek istemeyebileceği veya cevaplamayı baştan reddedebileceği sayılabilir (Kavak, 2008). Bu nedenle soru formunda, demografik değişkenlere ilişkin sorular son bölümde yer almaktadır. Ankette; katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim düzeyleri, görev yaptığı okul, kurumdaki toplam çalışma süreleri maddelerine yanıt vermeleri istenmiştir.



BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

4.1. Ön Analizler

Araştırma çerçevesinde verilerin analizi yapılırken bilgisayar destekli yazılımlardan faydalanılmıştır. Bu kapsamda araştırma bulgularının analizi için bu yazılımlar aracılığıyla ön analizler, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemleri kullanılmıştır. Aracılık analizinde de process macro programı 4 kullanılmıştır. Process macro programındaki model 4 ile iki ayrı şekilde aracılık analizi yapılmıştır. Birinde hizmetkâr liderlik ve iş-aile çatışmasında prososyal motivasyonun aracılık etkisine bakılmıştır. Diğerinde ise hizmetkâr liderlik ve iş-aile pozitif yayılımında prososyal motivasyonun aracılık etkisine bakılmıştır.

Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre temin edilen verilerin analize uygun olup olmadığının kontrol edilmesi amacıyla analizlerin yapılmasından önce veri setinin kontrolünün sağlanması gereklidir. Böylece çıkabilecek sorun ve oluşabilecek hataların saptanarak verilerin analize uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, analizlere geçmeden önce “Ön Analizler” başlığı altında veri setinin doğruluğu, eksik veri analizi, ortak yöntem sapması ve normal dağılım analizleri yapılmıştır.

4.1.1. Veri Setinin Doğruluğu

Veri setinin doğruluğunun araştırılması ön analizlerin ilk aşamasıdır. Veri setinin doğruluğu incelenirken veri setinde kodlama hatası olup olmadığını saptayabilmek amacıyla ölçek maddelerinin her biri için minimum ve maksimum değerler kontrol edilmelidir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 202). Ankete dair verilerin tümü internet üzerinden tedarik edilmiştir. Bu nedenle yapılan araştırmalar neticesinde, demografik değişkenlere ait tüm maddeler belirlenen aralıklarda kodlanmıştır. Ayrıca tüm maddeler de 5’li Likert tipi ölçekte hazırlanmıştır ve beklendiği üzere 1-5 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Bu durum veri setinde beklenmedik değerlerin olmadığını

göstermektedir. Sonrasında demografik değişkenlere ait maddeler dışında her bir maddeye ait ortalama ve standart sapma değerleri karşılaştırılmalıdır. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre ortalamalar standart sapmalardan daha büyük olmalıdır. Bahsedilen analiz yapılmış ve tüm ortalamaların standart sapmalardan büyük olduğu saptanmıştır.

4.1.1.1. Kayıp Değer Analizi

Yapılan araştırma kapsamında elde edilen verilerin analize uygun duruma getirilmesi amacıyla ilk olarak kayıp değer analizi (missing value analysis) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kayıp değer olmadığı tespit edilmiştir.

4.1.1.2. Uç Değer Analizi

Demografik değişkenlerin dışında her bir ölçek maddesine ait ortalama ve standart sapma değerlerinin karşılaştırılmasının ardından veri setinin doğruluğunun belirlenmesi için veri setinde uç değer (outlier) olup olmadığının incelenmesi gereklidir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre veri setindeki tekli uç değerler, maddelere ilişkin puanların z puanlarına dönüştürülmesi ile kontrol edilebilir. Her bir maddeye ait “z” değerlerinin -2.5 ile +2.5 arasında kalan veriler, potansiyel uç değerler olarak kabul edilmektedir. Ancak standardize z değerleri, örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan dolayı büyük örneklemelerde ($N > 200$) eşik değerin ± 2.5 yerine ± 3.29 olarak alınması önerilmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2018, s. 215). Bu çalışmada da 473 örneklem olduğu için her bir maddeye ait “z” değerlerinin +3.29 ile -3.29 aralığında yer alması gerekmektedir. Analiz sonucunda 1 adet ifadeye ait “z” değerlerinin -3.29'dan küçük olduğu saptanmıştır. Bu ifadeler PM3 olup Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

Verilere İlişkin Z Değerleri

Değişkenler	Z Değerleri	
	Minimum	Maksimum
Zscore(PM3)	-3,452	1,236

Veri setindeki olası uç değerlerin irdelenmesi ve saptanması akabinde uç değerlere ne yapılacağına dair farklı görüşler yer almaktadır. Yılmaz ve Koğar (2015)'a

göre saptanan uç değerler silinebilir, uç değerlere herhangi bir işlem yapılmayabilir ya da veri dönüşümleri gerçekleştirilebilir. Kimi yazarlar uç değerlerin silinmesini uygun bulurken kimileri de verilerin uç değerler silinmediğinde evreni daha iyi ifade ettiğini dile getirmişlerdir (Orr, Sackett ve DuBois, 1991, s. 476). Bu görüşler doğrultusunda belirlenen uç değerlerde bir değişiklik yapılmadan araştırmada yer alması kararlaştırılmıştır.

Tekli uç değer analizi sonrası Mahalanobis yöntemi ile çoklu uç değer analizi yapılmıştır. Mahalanobis uzaklığı, bir deneğin diğer deneklerin merkezinden (centroid) olan uzaklığını göstermektedir. Bu merkez nokta ise değişkenlerin tümünün ortalamalarından oluşturulan bir noktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 724). Mahalanobis Uzaklığı (MU) Yöntemi kullanılarak yapılan çoklu uç değer analizinde $p < .001$ anlamlılık düzeyinde deneklerin merkezine uzak olan bir veri olmaması nedeniyle veri setinde uç değer olmadığı saptanmıştır (Mahalanobis, 1936; İmadoğlu ve Türk, 2019, s. 56).

4.1.1.3. Ortak Yöntem Sapması Analizi

Williams ve Brown (1994)'a göre ortak yöntem sapması, gözlenen değişkenler içerisinde kontrol edilmesi gereken bir problemdir. Çünkü ölçme araçlarına ait maddeler arasındaki ilişkilerde ölçme hatalarına neden olmaktadır.

Yapılan çalışmada bütün değişkenlerin aynı anda ve 5'li Likert düzeninde ölçülmeleri, tek anket formunda birden fazla ölçeğin yer alması, aynı bölgelerdeki katılımcılar tarafından değerlendirilmesi, katılımcıların değişkenlik gösteren duygu durumları gibi faktörler ortak yöntem sapması riskini meydana getirmektedir. Bu riskler göz önüne alınarak anket formu hazırlanırken farklı yapılara ait ölçekler birbirinden bağımsız olarak anket formuna yerleştirilmiştir ve bağımlı değişkene ait ifadelere bağımsız değişkenlere ait ifadelerden sonra yer verilmiştir. Bu bağlamda nedensel bir bağ olmadan yanıtların verilmesi sağlanmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003, s. 879). Bu önlemlere rağmen ortak yöntem sapmasının oluşup oluşmadığını saptayabilmek amacıyla Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır. Bu test en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Buradaki temel konu bütün faktörlerin, tek ve genel bir faktör altında birleşmemesidir (Podsakoff vd., 2003, s. 889). Araştırmada genel ve tek bir faktör bulgulayabilmek amacıyla temel bileşenler analizinde 1'e sabitlenen faktör sayısında ortaya çıkan tek faktörün toplam varyansın %22.36'sına karşılık gelen düşük

bir kısmını açıkladığı bulgulanmıştır ($s^2 < .50$). Bu sonucun Podsakoff ve Organ (1986, s. 540) tarafından önerilen değerin altında olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde veri setindeki olası ortak yöntem sapması probleminin bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir.

4.1.1.4. Normal Dağılım Analizi

Araştırmada kullanılacak parametrik ya da non-parametrik olan analiz türlerinin saptanabilmesi için temin edilen verilerin normal dağılım gösteriyor mu göstermiyor mu durumu araştırılmıştır. Bu sebeple her bir ifadenin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3

Çarpıklık ve Basıklık Testi Sonuçları

Maddeler ve Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama	Standart sapma
Hizmetkâr liderlik 1	.116	-.886	2.947	1.2158
Hizmetkâr liderlik 2	-.405	-.477	3.581	1.0707
Hizmetkâr liderlik 3	-.819	.112	3.920	1.0136
Hizmetkâr liderlik 4	-.238	-.577	3.311	1.0808
Hizmetkâr liderlik 5	-.336	-.657	3.330	1.1540
Hizmetkâr liderlik 6	.188	-.998	2.579	1.2154
Hizmetkâr liderlik 7	-.386	-.897	3.450	1.2682
İş-aile çatışması 1	.144	-.262	2.558	.9596
İş-aile çatışması 2	.046	-.575	2.571	.9892
İş-aile çatışması 3	-.002	-.579	2.649	1.0018
İş-aile çatışması 4	.152	-.608	2.594	1.0677
İş-aile çatışması 5	.171	-.640	2.700	1.0964
İş-aile pozitif yayılımı 1	.022	-.124	3.093	.9273
İş-aile pozitif yayılımı 2	-.027	-.540	2.801	1.0489
İş-aile pozitif yayılımı 3	-.023	-.547	3.006	1.0706
Prososyal motivasyon 1	-.718	.711	3.837	.8617
Prososyal motivasyon 2	-.799	.835	4.059	.7924
Prososyal motivasyon 3	-.886	.721	4.017	.8828
Prososyal motivasyon 4	-1.249	1.609	4.323	.7992
Prososyal motivasyon 5	-1.415	2.385	4.281	.8457
Hizmetkâr liderlik	-.064	-.592	3.3026	.85773
İş-aile çatışması	.099	-.457	2.6144	.89564
İş-aile pozitif yayılımı	.100	-.217	2.9669	.88329
Prososyal motivasyon	-1.086	1.457	4.1036	.72522

Sonuçlara göre en büyük çarpıklık değeri: 0.171, en küçük çarpıklık değeri - 1.415; en büyük basıklık değeri: 2.385, en küçük basıklık değeri -0.998’ dir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 eşik değerleri arasında olması sebebiyle veriler normal dağılım gösteriyor denilebilir (Kalaycı, 2010, s. 58). Bu nedenle hiçbir madde bu aşamada ölçekten çıkarılmamıştır.

4.2. Demografik Bilgiler

Örneklem grubuna ilişkin frekans dağılımlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, görev yapılan okul türü, kurumdaki toplam çalışma süresi, toplam çalışma süresine ait altı farklı değişken kullanılmıştır. Burada bahsedilen demografik özellikler Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4

Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	318	67,2
	Erkek	155	32,8
Medeni Durum	Bekâr	106	22,4
	Evli	367	77,6
Yaş	20-25 arası	9	1,9
	26-31 arası	155	32,8
	32-37 arası	216	45,7
	38-43 arası	79	16,7
	44 ve üzeri	14	3,0
Görev Yapılan Okul Türü	Anaokul	58	12,3
	İlkokul	161	34,0
	Ortaokul	159	33,6
	Lise	95	20,1
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	0-5 yıl	255	53,9
	6-10 yıl	134	28,3
	11-15 yıl	41	8,7
	16-20 yıl	27	5,7
	21 yıl ve üzeri	16	3,4
Toplam Çalışma Süresi	0-5 yıl	73	15,4
	6-10 yıl	92	19,5
	11-15 yıl	116	24,5
	16-20 yıl	100	21,1
	21 yıl ve üzeri	92	19,5
Toplam		473	100,0

Tablo 4'e bakıldığında katılımcıların 318 (%67,2)'i kadın, 155 (%32,8)'i erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında 106 (%22,4)'sı bekâr, 367 (%77,6)'si evli olduğu gözlenmektedir. Demografik değişkenlerden yaş incelendiğinde katılımların 9 (%1,9)'u 20-25 arası, 155 (%32,8)'i 26-31 arası, 216 (%45,7)'sı 32-37 arası, 79 (%16,7)'u 38-43 arası, 14 (%3,0)'ü 44 ve üzeri yaş grubunu oluşturmaktadır. Örneklemen görev yapılan okul türüne bakıldığında 58 (%12,3)'i anaokul, 161 (%34,0)'i ilkokul, 159 (%33,6)'u ortaokul, 95 (%20,1)'i lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların bulundukları kurumdaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde 255 (%53,9)'i 0-5 yıl, 134 (%28,3)'ü 6-10 yıl, 41 (%8,7)'i 11-15

yıl, 27 (%5,7)'si 16-20 yıl, 16 (%3,4)'sı 21 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmüştür. Örneklemin toplam çalışma sürelerine bakıldığında 73 (%15,4)'ü 0-5 yıl, 92 (%19,5)'si 6-10 yıl, 116 (%24,5)'sı 11-15 yıl, 100 (%21,1)'ü 16-20 yıl, 92 (%19,5)'si 21 yıl ve üzeri çalıştıkları bulgulanmıştır.

4.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bilimsel bir araştırmada güvenilir ve geçerli ölçüm araçları kullanılmalıdır. Çünkü bir ölçüm aracının güvenilirliği ölçümün tutarlı olarak yapılabilmesini sağlamaktadır ve geçerliliği de ölçülmek istenen durumu ölçebilme seviyesini göstermektedir. Geçerlilik, ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliklere göre geliştirilerek ona uygun hâle getirilmesi ve bu ölçüm aracıyla elde edilen verinin ölçülmek istenen özelliğin niteliğini tam anlamıyla yansıtması olarak ifade edilmektedir. Sosyal bilim araştırmalarında görünüş geçerliliği, içerik geçerliliği, ölçüte dayalı geçerlilik, yapı geçerliliği ile iç ve dış geçerlilik en çok kullanılan geçerlilik türleri arasında yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 160). Ölçeklerin geçerlilik incelemesinde görünüş geçerliliği ve içerik geçerliliği kabul edilen iki ölçüttür.

Görünüş geçerliliği, yüzey geçerliliği olarak da adlandırılmaktadır. Ölçüm aracının neyi ölçtüğünden ziyade neyi ölçer göründüğünü tespit etmek görünüş geçerliliğinin temelini oluşturmaktadır. İçerik geçerliliği ise ölçülmesi hedeflenen kavramı ölçüm aracında yer alan maddelerin hangi ölçüde temsil ettiğini belirlemektedir ve kapsam geçerliliği olarak da adlandırılmaktadır (Casalo, Flavian ve Guinaliu, 2007, s. 590). Bu minvalde, online anket formu uygulaması öncesinde bu konuyla ilgili uzman görüşü doğrultusunda kullanılacak ölçeğin kapsamının yeterliliği sorgulanmıştır ve ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmada yer alan ölçeklerde görünüş (yüzey) ve içerik (kapsam) geçerliliği sağlanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğiyle ilgili bilgi edinmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla ölçüm modelinde oluşturulan yapılar doğrulanmıştır.

Güvenilirlik, ortaya çıkan ölçüm verilerinin ölçülmek istenen kavramı tutarlı olarak ölçebilmesi, ölçüm aracının farklı yer ve zamanlarda ve aynı evren içerisinde alınan farklı örneklemeler bazında uygulaması yapıldığında yakın sonuçlara ulaşılması şeklinde ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 155). Başka bir deyişle ölçeklerin tekrar edilebilir nitelikte olduğu anlamındadır (Nunnally, 1967, s. 10).

Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach alfa katsayısının hesaplanması yöntemi kullanılmıştır. Soru formunda uygulanan ölçeklerle birlikte boyutların güvenilirlikleri de hesaplanmıştır. Buna ek olarak, değişkenlerin düzeltilmiş toplam ile korelasyonları ve her bir ölçek ifadesinin olmasa bile ilişkili ölçeğin güvenilirliğinde değişikliğin oluşup oluşmadığı araştırılmıştır.

Araştırma çerçevesinde ölçeklerin ve boyutların kullanımına dair güvenilirlik katsayıları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	7	.86
İş-Aile Çatışması Ölçeği	5	.92
İş-Aile Pozitif Yayılımı Ölçeği	3	.83
Prososyal Motivasyon Ölçeği	5	.91

Güvenilirlik analizi sonuçlarından görüldüğü üzere ölçeklerin hesaplanan Cronbach alfa katsayıları sosyal bilim çalışmalarında yeterli kabul edilen .70 değerinin üzerinde çıkmıştır (Churchill, 1979, s. 68). Bu bağlamda ölçeklerin tutarlı ölçümler gerçekleştirdiği söylenebilir.

4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Önceden kullanılmış olan ölçeklerin özgün olan yapısının toplanan veriyle doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek için doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) faydalanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 342). Araştırmanın bu kısmında doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan araştırma modelindeki gözlenen ve gizil değişkenler arasında bulunan ilişkilerin test edilerek ölçüldüğü modelin bulguları bulunmaktadır. Gizil ve gözlenen değişkenleri içeren DFA ve yol modellerinin birleşimini içeren model yapısal eşitlik modellemesidir (YEM). Yapısal eşitlik modellemesinin AMOS, EQS, LISREL, SAS yazılımları gibi uygulamaları bulunmaktadır. Çalışmada ise bu uygulamalardan Amos kullanılmıştır. Marcoulides ve Schumacker (1996)’e göre yapısal eşitlik modellemesi, gizil değişkenin yer aldığı

modeller için çoklu göstergelerini, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçüm hatalarını, karşılıklı nedenselliği ve eş zamanlılığı kapsamaktadır.

Yapısal eşitlik modellemesi, eldeki veriye en iyi uyan modeli bulmak amacıyla kurulmuştur. Araştırma için kullanılan hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon birlikte değerlendirmeye alınmış, bilimsel dayanaklardan yararlanılarak yapısal bir model oluşturulmuştur. Yılmaz ve Çelik (2009)'e göre DFA, gözlenen ölçümler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılan YEM'in bir türüdür. Bu modelde 3 kapsayıcı gizil (örtük) değişken, 1 birinci düzey gizil değişken, 3 ikinci düzey gizil değişken ve 20 gözlenen değişken bulunmaktadır. Oluşturulan modele göre; hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki etkisinde prososyal motivasyonun aracı rolü görülmek istendiğinden hizmetkâr liderlik (HL) kapsayıcı dışsal gizil değişken, iş-aile çatışması (İAÇ), iş-aile pozitif yayılımı (İAPY) ve prososyal motivasyon (PM) kapsayıcı içsel gizil değişkenler olarak belirtilmiştir.

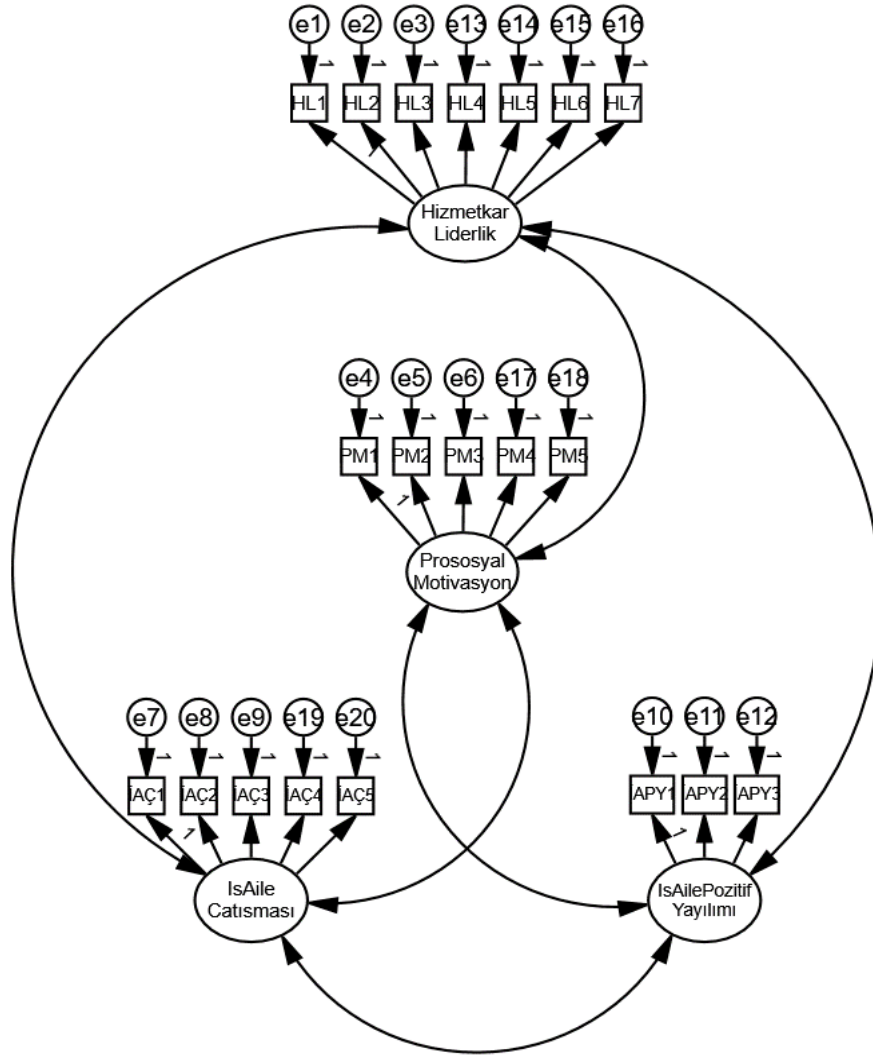
Yapısal eşitlik modellemesi iki şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar tek aşamalı ve iki aşamalı yaklaşımdır. Tek aşamalı yaklaşım gerçekleştirildiğinde ölçüm modeli ve yapısal model eş zamanlı olarak test edildikten sonra parametre tahminlemesi yapılmaktadır. İki aşamalı yaklaşım gerçekleştirildiğinde de ölçüm modeli test edilir. Bu test sonucunda kabul edilebilir ve/veya iyi model uyum iyiliği test sonuçlarına ulaşıldıysa yapısal modelde, ölçüm modelinde yer alan parametrelerin aynı şekilde kullanımı yapılmaktadır. Yorumlamanın daha kolay yapılması için iki aşamalı yaklaşım önerilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988, s. 413). İki aşamalı yaklaşımın bir diğer yararı da ölçüm modeline dair model uyum iyiliği testleriyle yapısal modelin uyum iyiliği sonuçlarının karşılaştırılabilir olmasıdır (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2005, s. 759). Bu faydalar kapsamında bakıldığında çalışmada iki aşamalı yaklaşımdan faydalanılmıştır.

4.4.1. Ölçüm Modeli ve İlişkiler

Gizil değişkenlerin, gözlenen değişkenler tarafından nasıl tanımlandığını görebilmek amacıyla öncelikle yapısal eşitlik modelinin adımlarından biri olan ölçüm modelinin oluşturulması gereklidir. Ölçüm modelinin doğruluğu ise doğrulayıcı faktör analizi ile belirlenebilmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi, araştırmada bulunan değişkenler arasındaki ilişkilerin eş zamanlı olarak istatistiki şekilde analiz edilmesini

sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinin kullanılacağı çalışmalarda öncelikli olarak yapıların tanımı yapılır. Sonrasında faktör yapıları incelenir ve doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçüm modelinin testi yapılır. Devamında ise uyum istatistiklerinin incelenmesi işlemi gerçekleştirilir ve yol kararı verilir. Ölçüm modeline karar verilmeden önce yolların katsayıları, standardize edilmiş hata terimleri, modifikasyon indeksleri incelenmelidir ve böylece analizde kullanılacak olan ölçüm modeli belirlenmelidir. Bu aşamalardan sonra yapısal eşitliklerin analizine ve modellemesine geçilir (Hair vd., 2005, s. 759). Bu çalışma kapsamında bahsedilen aşamalar uygulanmıştır. Şekil 6'da, çalışmada yer alan gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler görülmektedir.





Şekil 6. Ölçüm modeli

4.4.2. Ölçüm Modeline İlişkin Test Sonuçları

Byrne (1998)'e göre DFA, önceden keşfi yapılmış ve daha az faktör altında birleşimi yapılan ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme benzeyip benzemediğini ve veriye uyum gösterip göstermediğini saptamak üzere yapılmaktadır. Şekil 6'da görüldüğü üzere ölçüm modeli oluşturularak bilgisayar destekli yazılımda test edilmiştir.

İlk başta parametrelerde, Hair vd. (2005 s. 796)'nin verdiği öneriyle sıkıntılı tahminlerin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda sıfırdan küçük veya anlamlı olmayan hata varyansları, 1'e çok yakın ya da üstüneyse aşırı yüksek standart hatalar (4 ve üzeri) ve standart katsayıları gibi sorun teşkil edecek tahminler olmadığı görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda değerlendirilmesi gereken bir diğer husus ise faktör yükleridir. Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığını saptayabilmek amacıyla faktör yüklerini gösteren regresyon katsayısında örneklem büyüklüğü dikkate alınmalıdır ve 200 örneklemde her bir değişkende faktör yükü en az 0,30 olmalıdır. Ayrıca 0,50'nin üzerinde çıkan faktör yükleri var ise anlamlı şekilde adlandırılmaktadır. Bu çalışmada faktör yükü 0.50'nin altında çıkan bir gözlenen değişkene rastlanmamıştır.

Faktör yüklerinin anlamlı olup olmadığının incelenmesi sonrasında, modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Modifikasyon indeksleri incelendiğinde çıkan sonuca göre ek bir modifikasyona ihtiyaç olmadığına karar verilmiştir. Sıkıntılı tahminler, modifikasyon değerleri ve faktör yükleriyle ilgili analizlerin yapılmasının ardından ölçüm modelinin test sonuçları değerlendirmeye alınmıştır. İlk etapta modelin uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir.

Hair vd. (2010, s. 752), örneklem büyüklüğü, dağılım gibi farklı etkenlerden etkilenme ihtimali sebebiyle ki-kare değerinin tek başına değerlendirilmemesi gerektiğini belirtmektedirler. Çünkü Tip I ve Tip II hatalarıyla karşı karşıya kalınabilir. Tip I hatası doğru olmasına rağmen hipotezi reddetme olasılığını ifade ederken; Tip II hatası ise yanlış olmasına rağmen hipotezi kabul etme olasılığını ifade etmektedir. Bu nedenle diğer uyum indekslerinin göz önünde tutulmasında fayda vardır. Bu çalışmada uyum iyiliği ölçütlerinin referans değerleri için Hair vd. (2005 s. 753)'nin çalışması baz alınmıştır ve sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İyiliği Ölçütleri	Referans Değerler		Ölçüm Modeli Sonuçları
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
Df (sd)	-	-	164
CMIN (χ^2)	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$	488.306
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2.977
P değeri	$.05 \leq p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$	.00
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	.918
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.944
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.905
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.065
SRMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 < RMR \leq .08$	.043
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI \leq .95$	.935

Ölçüm modelinin analiz sonuçları incelendiğinde modelin p değeri anlamlıdır ($p < .00$). Diğer model uyum indekslerine bakıldığında; yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA değeri 0,065 şeklinde hesaplanmış ve bu kabul edilebilir uyum ölçütüdür. Bunu sağladığından dolayı modelin veriyle uyumlu olduğu saptanmıştır. Kalıntılara dayanan uyum indekslerinden ortalama hataların karekökü olan SRMR değeri 0,043 çıktığından dolayı modelin kabul edilebilir uyumda olduğu söylenebilir. Bağımsız modele dayanan yani karşılaştırmalı uyum indekslerinden CFI (0,831) değerinin kabul edilebilen sınırdaki, iyilik uyum indeksi GFI (0.905) değerinin kabul edilebilen uyumda, normlaştırılmış uyum indeksi NFI (0.918) değerinin kabul edilebilen sınırdaki ve normlaştırılmamış uyum indeksi TLI (0.935) değerinin de kabul edilebilen sınırdaki olduğu bulgulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesine ilişkin tüm uyum indekslerinin değerlendirilmesi yapıldığında tüm uyum iyiliği değerleri kabul edilebilen sınırlarda çıkmamıştır. Ancak genel uyumu gösteren χ^2/sd değeri kabul edilebilir uyum sınırları ($2 \leq 2.977 \leq 5sd$) içerisinde yer aldığından verinin modele uygun olduğu söylenebilir. Sonuç olarak ölçüm modeli uyumlu bulunmasından dolayı yapısal modele geçilmiştir.

4.4.3. Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler

Kavak (2008)'a göre herhangi bir ölçeğin istenen ölçümü gerçekten doğru bir şekilde yapıp yapmadığını gösteren durum yapı geçerliliği olarak adlandırılmaktadır. Ölçüm modelinin geçerlilik durumu uyum indekslerinin ve yapı geçerliliği ölçümlerinin incelenmesinin devamında sağlanmaktadır. Yapı geçerliliği birleşme geçerliliği,

nomolojik geçerlilik, ayrışma geçerliliği ve yüzey geçerliliği olmak üzere dört kısımdan oluşmaktadır (Hair vd., 2005, s. 776-778).

Birleşme geçerliliğini incelemek amacıyla faktör yükleri kontrol edilmektedir. Gözlenen değişkenlerin faktör yüklerinin .50 veya daha yüksek olması gereklidir (Hair vd., 2005, s. 128). Gözlenen değişkenlerin her birinin kendi gizil değişkenindeki standart yükü 0.58 ile 0.88 aralığında değişmektedir. Bu minvalde her bir ifadenin, bağlı bulunduğu boyutta istatistiki bakımdan anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Tablo 7’de ilgili faktör yükleri değerleri gösterilmiştir.

Tablo 7

Ölçüm Modelinin Faktör Yükleri Değerleri

Yapılar/Değişkenler	Faktör Yükleri	Yapılar/Değişkenler	Faktör Yükleri
Hizmetkâr Liderlik		Prososyal Motivasyon	
HL1	.58	PM1	.76
HL2	.77	PM2	.87
HL3	.63	PM3	.76
HL4	.79	PM4	.88
HL5	.79	PM5	.87
HL6	.66	İş-Aile Çatışması	
HL7	.65	İAC1	.82
İş-Aile Pozitif Yayılımı		İAC2	.86
İAPY1	.79	İAC3	.88
İAPY2	.74	İAC4	.86
İAPY3	.85	İAC5	.77

HL: Hizmetkâr liderlik, İAC: İş-aile çatışması, İAPY: İş-aile pozitif yayılımı, PM: Prososyal motivasyon

Ölçüm modelindeki yapıların standartlaştırılmış korelasyon matrislerine bakılarak yapı geçerliliğinin diğer iki kısmını oluşturan nomolojik ve ayrışma geçerlilikleri incelenebilir. Ölçekler arası anlamlı korelasyonların belirlenmesi nomolojik geçerliliğin sağlandığını ortaya koymaktadır. Ayrışma geçerliliği ise yapıların tek ve biricik olması durumunu ifade etmektedir. Modeldeki yüksek ayrışma geçerliliğine sahip yapıların olması bu yapıların tek olduğu anlamına gelmektedir. İki gizil değişken arasındaki korelasyon .90’dan fazlaysa, bu durum değişkenlerin aralarında çoklu bağlantı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle değişkenlerin ayrılmadığı sonucuna varılır (Ghadi, Alwi, Bakar, Talib, 2012, s. 138).

Tablo 8

Faktör Korelasyon Değerleri

Faktörler	1	2	3	4
1 Hizmetkâr Liderlik	1.00			
2 İş-Aile Çatışması	-.178**	1.00		
3 İş-Aile Pozitif Yayılımı	.377**	-.190**	1.00	
4 Prososyal Motivasyon	.311**	-.047**	.298**	1.00

** simgesi $p < .01$ anlamlılık düzeyini göstermektedir.

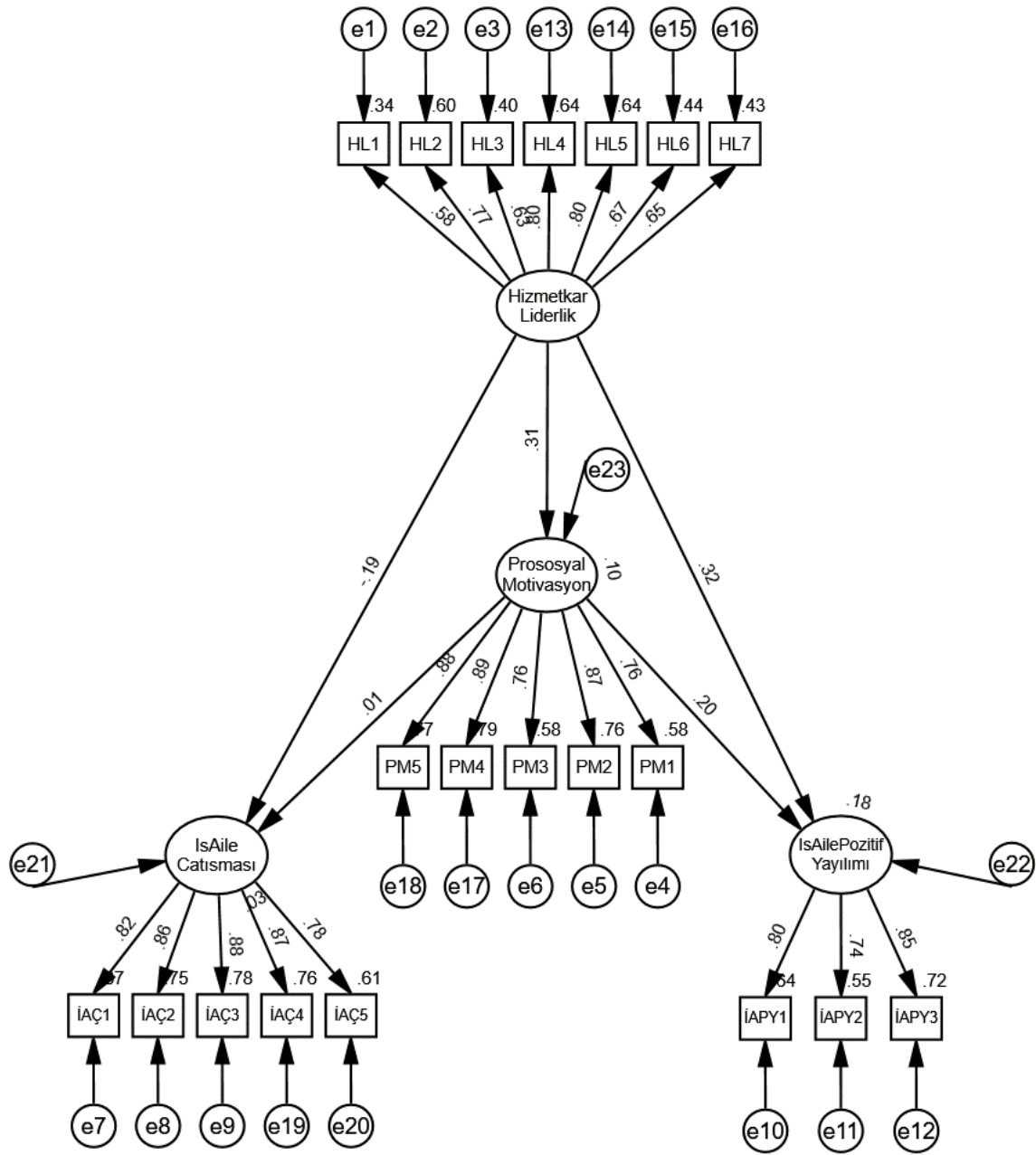
İlgili korelasyon değerleri Tablo 8'de gösterilmiştir. Bu bağlamda hem ayrışma hem de nomolojik geçerliliğin sağlandığı görülmektedir. Faktörler arasındaki korelasyon incelendiğinde en yüksek ilişki iş-aile pozitif yayılımı ile hizmetkâr liderlik arasında 0.377 olarak görülmüştür. Çalışmada yer alan Geçerlilik ve Güvenilirlik bölümünde ise yüzey geçerliliği hakkında bilgi verilmiştir.

4.5. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında araştırma modelindeki yapısal eşitlikler, yapısal eşitliklerin modellenmesi ve devamında modelin test edilmesi konularına değinilmiştir.

4.5.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler

Araştırma modelinde, YEM araştırmalarında bağımlı ve bağımsız değişkenler kavramları içsel ve dışsal değişkenler kavramları şeklinde adlandırılmaktadır. Bu minvalde, modelde 1 adet dışsal (hizmetkâr liderlik), 3 adet de içsel (iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı, prososyal motivasyon) değişken olduğu görülmektedir. Oluşturulan H₁, H₂, H₃, H₆ ve H₇ hipotezleri, dışsal değişken ile içsel değişkenler arasındaki beş ilişkiyi göstermektedir. İçsel değişkenler arasındaki ilişkiler ise H₄ ve H₅ hipotezleri ile gösterilmiştir. Yapısal model Şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Araştırmaya ilişkin yapısal eşitlik modeli

Şekilde 7’de hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modelinde görülmektedir. Başlangıçta parametrelerde, sıkıntılı tahminler değerlendirilmeye alınmıştır ve sıkıntılı tahmin olup olmadığı incelenmiştir (Hair vd., 2005, s. 796). Sonuç olarak sıfırdan küçük ya da anlamlı olmayan hata varyansları, 1’e çok yakın ya da üstünde standart katsayıları

ve çok yüksek standart hatalar (4 ve üzeri) gibi sıkıntılı tahminler olmadığı saptanmıştır. Herhangi bir sorun olmaması nedeniyle modelin uyum iyiliği ölçütlerinin referans ölçütlerle karşılaştırmasının yapılması kısmına geçiş yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi akabinde, referans değerler ile ortaya çıkan uyum ölçütleri karşılaştırılmıştır. Devamında modifikasyon indekslerinin kontrolü yapılmıştır. İndeks değerlerinin en yükseklerinin içsel değişken olan prososyal motivasyon olduğu görülmüştür. Ölçüm modeline paralel olarak değerlendirilmesinde de alan yazınında yer alan uyum iyiliği testleri kullanılmıştır. Uyum iyiliği ölçütlerinin referans değerlerinin yer aldığı Tablo 9'da Hair vd. (2005, s. 753)'nin çalışması dikkate alınarak yapılmıştır.

Tablo 9

YEM Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İyiliği Ölçütleri	Referans Değerler		Ölçüm Modeli Sonuçları
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
Df (sd)	-	-	165
CMIN (χ^2)	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$	495.169
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3.001
P değeri	$.05 \leq p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$	.00
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	.917
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.943
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.904
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.065
SRMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 < RMR \leq .08$	.049
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI \leq .95$	.934

Tablo 9'daki sonuçlara göre modelin p değeri anlamlıdır ($p < .00$). Ancak Sümer (2000, s. 60)'e göre geleneksel anlamlılık testinin aksine χ^2 testinde anlamsız bir p değerine ulaşılmak amaçlanır. Bu nedenle amaçlanan χ^2 beklenen anlamlılık seviyesi $p > .05$ 'dir. Yani anlamsız olmasıdır. YEM'de "ki kare" değerinin anlamlı sonuç vermemesi modelin uyumunu ifade etmektedir. Ancak, Hair vd. (2010)'e göre ki-kare değerinin; parametre sayısı, örneklem büyüklüğü, dağılım gibi farklı etkenlerden etkilenme ihtimali sebebiyle tek başına değerlendirilmesinin yapılmaması öngörülmektedir. Aksi halde Tip I ve Tip II hatalarıyla karşı karşıya kalınabilir. Bu bağlamda diğer uyum indekslerinin de göz önünde bulundurulması gereklidir.

Diğer model uyum indeksleri incelendiğinde; Normlaştırılmış uyum indeksi NFI, karşılaştırmalı uyum indeksi CFI, iyilik uyum indeksi GFI, yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA ve normlaştırılmamış uyum indeksi TLI değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu ve ortalama hataların karekökü SRMR değerinin iyi uyum aralığında olduğu bulgulanmıştır. Bu çerçevede, verilerin kurulan modele uyum gösterdiği saptanmıştır.

Yapısal modele dair analizlerde modelin geçerliliğinin desteklenmesi amacıyla DFA ve YEM sonucunda faktör yükleri hesaplanarak karşılaştırmasının yapılması gereklidir (Hair vd., 2005, s. 862).

Tablo 10

DFA ile YEM Analizindeki Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması

Yapılar/Değişkenler	DFA için Standart Regresyon Katsayısı	YEM için Standart Regresyon Katsayısı	Yapılar/Değişkenler	DFA için Standart Regresyon Katsayısı	YEM için Standart Regresyon Katsayısı
Hizmetkâr Liderlik			Prososyal Motivasyon		
HL1	.58	.58	PM1	.76	.76
HL2	.77	.77	PM2	.87	.87
HL3	.63	.63	PM3	.76	.76
HL4	.79	.79	PM4	.88	.88
HL5	.79	.79	PM5	.87	.87
HL6	.66	.66	İş-Aile Çatışması		
HL7	.65	.65	İAC1	.82	.81
İş-Aile Pozitif Yayılımı			İAC2	.86	.86
İAPY1	.79	.79	İAC3	.88	.88
İAPY2	.74	.74	İAC4	.86	.86
İAPY3	.85	.84	İAC5	.77	.78

DFA: Doğrulayıcı faktör analizi, YEM: Yapısal eşitlik modeli, HL: Hizmetkâr liderlik, İAC: İş-aile çatışması, İAPY: İş-aile pozitif yayılımı, PM: Prososyal motivasyon

Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal modeldeki faktör yükleri ve sonuçları arasında önem teşkil edecek bir farklılık belirlenmemiştir. Bu nedenle modelin geçerliliği desteklenmiş olmaktadır.

Modele dair uyum iyiliği sonuçlarının kabul edilebilir derecelerde olduğunun belirlenmesinin ardından, hipotezlerde bulunan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün ve gücünün saptanması kısmına geçiş yapılmıştır. Bu aşamada, önce araştırma modelindeki yol katsayılarının bilgisayar yazılım programı aracılığıyla hesaplaması yapılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklaması yapılırken R^2 değerinin, gözlemlenen değişkenlerin çoklu korelasyon katsayılarının kareleri olduğunu söylemekte fayda vardır. Başka bir deyişle R^2 değeri; sayısı belirli değişkenin, etkili olduğu diğer bir değişkeni ne derece iyi ölçtüğünü göstermektedir. Yani içsel değişken veya değişkenlerdeki varyansın ne kadarlık kısmının, dışsal değişken veya değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Tablo 11’de araştırma modeline ilişkin hesaplanan değerler bulunmaktadır.

Tablo 11

Araştırma Modeline İlişkin Hesaplanan Değerler

Faktör	Yol	Madde	β_0	β_1	CR	p	R ²
Hizmetkâr Liderlik	→	Prososyal Motivasyon	0.31	0.29	4.20	<.001	.97
Hizmetkâr Liderlik	→	İş-Aile Pozitif Yayılımı	0.31	0.33	6.14	<.001	.18
Prososyal Motivasyon	→	İş-Aile Pozitif Yayılımı	0.19	0.22	3.88	<.001	
Hizmetkâr liderlik	→	İş-Aile Çatışması	-0.18	-0.20	-3.43	<.001	.03
Prososyal Motivasyon	→	İş-Aile Çatışması	0.00	0.01	0.74	0.86	

β_0 : Standart katsayılar, β_1 : Standart olmayan katsayılar, CR: Yapı güvenirliği, p: İstatistiksel anlamlılık düzeyi, R²: Çoklu belirlilik katsayısı

Araştırma kapsamında edinilen bulgulara göre hizmetkâr liderliğin (0.31, $p < .001$) prososyal motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ve etkinin pozitif yönlü çıktığı saptanmıştır. Bu bağlamda bağımsız gizil değişken olan hizmetkâr liderliğin aracı değişken olan prososyal motivasyon üzerindeki değişimin %97'sini açıkladığı bulgulanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin (0.31, $p < .001$) iş-aile pozitif yayılımı üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Prososyal motivasyonun (0.19, $p < .001$) iş-aile pozitif yayılımı üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Bu minvalde, bağımsız gizil değişken olan hizmetkâr liderlik ile aracı değişken olan prososyal motivasyon, toplam olarak bağımlı gizil değişken olan iş-aile pozitif yayılımdaki değişimin %18'ini açıkladığı saptanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin (-0.18, $p < .001$) iş-aile çatışması üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Prososyal motivasyonun (0.86, $p > .10$) iş-aile çatışması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda bağımsız gizil değişken olan hizmetkâr liderlik ile aracı değişken olan prososyal motivasyon, toplam olarak bağımlı gizil değişken olan iş-aile çatışmasındaki değişimin %3'ünü açıkladığı bulgulanmıştır.

4.5.2. Değişkenlerin Etkileri

Aracılık etkisi çeşitli paket programlar kullanılarak test edilebilmektedir. Bu kısımda, aracılık testi kolay ve pratik olmasından dolayı modern yaklaşım öncülerinden Hayes tarafından geliştirilen Process Macro 4 uygulaması ile IBM SPSS programı kullanılmıştır. Process Macro programının farklı versiyonları bulunmaktadır ve

versiyonlar arasında küçük farklılıklar vardır (Gürbüz, 2021, s. 64-65). Bu çalışmada Process versiyon 4.0 kullanılmıştır. Hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması ve iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki etkisinde prososyal motivasyon değişkeninin aracılık etkisinin tespiti için 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığı seçenekleri ile Process Macro 4 kullanılmıştır.

Process Model 4 ile elde edilen sonuca göre Tablo 12'ye bakıldığında hizmetkâr liderliğin prososyal motivasyonu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği söylenebilmektedir ($\beta = .228$, %95 CI [.1549, .3023], $t = 6.093$, $p < .01$). b (Standardize olmayan beta) değerinin anlamlı çıktığını tablodaki p değerinin .01'den küçük çıkmasından ve güven aralığına (GA) ait değerlerin 0 (sıfır) değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Hizmetkâr liderlik, prososyal motivasyondaki değişimin yaklaşık %7'sini ($R^2 = .073$) açıklamaktadır. Bu doğrultuda H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 12

Hizmetkâr Liderliğin Prososyal Motivasyona Etkisi

Bağımsız Değişken	Aracı Değişken: Prososyal Motivasyon					Model Özeti	
	S.H.	β	t	LLCI	ULCI	R^2	F
(Sabit)	.12	3.34	26.16**	3.09	3.60	.073*	37.13
Hizmetkâr Liderlik	.03	.22	6.09**	.15	.30		

* $p < .05$, ** $p < .01$, SH: Standart hata, β : Beta katsayısı, t: t istatistiği anlamlılık düzeyi, LLCI: Alt güven aralığı değeri, ULCI: Üst güven aralığı değeri, R^2 : Çoklu belirlilik katsayısı

Tablo 13'te aracı değişken olan prososyal motivasyon ile hizmetkâr liderlik değişkeninin, sonuç değişkeni olan iş-aile çatışması üzerindeki birlikte etkileri görülmektedir. Buna göre hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışmasını anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır ($\beta = -.160$, %95 GA [-.2572, -.0628], $t = -3.235$, $p < .01$). Yani çalışanın hizmetkâr liderlik algısı yükseldikçe iş-aile çatışmasının seviyesinde düşüş olmaktadır. Prososyal motivasyonun ise iş-aile çatışması üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı görülmektedir ($\beta = .01$, %95 GA [-.1043, .1255], $t = .1814$, $p = .856$). Hizmetkâr liderlik ve prososyal motivasyon, iş-aile çatışmasındaki değişimin %2'sini ($R^2 = .022$) açıklamaktadır. Bu bağlamda H_4 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 13

Hizmetkâr Liderlik ve Prososyal Motivasyonun İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri

Değişkenler	Bağımlı Değişken: İş-Aile Çatışması					Model Özeti	
	S.H.	β	t	LLCI	ULCI	R ²	F
(Sabit)	.25	3.09	12.17**	2.59	3.59		
Hizmetkâr Liderlik	.04	-.16	-3.23**	-.25	-.06	.022*	5.49
Prososyal Motivasyon	.05	.01	.18**	-.10	.12		

*p<.05, **p<.01, SH: Standart hata, β : Beta katsayısı, t: t istatistiği anlamlılık düzeyi, LLCI: Alt güven aralığı değeri, ULCI: Üst güven aralığı değeri, R²: Çoklu belirlilik katsayısı

Tablo 14'te aracı değişken olan prososyal motivasyon değişkeninin olmadığı bir modelde, hizmetkâr liderliğin, iş-aile çatışması üzerindeki etkisini yani toplam etkiyi göstermektedir. Buna göre, prososyal motivasyonun çıkarıldığı durumda hizmetkâr liderliğin, iş-aile çatışması üzerinde olumsuz yönde anlamlı bir etkisinin var olduğu görülmektedir ($\beta = -.157$, %95 GA [-.2510, -.0641], $t = -3.3128$, $p < .01$). Yani çalışanın hizmetkâr liderlik algısında artış oldukça iş-aile çatışmasında da düşüş olmaktadır. Bu kapsamda H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo14

Hizmetkâr Liderliğin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: İş-Aile Çatışması					Model Özeti	
	S.H.	β	t	LLCI	ULCI	R ²	F
(Sabit)	.16	3.13	19.31**	2.81	3.45		
Hizmetkâr Liderlik	.04	-.15	-3.31**	-.25	-.06	.022*	10.97

*p<.05, **p<.01, SH: Standart hata, β : Beta katsayısı, t: t istatistiği anlamlılık düzeyi, LLCI: Alt güven aralığı değeri, ULCI: Üst güven aralığı değeri, R²: Çoklu belirlilik katsayısı

Tablo 15'e göre hizmetkâr liderliğin, aracı değişken vasıtasıyla iş-aile çatışması üzerindeki dolaylı etkisi görülmektedir. Tablo 15 incelendiğinde, önceki tablolarda hizmetkâr liderliğin, iş-aile çatışması üzerindeki doğrudan ve toplam etkisine dair bulguların yeniden yer aldığı görülecektir. Devamında hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması üzerinde dolaylı etki değeri, bootstrap tekniğiyle bulunan güven aralıklarıyla raporlaması yapılmıştır. Buna göre hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülürken prososyal motivasyonun, hizmetkâr liderlik ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiye aracılık etmediği görülmektedir ($\beta = .002$, %95 GA [-.0249, .0304]). Dolaylı etki değeri (.002), iki çalışandan hizmetkâr liderlik algısı diğer çalışandan bir birim yüksek olan bir çalışanın (hizmetkâr liderlik algısı yüksek olanların prososyal motivasyonunun daha yüksek olması ve prososyal motivasyonu yüksek olan çalışanların da iş-aile çatışmasının daha yüksek olması sebebiyle), iş-aile çatışmasının .002 birim daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Bootstrap

analizi sonucunda yüzdellik yöntem kullanılarak elde edilmiş alt ve üst güven aralığı (GA) değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamaktadır. Bu durum etki olmadığını ortaya koymaktadır. Aracı değişken vardır denilemez (Bozkurt, 2021, s. 22). Bu durumda H_0 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 15

Değişkenlerin Etkileri

Etki	Bootstrap Katsayısı	S.H.	t	Alt Limit	Üst Limit
Toplam Etki	-.1576	.04	-3.312**	-.2510	-.1509
Doğrudan Etki	.2872	.04	-3.235**	-.2572	-.0628
Toplam Dolaylı Etki	.0024	.01		-.0242	.0305
Dolaylı Etki (hl→pm→iac)	-.1600	.05		-.2613	-.0588

Bootstrap:5000, %95 Güven Aralıkları, * $p < .05$, ** $p < .001$, SH: Standart hata, t: t istatistiği anlamlılık düzeyi

Tablo 16’da aracı değişken olan prososyal motivasyon ile hizmetkâr liderlik değişkeninin, sonuç değişkeni olan iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki birlikte etkileri görülmektedir. Buna göre hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılımında anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = .287$, %95 GA [.1974, .3769], $t = 6.287$, $p < .01$). Prososyal motivasyonun ise iş-aile pozitif yayılımı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = .232$, %95 GA [.1263, .3386], $t = 4.302$, $p < .01$). Hizmetkâr liderlik ve prososyal motivasyon, iş-aile pozitif yayılımındaki değişimin %14’ünü ($R^2 = .143$) açıklamaktadır. Bu doğrultuda H_5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 16

Hizmetkâr Liderlik ve Prososyal Motivasyonun İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Bağımlı Değişken: İş-Aile Pozitif Yayılımı					Model Özeti	
	S.H.	β	t	LLCI	ULCI	R^2	F
(Sabit)	.23	1.06	4.53**	.6029	1.526		
Hizmetkâr Liderlik	.04	.28	6.28**	.1974	.3769	.143**	39.19
Prososyal Motivasyon	.05	.23	4.30**	.1263	.3386		

* $p < .05$, ** $p < .01$, SH: Standart hata, β : Beta katsayısı, t: t istatistiği anlamlılık düzeyi, LLCI: Alt güven aralığı değeri, ULCI: Üst güven aralığı değeri, R^2 : Çoklu belirlilik katsayısı

Tablo 17’de aracı değişken olan prososyal motivasyon değişkeninin olmadığı bir modelde, hizmetkâr liderliğin, iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki etkisini yani toplam etkiyi göstermektedir. Buna göre, prososyal motivasyonun olmadığı durumda hizmetkâr liderliğin, iş-aile pozitif yayılımı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = .340$, %95 GA [.2523, .4283], $t = 7.5985$, $p < .01$). Bu bağlamda H_2 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 17

Hizmetkâr Liderliğin İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: İş-Aile Pozitif Yayılımı					Model Özeti	
	S.H.	β	t	LLCI	ULCI	R ²	F
(Sabit)	.15	1.84	12.06**	1.542	2.143	.109*	57.73
Hizmetkâr Liderlik	.04	.3403	7.59**	.2523	.4283		

*p<.05, **p<.01, SH: Standart hata, β : Beta katsayısı, t: t istatistiği anlamlılık düzeyi, LLCI: Alt güven aralığı değeri, ULCI: Üst güven aralığı değeri, R²: Çoklu belirlilik katsayısı

Tablo 18'e bakıldığında hizmetkâr liderliğin, aracı değişken vasıtasıyla iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki dolaylı etkisi görülmektedir. Tablo 18 incelendiğinde, önceki tablolarda hizmetkâr liderliğin, iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki doğrudan ve toplam etkilerine dair bulguların yeniden yer aldığı görülecektir. Devamında hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılımı üzerinde dolaylı etkisinin olup-olmadığını gösteren dolaylı etki değeri, bootstrap tekniğiyle elde edilen güven aralıklarıyla raporlaması yapılmıştır. Buna göre hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu nedenle de prososyal motivasyonun, hizmetkâr liderlik ile iş-aile pozitif yayılımı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($\beta = .053$, %95 GA [.0269, .0823]). Dolaylı etki değeri (.053), iki çalışandan hizmetkâr liderlik algısı diğer çalışandan bir birim yüksek olan bir çalışanın (hizmetkâr liderlik algısı yüksek olanların prososyal motivasyonunun daha yüksek olması ve prososyal motivasyonu yüksek olan çalışanların da iş-aile pozitif yayılımının daha yüksek olması sebebiyle), iş-aile pozitif yayılımı .053 birim daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Bootstrap analizi sonucunda yüzdelik yöntem kullanılarak elde edilmiş alt ve üst güven aralığı (GA) değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için anlamlıdır ve aracılık etkisinden söz edilebilir (Hayes, 2018). Tam standardize etki büyüklüğü .051'dir. Etki büyüklükleri için .01'e yakın ise düşük etki, .09'a yakın ise orta etki ve .25'e yakın ise yüksek etki olarak yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2021, s. 70). Buna göre buradaki aracılık etkisi orta etkidir denilebilir. Bu durumda H₇ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 18

Değişkenlerin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Etki	Bootstrap Katsayısı	S.H.	t	Alt Limit	Üst Limit
Toplam Etki	.3403	.04	7.598**	.2523	.4283
Doğrudan Etki	.2872	.04	6.287**	.1974	.3769
Toplam Dolaylı Etki	.0531	.01		.0269	.0823
Dolaylı Etki (hl→pm→iac)	.0106	.05		-.1105	.1219
Dolaylı Etki (hl→pm→iapy)	.2872	.05		.1316	.3280

Bootstrap:5000, %95 Güven Aralıkları, *p<.05, **p<.001, SH: Standart hata, t: t istatistiği anlamlılık düzeyi

4.5.3. Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları

Çalışmanın dördüncü bölümünün son konu başlığıdır. Bu kısımda hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda desteklenen ve/veya desteklenmeyen araştırma hipotezleri yer almaktadır. Buna göre hizmetkâr liderlik algısında artış olması iş-aile çatışmasının azalmasına neden olmaktadır. Yine hizmetkâr liderlik algısındaki artış iş-aile pozitif yayılımına katkı yapmaktadır. Bununla beraber hizmetkâr liderlik algısında artış olması durumu prososyal motivasyon rollerini olumlu yönde etkilemektedir. Hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılımı ilişkisine bakıldığında prososyal motivasyon aracı etki yapmaktadır. Ancak prososyal motivasyon rolündeki artış iş-aile çatışmasında azaltıcı bir etki yapmaktadır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik iş-aile çatışması ilişkisinde prososyal motivasyonun aracı etkisi yoktur.

Tablo 19

Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları

Hipotezler	p	Sonuç
H ₁ : Hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilemektedir.	<.001	Desteklenmiştir
H ₂ : Hizmetkâr liderlik, iş-aile pozitif yayılımını pozitif yönde etkilemektedir.	<.001	Desteklenmiştir
H ₃ : Hizmetkâr liderlik, prososyal motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.	<.001	Desteklenmiştir
H ₄ : Prososyal motivasyon, iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilemektedir.	0.86	Desteklenmemiştir
H ₅ : Prososyal motivasyon iş-aile pozitif yayılımını pozitif yönde etkilemektedir.	<.001	Desteklenmiştir
H ₆ : Hizmetkâr liderlik iş-aile çatışması ilişkisinde prososyal motivasyon aracı değişkendir.	0.85	Desteklenmemiştir
H ₇ : Hizmetkâr liderlik iş-aile pozitif yayılımı ilişkisinde prososyal motivasyon aracı değişkendir.	<.001	Desteklenmiştir

p: anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 19’da görüldüğü üzere, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerden H₁, H₂, H₃, H₅ ve H₆ desteklenirken, H₄ ve H₇ desteklenmemiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırma bulgularının sonuçları tartışılmıştır. Sonrasında alanyazına katkısından bahsedilmiş olup; uygulayıcılar ile geleceğe yönelik araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Araştırma Sonuçları

Araştırma çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin analiz sonuçları irdelendiğinde, oluşturulan yedi hipotezden beşinin desteklenirken, ikisinin desteklenmediği bulgulanmıştır. Öncelikle ilk üç hipotez değerlendirildiğinde; hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisinin çıktığı saptanırken, hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir söylemle, hizmetkâr liderlik algısında artış olması, iş-aile çatışmasının azalmasına, iş-aile pozitif yayılımının ve prososyal motivasyonun artmasına; hizmetkâr liderlik algısının azalması ise iş-aile çatışmasının artmasına, iş-aile pozitif yayılımında ve prososyal motivasyonda azalışa neden olmaktadır.

Literatür taraması yapıldığında hizmetkâr liderlik davranışı, çalışanların işe, örgüte ve sosyal yaşama yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır (Black, 2010; Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013; Bolat, Bolat ve Yüksel, 2016; Kumar, 2018). İş-aile çatışması yaşayan bireyleri araştıran çalışmalar incelendiğinde bu bireylerin işe veya aileye yönelik davranışları olumsuz yönde etkilendiği saptanmıştır (Perrone, Aegisdottri, Webb ve Blalock, 2006; Wong ve Goodwin, 2009; Valk ve Srinivasan, 2011; Kara, 2018; Özkan ve Zencir, 2019). Prososyal motivasyonlu çalışan bireylere dair çalışmalar tarandığında ise bu kavramın çalışanların işe, örgüte ve sosyal yaşama yönelik tutum ve davranışlarını olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir (Ilies, Scott ve Judge, 2006; Grant ve Berry, 2011; Vieweg, 2018; Yıldız, 2019).

Birinci araştırma hipotezinin kabul edilmesi sonucunda “Hizmetkâr liderlik iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilemektedir” önermesi desteklenmiştir. Bu doğrultuda

hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması ile birlikte değişim ilişkisi gözlenmiş ve iki değişken arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki bulgulanmıştır. Bu kapsamda çalışanlarda hizmetkâr liderlik algısı arttıkça iş-aile çatışması yaşamalarında azalma olduğu gözlenmektedir.

Yazında iş-aile çatışmasına yönelik yapılan çalışmalara rastlanmaktadır; ancak hizmetkâr liderlikle iş-aile çatışmasını ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. İş-aile çatışmasının hizmetkâr liderlikle ilgili olmasa da dolaylı olarak liderlik, yöneticilik, meslektaş gibi konularla birlikte ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Glanz, Rimer ve Viswanath (2008)'a göre yönetici/lider desteğinin olması çalışanın tutum ve davranışlarının iyileşmesini sağlamaktadır. Noelker, Ejaz, Menne ve Jones (2006)'ın çalışmasında çalışanın yönetici ve müşterileriyle ilişkilerinin olumlu şekilde arttığı saptanmıştır. Jansen, Kant, Kristensen ve Nijhuis (2003)'in çalışmasına bakıldığında iş arkadaşlarının her konuda birbirine destek vermesi çalışanlarda iş-aile çatışmasının ve işten ayrılma niyetinin azalmasında büyük etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kossek, Pichler, Bodner ve Hammer (2011)'ın çalışmalarına göre çalışanlar iş arkadaşından destek görmesiyle iş-aile görev ve sorumluluklarını kolaylıkla yapabilmekte ve böylece iş-aile rolleri arasında bir çatışma yaşanma olasılığı azalmaktadır. Şirin ve Yücel (2020), meslektaş desteği, ağır iş yükü ve iş-aile çatışması ilişkisini ele aldıkları çalışmalarında meslektaş desteğinin ağır iş yükü ve iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Buna ek olarak, iş-aile çatışmasının ağır iş yükü üzerinde pozitif yönde etkilediği ve meslektaş desteğiyle ağır iş yükü ilişkisinde iş-aile çatışmasının tam aracı rolünün olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın ilgili sonucunun geçmiş dönemdeki bu araştırmalarla paralel olduğu görülmüştür.

Genel itibariyle iş ve ailedeki rollerin ayrımını yapamayan bireylerin iş-aile çatışması yaşaması normal karşılanabilir. Çalışanlar işte yaşadıkları sıkıntı, sorun veya problemler karşısında kendini çaresiz hissedebilir ve bu durumları çözüme kavuşturana kadar bireylerde durgun ve dalgın olma hâli olabilir. Bu durgun ve dalgınlık hallerini farkında olmadan aile yaşantılarına yansıtabilirler. Sonuç olarak bir çatışma hâli ortaya çıkması muhtemeldir.

İkinci araştırma hipotezinin kabul edilmesiyle “Hizmetkâr liderlik, iş-aile pozitif yayılımını pozitif yönde etkilemektedir.” önermesi desteklenmiştir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılması ile birlikte değişim ilişkisi gözlenmiş ve iki değişken arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Bu minvalde çalışanlarda hizmetkâr liderlik algısı arttıkça iş-aile pozitif yayılımı durumunda

da artış olduğu gözlenmektedir.

Alanyazın incelendiğinde hizmetkâr liderlik ve iş-aile pozitif yayılımının arasındaki ilişkileri ele alması açısından bir çalışmaya rastlanmamıştır; ancak iş-aile pozitif yayılımına yönelik çalışmalar yer almaktadır. Sandberg, Yorgason, Miller ve Hill (2012)'in çalışmalarında iş-aile yayılımının pozitif boyutlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair sonuçlara ulaşılmıştır. Burke ve Ronald (1989)'ın çalışmasına göre pozitif iş-aile yayılımının bireyin iş tatminini arttırdığı belirlenmiştir. Aynı şekilde Poelmans, Stepanova ve Masuda (2008)'nin çalışmalarında da pozitif iş-aile yayılımının iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Karatepe ve Bekteshi (2008)'nin çalışmalarına göre pozitif iş-aile yayılımının, işe dair en önemli sonuçlardan birisi olan performansı olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Polatçı ve Keser (2017)'in iş-aile yayılımı, iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında pozitif iş-aile yayılımının iş ve yaşam tatminini arttırdığı, pozitif aile-iş yayılımının ise yaşam tatminini artırırken iş tatmininde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ilgili sonucunun geçmiş dönemdeki bu çalışmalarla benzer olduğu tespit edilmiştir.

Bireylerin hayatlarının büyük bir kısmının iş ve aile çevresinde geçtiğini göz önüne aldığımızda iş-aile arasında pozitif veya negatif etkileşimler oluşmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen bireylerde iş-aile arasında pozitif bir etkileşim olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu bireyler işte edindikleri bilgi, tecrübe gibi durumları aile hayatlarına olumlu şekilde yansıtmakta, uyum sağlamak ve aile hayatlarını daha da kolaylaştırmaktadır. Böylece bireyler daha motivevi şekilde çalışmalarını yürütmektedirler ve bu durum örgütün devamlılığında önemli bir etkidir.

Araştırmada ele alınan üçüncü hipotez “Hizmetkâr liderlik, prososyal motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.” varsayımı doğrultusunda oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin prososyal motivasyon üzerindeki etkilerinin anlamlı ve olumlu yönde olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin prososyal motivasyonu pozitif yönde etkilemesine yönelik kurulan hipotez desteklenmiştir. Bu doğrultuda çalışanlarda hizmetkâr liderlik algısı arttıkça prososyal motivasyonlarında da artış olduğu gözlenmektedir.

Yazında hizmetkâr liderlik ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkiyi baza alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak prososyal motivasyonun diğer liderlik çeşitleriyle ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Kesen ve Akyüz (2016)'ün duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü etkisini belirlemek amacıyla çalışmalarını

Çanakkale’de görev yapan doktor, ebe ve hemşirelerin bulunduğu 213 sağlık çalışanına yaptığı çalışma sonucuna göre duygusal emeğin boyutları çalışanların prososyal motivasyonunu arttırmaktadır ve prososyal motivasyon, çalışanların işe gömülmüşlüğüne olumlu yönde etkilemektedir. Grewal ve Vardanyan (2015) çalışmalarında prososyal motivasyonlu hareket etmenin örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkardığı ve örgütsel vatandaşlık davranışının da örgütte yardımlaşma kültürüne pozitif etkisini bulgulamışlardır. Voet vd. (2015) çalışmalarında prososyal motivasyonun örgütsel değişime etkisini tespit etmişlerdir. Öcal ve Sarnıç (2017)’in çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve prososyal davranış arasında pozitif yönlü ilişkiyle dolaylı yünden kişiliğin sorumluluk ve gelişime açıklık boyutu ile prososyal motivasyon ilişkisi ortaya çıkmıştır. Yıldız (2019)’ın prososyal motivasyonla kişilik ve örgüt kültürü ilişkisini öğretmenler üzerinden incelediği çalışmasında kişilik boyutlarından dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve gelişime açıklık boyutunun prososyal motivasyona anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Diğer yandan, geçmiş dönemdeki bu araştırmadan farklı olarak, hizmetkâr liderliğin prososyal motivasyonu tahmin etmede (açıklamada) olumlu yönde katkı yaptığı belirlenmiştir.

Bireylerin iş ortamında ve sosyal yaşamında devamlı motivasyonlu olabilmeleri için prososyal bir fark oluşturmaları gerekli olduğundan dolayı sosyal davranışlarında da birtakım olumlu değişimler olmaktadır. Bu durum bireylerin işlerinde daha fazla faydalı olma isteğinin artmasıyla bağlantılıdır. Prososyal motivasyonlu hareket eden çalışanlar çevresindeki bireylerin refahı ve mutluluğunu odak noktası haline getiren kişilerdir. Başka bir deyişle işlerine daha fazla önem vererek koordineli bir çalışma planı oluşturmakta, iş ve bireyler için ortak hedefler belirleyerek bu hedefler doğrultusunda birbirlerine yardımcı olarak işlerini yapan kişilerdir.

Araştırmada ele alınan dördüncü hipotez “Prososyal motivasyon iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilemektedir.” varsayımı çerçevesinde oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre prososyal motivasyonun iş-aile çatışması üzerindeki etkilerinin anlamlı olmadığı bulgulanmıştır. Bu nedenle prososyal motivasyonun iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilemesine yönelik kurulan bu hipotez desteklenmemiştir. Bu doğrultuda prososyal motivasyonlu çalışan bireylerin iş arkadaşlarına daha yararlı olmak amacıyla hareket edecekleri için aileye karşı rollerinde aksamalar yaşayacakları ve bu sebeple de çatışma yaşamaları olağan bir durumdur.

Araştırmanın beşinci hipotezi olan “Prososyal motivasyon iş-aile pozitif yayılımını pozitif yönde etkilemektedir.” önermesi desteklenmiştir. Bu bağlamda

prososyal motivasyonun iş-aile pozitif yayılımı ile birlikte değişim ilişkisi gözlenmiş ve iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İşlerini en iyi şekilde yapmak ve kendilerinden çok diğer çalışanlarının taleplerini karşılayabilmek için hareket eden prososyal şekilde motive olmuş çalışanların bu davranış stillerini aile ortamlarına yansıtmaları ve kendilerinden çok diğer aile üyelerinin mutluluğunu ve ihtiyaçlarını ön plana aldığı görülmektedir.

Altıncı araştırma hipotezinin red edilmesiyle “Hizmetkâr liderlik iş-aile çatışması ilişkisinde prososyal motivasyon aracı değişkendir.” önermesi desteklenmemiştir. Bu minvalde öncelikle hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması ilişkisi incelenmiş ve iki değişken arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Sonrasında hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması üzerindeki doğrudan etkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda aracı değişken olan prososyal motivasyonun dahil edilmediği ve hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülürken hizmetkâr liderlik ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide prososyal motivasyonun aracılık etmediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlik algısı yüksek olan çalışanların prososyal motivasyonunun daha fazla olduğu ve prososyal motivasyonu yüksek olanların da iş-aile çatışmasının daha fazla olduğu görülmektedir.

Yedinci araştırma hipotezinin kabul edilmesiyle “Hizmetkâr liderlik iş-aile pozitif yayılımı ilişkisinde prososyal motivasyon aracı değişkendir.” önermesi desteklenmiştir. Bu bağlamda öncelikle hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılımı ilişkisi incelenmiş ve iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Sonrasında hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki doğrudan etkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda aracı değişken olan prososyal motivasyonun dahil edilmediği ve dolaylı etkisine bakmak için aracı değişkeni içeren ölçüm modellerinde hizmetkâr liderliğin iş-aile pozitif yayılımını açıklamada olumlu yönde etki yaptığı tespit edilmiştir. Bu suretle hizmetkâr liderlik algısı fazla olan çalışanların prososyal motivasyonunun daha yüksek olduğu ve prososyal motivasyonu yüksek olanların da iş-aile pozitif yayılımının daha fazla olduğu söylenebilir.

Sonuç itibariyle bu çalışmada ele alınan değişkenler arasında elde edilen tüm bulgular ışığında çalışmanın kuramsal arka planını ifade eden Kaynakları Koruma Teorisi ile İş Talepleri ve Kaynakları Modeli’yle örtüştüğü görülmektedir. Rabkin ve Streuning (1976)’e göre Kaynakları Koruma Teorisi’nde stresin ortaya çıkmasındaki temel noktayı kaynak kaybı oluşturmaktadır ve bir olay tek başına stres kaynağı yaratmamaktadır. Ancak bu olayın bireylerce önemli görülen kaynakların kaybına neden olması durumunda

stresi oluşturduğu ifade edilmiştir (Hobfoll, 2001, s. 338-339). Stres faktörü örgütlerin veya liderlerin/yöneticilerin amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki en büyük engellerden biridir. Bu çalışmada ele alınan iş-aile çatışması kişilerde stresi arttırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlerin iş-aile çatışması yaşamaları iş-aile dengesinin bozulmasına neden olabilmektedir. Sonuç olarak bu bireyler de prososyal motivelerini kaybedebilirler. Bu durum işlerin yavaşlamasına ve hatta işlerin yanlış yapılmasına sebebiyet verebilmektedir.

Örgüt çalışanlarının kendilerinden yerine getirmeleri beklenen talepleri karşılayabilmesi için örgüt tarafından bazı kaynaklar ve talepler bulunmaktadır. Bu bağlamda kaynak talep dengesinin örgütsel ve bireysel sonuçlarını araştıran İş Talepleri-Kaynakları Modeline göre, işgörenlerin, işin taleplerini gerçekleştirmek amacıyla gerekli olan kaynak kullanımını arttırarak ve işin beklentilerinde azaltma yaparak iş bağlamını kendi sorumluluğunda düzenleyebilmesi için bireysel donanımların olması gereklidir (Tims ve Bakker, 2010; Lichtenthaler ve Fischbach, 2019; Tims, Bakker ve Derks, 2012). İlgili model kapsamında yüksek kaynakların olması motivasyonu arttırdığı ve daha fazla performans sağladığı (Schaufeli ve Taris, 2014, s. 43) çıkarımı baza alındığında, hizmetkâr liderliğin artmasıyla iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyonun birlikte değişim ilişkisinin pozitif anlamda daha da artması doğrudan ve dolaylı etkiler bağlamında pozitif yönde ilişkili olması kuramsal açıdan varsayılan ilişkilerin istatistiksel bakımdan doğrulandığını belirtmektedir.

5.2. Çalışmanın Literatüre Katkısı

Çalışmanın ulusal ve uluslararası yazına en önemli katkısı, hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon kavramlarının farklı kavramlarla ilişkileri incelenmiş olmasına rağmen bütüncül bir modelde incelenmesini ele alan çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu dört kavramın bir arada incelendiği ve prososyal motivasyonun aracı rol olarak etkilerinin ele alınması bakımından ilk çalışma olmasıyla farklı bir bakış açısı sunulmuştur. Böylece bu konularda yapılacak yeni araştırmalar açısından literatüre katkıda bulunulmuştur.

Bir diğer husus ise kuramsal katkı bağlamındadır. Araştırma kapsamında hizmetkâr liderlik, iş-aile çatışması, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkiler Kaynakları Koruma Teorisi ile İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'yle

öngör÷lmüştür. Bu doğruItuda yapılan kapsamlı analizlerde tüm öngör÷ler bilimsel bulgularla desteklenerek ilgili modelin kapsamının genişlemesine katkıda bulunması açısından önemli bir çıktısı olmuştur.

5.3. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Yaşamımızı sürdürd÷ğümüz bilgi çağı, her konuda olduğı gibi liderlik, iş ve çalışma konularında da önemli değışimleri meydana getirmiştir. Kendisine hizmet edilen bir liderlik modeli yerine başkalarına hizmet etmeyi hayatının merkezine alan bir liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderlik eğitim alanında önemli bir liderlik tarzı olma özelliğine sahiptir. Çalışanların istek ve taleplerinin çalıştıkları kurumlarca duyurulmasıyla çalışanlar kendilerini daha değerli hissedeceklerdir ve motivasyonları artacaktır. Böylece yeni fikirler üretme istekleri artacak, yaratıcılıklarını geliştirmek isteyecekler ve kurum içi ilişkilerini kuvvetlendirerek işlerini yaparken gönülden çaba göstereceklerdir. Yaptıkları işlerden takdir gördüklerinde işlerine bağlılıkları artacaktır. Bu doğruItuda iş-aile dengelerini rahatlıkla kurabilecek olmaları işlerin daha etkin ve verimli şekilde sonuçlanmasını sağlayacaktır.

Hizmetkâr liderlik anlayışıyla çalışan öğretmenler motivasyonlarını artıracak tutum ve davranışlarını geliştirerek bu durumu verdikleri eğitimlere yansıttıklarında hedeflerine rahatlıkla ulaşabilirler. Bu eğitimler arasında kişisel gelişim, empati, duyguların yönetimi, iletişim, beden dili, duyarlılık, dikkat ve psikolojik farkındalık gibi kavramlar sayılabilir. Bu konuda eğitim kurumlarına da birtakım görevler düşmektedir. Eğitim kurumları liderlerle koordineli şekilde hareket etmelidir. Eğitim kurumları hizmetkâr liderlik ve iş-aile yaşamı konularını kapsayan bir model oluşturarak bu doğruItuda ilerlemelidir. Gelişim seminerleri verilerek kariyerlerinde ilerlemelerine fırsat verilmelidir. Tosunoğlu (2021)'na göre de hizmetkâr liderlerin ailenin önemini gösteren davranışlarda bulunmaları ve işgörenlerin duygu odaklı ve kaçınma yönelimi sergileyen davranışları yerine proaktif başa çıkma ve problem odaklı davranışları benimsemeleri amacıyla liderlere ve çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır. İşe yeni başlayanlara destek olunması için tecrübeli çalışanların yardımcı olmalarını sağlayıcı planlamalar yapılmalıdır. Hatta gerek olduğu zamanlarda işte zorlanan yeni çalışanların görev ve sorumlulukları üstlenilmelidir.

Bu çalışmanın öğretmenlere yapılması baz alındığında okul müdür ve müdür yardımcılarının okul lideri olduğu ve öğretmenlerin de sınıf lideri olduğu düşünülebilir.

Bu suretle nasıllı okul müdür ve müdür yardımcıları öğretmenlere karşı hizmetkâr liderlik anlayışında hareket etmesi gerekiyorsa aynı şekilde öğretmenlerin de öğrencileri için bu anlayış doğrultusunda hareket etmesi gereklidir. Böylece bu anlayışla yaklaşan hem okul müdür ve müdür yardımcıları ile öğretmenler hem de öğretmenler ile öğrenciler arasındaki ilişkiler kuvvetlenecektir. Gerekli ortamın oluşturulmasıyla içten ve iletişim ortamı kurulabilir. Bu durum eğitim kurumunun toplum gözünde daha güvenilir olmasına katkı sağlayacaktır.

İş-aile çatışmasını etkileyen faktörler arasında çalışma koşulları, iş taleplerinin veya baskısının olması (Voydanoff, 1988; Frone, Russell ve Cooper, 1992), iş yükü (Aryee, 1992; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark ve Baltes, 2011), örgüt kültürü ve uygulanan politikalar sayılabilir. Çalışanların kariyer olanakları, ödüllendirilmeleri gibi kazanımlarından mahrum bırakılmayacaklarına ilişkin işgörenlere güveni aşıl原因 bir örgüt kültürü oluşumu sağlanmalıdır. Olumlu örgüt kültürü için birey ve örgüt amaçlarının bütünleştirici tedbirleri ile stratejileri geliştirilmelidir. Bunun için liderler ben dilinden ziyade biz dilini kullanmalı, yapılan işlerin sonucunun insanlara sağlayacağı yarar konusunda görsel, bildiri vb. faktörlerle farkındalık oluşturulmalıdır. Çalışanların iş-aile çatışması yaşamaması için iş yüklerinde düzenlemeler yapılmalıdır. Gerek olması dahilinde personel ihtiyaçları giderilmelidir ve gerekli kurumlara öğretmen talebinde bulunulmalıdır. İş yükü eşit bir şekilde çalışanlara dağıtılmalıdır. Bazı durumlarda çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi veya herhangi bir problem olduğunda bu problemlerin çözümünde onlardan destek alınması âlinde bağlılıklar pekişecek ve birey kendi fikirlerinin önemsendiğini görecektir.

Hizmetkâr liderlik anlayışıyla hareket eden liderlerin, çalışanların aileye karşı sorumluluklarında daha hoşgörölü hareket etmeleri ve gerekli durumlarda işgörenlerin problemlerini çözüme kavuşturmak amacıyla farklı seçenekler öne sürmeleri ve gelişim sağlamaları önem arz etmektedir. Çünkü işyeri sorumluluğu kadar ailevi sorumluluklar da önem arz etmektedir. Çalışanların sorunlarıyla ilgilenebilmek adına onların değer verdiği hususların tespit edilmesi önemlidir.

Kurumların iç dinamiklerindeki tüm yapıların çalışanların prososyal motivasyonlu davranabilecekleri şekilde tekrardan düzenlenmesi, hem çalışanların beşeri ilişkilerinin artmasını hem de görev ve sorumlulukların daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır. Örgüt içi etkileşim ve iletişimde süreklilik sağlayıcı aktiviteler ve sosyal faaliyetler düzenlenmelidir. Örneğin piknikler, geziler, önemli yerlere yapılan ziyaretler, kültür turları sayılabilir. Yapılan faaliyetlerde fayda elde eden

Çalışanların bu olumlu katkılarının sonuçları gösterilmelidir veya hangi aşamada ise bilgilendirmesi yapılmalıdır. Çalışanların prososyal motivasyon konusunda farkındalığını sağlamak, arttırmak ve bu motivasyonun vereceği mutluluk hazzını yaşatmak amacıyla gönüllü katılımların olduğu yardım kuruluşu gibi organizasyonların aktivitelerine çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

Uygun alışma ortamları oluşturulması, alanında ve bölgesinde uzman kişilerce iş ve aile yaşamlarında destek sağlayıcı bilgilendirme seminerlerinin verilmesi ve kurum içi psikolojik rehberlik ve danışma sistemlerinin kurulmasıyla çalışanların iş-aile atışması yaşamalarının önüne geçilebilir ve iş-aile pozitif yayılımında artış olması sağlanabilir. Ayrıca çocuğu olan çalışanlara kreş, ocuk yardım ve sağlık hizmeti gibi desteklerin arttırılmasıyla çalışan memnuniyeti oluşturulabilir. Toplumumuzda kadın öğretmenlerin sorumlulukları arasında daha çok evin yemek, temizlik gibi genel durumu ve çocukların bakımıyla ilgilenme yer aldığı için zaman zaman iş-aile çatışmaları yaşanabilir. Erkek alışanlar ise toplumumuzda gelir getiren birey olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle erkekler evin durumu ve ocuk bakımıyla pek ilgilenmemektedir ve çatışma ortaya çıkmaktadır. Çalışma koşullarına göre dönüşümlü şekilde çocukların bakımının üstlenilmesiyle ve evle ilgili durum veya işlerde iş bölümü yapılmasıyla yani ev hayatının doğru bir şekilde paylaşımının yapılması ve yardımlaşmalarla denge sağlanabilir. Öğretmenler iş-aile sorumluluklarında dengeyi sağlayabilirlerse iş-aile çatışmasında azalmalar olacak ve böylece iş-aile pozitif yayılımında artış olacaktır. İş ve aile hayatını bütünleştirici uygulamaların yaygınlaştırılmasıyla çalışan motivasyonlu olacak ve böylece performans artışları da sağlanmış olacaktır.

5.4. Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

Literatür taraması yapıldığında ölkemizde hizmetkâr liderlik, iş-aile pozitif yayılımı ve prososyal motivasyon kavramları ile ilgili araştırmalar oldukça sınırlı durumdadır. Ancak bu kavramlarının iş yaşamında oldukça önemli bir yeri vardır. Bu nedenle bu kavramlara yönelik yapılacak çalışmalar akademik anlamda diğer çalışmalara katkı sağlayacaktır. İş-aile çatışmasına dair literatürde birçok çalışma mevcuttur; ancak bu kavramın hizmetkâr liderlik ve prososyal motivasyon kavramlarıyla ilişkisini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu kavramları kapsayan çalışmaların yapılmasıyla alan yazına katkı sağlanacağı düşünölmektedir.

Bu çalışma Osmaniye il merkezinde yapıldığı için başka illerde ve bu illerin ilçe ile köylerinde yapılması araştırma kapsamını genişletmesi açısından önerilmektedir. Alana fayda sağlamak amacıyla devlet okullarında çalışan öğretmenlere yönelik yapıldığından, özel okullarda çalışan öğretmenlerle yapılması yine araştırma alanını genişletecektir. Böylece örneklem sayısında da artış sağlanmış olacaktır ve daha farklı sonuçlar ortaya çıktığı için farklı karşılaştırmalar yapılabilir. Bu çalışmanın farklı kültürlerle ve farklı meslek gruplarıyla karşılaştırılmasına yönelik yapılacak çalışmalarla hiyerarşide dikey ilişkilerin olduğu örgütlerden ziyade yatay ilişkilerin olduğu örgütlerle de araştırma yapılmasıyla alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bir diğer öneri ise kapsadıkları süre bakımından tercih edilecek desenleme türüyle alakalıdır. Bu çalışmada kesitsel (cross-sectional) zamanlı bir veri toplama yöntemi kullanıldığından dolayı elde edilen sonuçlar araştırmanın yapıldığı dönemle sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda boylamsal (longitudinal) zamanlı bir veri toplama yönteminin kullanılması daha açıklayıcı bulgulara ulaşılmasını mümkün kılacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmalara verilebilecek bir başka öneri araştırma deseniyle ilgilidir. Bu çalışmada online anket aracılığıyla nicel araştırma yöntemi kullanıldığı için bazı kısıtlar ortaya çıkmıştır. Bu durumun ortadan kaldırılması için sonraki araştırmalarda nitel araştırma desenlerinden faydalanılarak çalışmaların tasarlanması gereklidir. Böylece araştırılan ilişkilerin daha derinlemesine incelenmesi durumu söz konusu olacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B. (2014). Çalışan annelerde başa çıkma stratejilerinin iş-aile çatışması üzerindeki etkileri: Zonguldak örneği. Doktora tezi. *Bülent Ecevit Üniversitesi*, Zonguldak.
- Adam, S. (2008). Work-family conflict among female and male physician in Hungary: Prevalence, Stressor Predictors and potential consequences on physicians' well-being. Yayınlanmamış doktora tezi. *Semmelweis University*, Budapest.
- Ahmed, M., Muddasar, M. & Perviaz, S. (2012). The impact of work-family conflict and pay on employee job satisfaction with the moderating affect of perceived supervisor support in pakistan banking sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(6), 36-44.
- Akçay, V. H. (2018). Örgütlerde prososyal davranışlar, sinizm ve psikolojik sermaye ilişkisi: Örgütle özdeşleşmenin moderatör etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 9(2), 381-393.
- Akdoğan, A. & Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-293.
- Akduru, H. E., Güneri, S. & Semerciöz, F. (2016). Çalışanlarda prososyal motivasyon ile iş ve yaşam doyumu düzeyi ilişkisine dair bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(38), 375-391.
- Akın, A., Tunca, M. & Bayrakdar, İ. (2017). İş-aile çatışması ölçeği (IAÇÖ) Türkçe formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. II. *Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*. Alanya: Alaaddin Keykubat Üniversitesi, 39-44
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435-2450.
- Akşit Aşık, N. (2016). Örgütsel adaletin işle bütünleşme üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 49, 87-97.
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sektörü üzerine

bir araştırma. Doktora tezi. *Gebze Teknik Üniversitesi*, Kocaeli.

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, D. G. (2006). Do organisational socialisation tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Allis, P. & O'Driscoll, M. (2008). Positive effects of nonwork-to-work facilitation on well-being in work, family, and personal domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 273-291.
- Anafarta, N., & Kuruüzüm, A. (2012). Demographic predictors of work-family conflict for men and women: Turkish case. *International Journal of Business and Management*, 7(13), 145-158.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45(8), 813-837.
- Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (lmx) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 95-116.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Aycan, Z. & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles*, 53(7-8), 453-471.

- Bahar, E. (2020). Örgüt kültürü analizi: Üniversite stratejik planlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2017-2030.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Balay, R., Kaya, A. & Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Uluslararası E-Dergi*, 4(1), 229-249.
- Bambale, A. J., Shamsudin, F. M. & Subramaniam, C. A. L. (2012). Servant leadership as employee-organization approach for performance of employee citizenship behaviors in the Nigeria's Electric power sector. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 1-21.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Published in Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. Doi: 10.1177/1059601106287091.
- Bartolome, F. & Evans, P. A. L. (1979). Professional lives versus private lives: Shifting patterns of managerial commitment. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29.
- Baruch, G. K. & Barnett, R. (1986). Role quality, multiple role involvement, and psychological well-being in midlife women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 578-585.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990) Developing trans-formational leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of*

Leadership & Organizational Studies. 7(3), 18-40.

Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? *In Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 65-122.

Batson, C. D. (2008). Empathy-induced altruistic motivation-prosocial motives, emotions, and behavior, *Inaugural Herzliya Symposium*, Mart 24-27.

Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16(59), 125-139.

Beazley, D. & Gemmill, G. (2006). Spirituality and servant leader behavior. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(3), 258-270.

Besley, T. & Ghatak, M. (2018). Prosocial motivation and incentives. *Annual Review of Economics*, 10(1), 411-438.

Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 437-466.

Brief, A. P. & Aldag, R. J. (1977). The intrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity, *Academy of Management Review*, 2(3), 496-500.

Bolat, T., Bolat, O. İ. & Yüksel, M. (2016). Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İİBF-10. Yıl Özel Sayısı)*, 19(36-1), 75-104.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. *University of Exeter, Center for Leadership Studies*.

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.

Boone, L.W. & Makhani, S. (2012). Five necessary attitudes of a servant leader. *Review of Business*, 33(1), 83-96.

Bozkurt, S. (2021). *Pazarlama Alanında En Sık Kullanılan Process Macro*

Modellerinin Veri Setleriyle İncelenmesi. Bursa: Ekin.

- Bradbury, T. N., Fincham, F. D. & Beach, S. R. (2000). Research on the nature and determinants of marital satisfaction: A decade in review. *Journal of Marriage and Family*, 62(4), 964-980.
- Breaugh, J. A. & Frye, N. K. (2008). Work-family conflict: The importance of familyfriendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of business and psychology*, 22(4), 345-353.
- Brockwood, K. J. (2002). An examination of positive work-family spillover among duallearner couples in the sandwiched generation. Yayınlanmamış doktora tezi. *Portland State University*, ABD.
- Bruck, C. S., Allen, T. D. & Spector, P. E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: “Yönetimde ast-üst ilişkileri”. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 7, 1-17.
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.
- Burke, R. J., Weir, T. & Duwors Jr., R. E. (1980). Work demands on administrators and spouse well-being. *Human Relations*, 33(4), 253-278.
- Burke, R. J. (1989). Some antecedents of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 287-302.
- Büyükbeşe, T. & Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-153.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming*. N. J., Lawrence Erlbaum: Psychology Press.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Caldwell, C., Bischoff, S.J. & Karri, R. (2002). The four umpires: A paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36(1-2), 153-163.
- Carlo, G., Hausmann, A., Christiansen, S. & Randall, B. (2003). Sociocognitive and behavioral correlates of a measure of prosocial tendencies for adolescents.

Journal of Early Adolescence, 23(1), 107-134.

- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 236-253.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a workfamily enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G. & Whitten, D. (2011). Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work-family enrichment. *Journal of Management*, 37(3), 770-789.
- Casalo, L. V., Flavian, C. & Guinaliu, M. (2007). The role of security, privacy, usability and reputation in the development of online banking, *Online Information Review*, 31(5), 583-603.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50(11), 928-939.
- Cazan, A. M., Truta, C. & Mariela, P. I. (2019). The work-life conflict and satisfaction with life: Correlates and the mediating role of the work-family conflict. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 21(1), 3-10.
- Chen, Z., Powell, G. N. & Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: a person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 82-93.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cinamon, R. G. & Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work-family conflict. *Sex Roles*, 47(11/12), 531-541.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1984). Stress and strain from family roles and work-role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 252-260.
- Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri (eskişehir ili örneği). Yüksek lisans tezi. *Eskişehir*

Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Crain, T. L. (2012). The Crossover Effects of Supervisor Work-Family Positive Spillover on Employee Sleep Deficiency: Moderating Effects of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). Dissertations and Theses, *Portland State University*, ABD.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27, 324-351.
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the workfamily interface. *Human Relations*, 37(6), 425-442.
- Culbertson, S. S., Huffman, A. H. & Alden-Anderson, R. (2009). Leader-member exchange and work-family interactions: The mediating role of self-reported challenge- and hinderance-related stress. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(1), 15-36.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Çakır, M. 2011. Turizm sektöründe iş-aile çatışması: Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek lisans tezi. *Gazi Üniversitesi, Ankara*.
- Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T. & Kandemir, M. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin zorbalık statülerinin okul iklimi, prososyal davranışlar, temel ihtiyaçlar ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 555-576.
- Çarıkçı, İ. H. & Çelikkol, Ö. (2009). İş aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 153-170.
- Çelebi, A. (2001). Risk ve olumsuzluk: sosyal teori-sosyal felsefe ilişkisini anlamaya yönelik iki anahtar kavram. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56(1), 23-52.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.

- Çetin, Ş., Korkmaz, M. & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Çetinceli, K. & Çarıkçı, İ. H. (2020). İş-aile çatışması neden ve sonuçları: Kuramsal bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 174-192.
- Çetinkaya, F. 2011. Örgütlerde stres kaynaklarının çalışanların iş-aile çatışması üzerindeki etkisi ve Afyon il merkezindeki bayan banka çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, Afyon.
- Daft, R. L. (2008). The Leadership Experience. Thomson South-Western, Fourth Edition, United States.
- Dal, L. (2014). Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma. Yüksek lisans tezi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Eskişehir.
- Deiner, E. (1984). Subjective well being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demiray Özden, A. (2019). Hizmetkar liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve aracı faktörlerin rolü: bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma. Doktora tezi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi*, İstanbul.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.
- Demir Harputluoğlu, D. (2015). İşe tutkunluk ve iş-aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyetine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*, Çanakkale.
- Dennis, R. S. (2004). Servant leadership theory: Development of the servant leadership assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*, 65(5), 313-354.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Dierdorff, E. C. & Ellington, J. K. (2008). It's the nature of the work: examining behavior-based sources of work-family conflict across occupations. *Journal*

of Applied Psychology, 93(4), 883-892.

Doğan, H. (2020). İş performansı ve performans değerlendirme sistemi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 44-55.

Doğan, H. & Üngüren, E. (2012). Örgüt iklimi ve iş tatmini ilişkisi: Hemşirelere yönelik karşılaştırmalı bir analiz çalışması. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 4(8), 27-46.

Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7(2), 277-286.

Drury, S. (2004). Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment. *Dissertation Abstracts International*, 65(9), 314-324.

Duyan, E. C. (2012). Hizmetkar liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. Doktora tezi. *Uludağ Üniversitesi, Bursa*.

Duyan, E. C. & Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49(1), 1-32.

Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.

Eisenberg, N., VanSchyndel, S. K. & Spinrad, T. L. (2016). Prosocial motivation: inferences from an opaque body of work. *Child Development*, 87(6), 1668–1678.

Elloy, D. F. & Smith, C. (2004). Antecedents of work-family conflict among dual-career couples: An Australian study. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(4), 17-27.

Eren, F. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. Yüksek lisans tezi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul*.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.

Ertürk, E. (2021). İş-aile yaşam çatışması ile duygusal emek arasındaki ilişki: Hizmet sektöründe bir araştırma. *International European Journal of Managerial Research Dergisi (EUJMR)*, 5(1-Özel Sayı), 49-63.

- Eryılmaz, A., Açıkgöz, A. C. & Er, E. (2021). Örgütsel vatandaşlık duygusal zekâ ve iş-aile yayılımı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 340-353.
- Eryılmaz, A. (2009). Ergen öznel iyi oluş ölçeğinin geliştirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(4), 975-989.
- Evans, P. & Bartolome, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Occupational Behavior*, 5(1), 9-21.
- Ewest, T. (2016). Does prosocial behavior, the concern for the welfare of the other, limit a leaders's ability to innovate. *Journal of Leadership Studies*, 9(3), 53-54.
- Flynn, F. J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46(5), 539-553.
- Fretwell, C. E., Lewis, C. C. & Hannay, M. (2013). Myers-briggs type indicator, A/B personality types and locus of control: Where do they intersect? *American Journal of Management*, 13(3), 57-66.
- Frone, M. R. & Rice, R. W. (1987). Work-family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(1), 45-53.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of workfamily conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1994). Relationship between Job and family satisfaction: Causal or noncausal covariation? *Journal of Management*, 20(3), 565-579.
- Fu, C. K. & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domainspecific determinants of work-family conflict. *Personnel Review*, 30(5), 502-522.
- Ghadi, I., Alwi N. H., Bakar K. A. & Talib O. (2012). Construct validity examination of critical thinking dispositions for undergraduate students in university putra malaysia. *Higher Education Studies*, 2(2), 138-145.
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*, 17(3), 212-224.

- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 305-314.
- Giray, D. M. & Ergin, C. (2006). Çift kariyerli ailelerde bireylerin yaşadıkları iş-aile ve aile-iş çatışmalarının kendini kurgulama davranışı ve yaşam olayları ile ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), 83-101.
- Glanz, K., Rimer, B. K. & Viswanath, K. (2008). *Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice* (4th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Goff, S. J., Mount, M. K. & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict and absenteeism: a field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M. & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Grant, A. M. & Berg, J. M. (2010). *Prosocial Motivation at Work: How Making a Difference Makes a Difference*. (Eds. Forthcoming in K. Cameron & G. Spreitzer). Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford University Press.
- Grant, A. M. & Berry, J. W., (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Grewal, N. K. & Vardanyan, A. (2015). When “Helping Save Lives” does not motivate, what does? Master thesis. *Norwegian School of Economics*, Bergen.

- Greenhaus J. H. & Beutell N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S. & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34(2), 133-153.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Grzywacz, J. G., Almeida, D. & McDonald, D. (2002). Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family Relations*, 51(1), 28–36.
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Grzywacz, J. G. & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65(1), 248-262.
- Grzywacz, J. G. & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on workto-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97–109.
- Goh, Z., Ilies, R. & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 65–73.
- Gutek, B. A., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 76(4), 560-568.

- Güney, S. (Ed.), (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5.Bsk.). Ankara: Seçkin.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.) NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: The role behavior of college educated women. *Administrative Science Quartely*, 17(4), 471-486.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hazzi, O. & Maldaon, I. (2012). Prosocial organizational behaviors: The lifeline of organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-114.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Journal of World of Turks (ZfWT)*, 2(1), 391-410.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273-284.
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793-819.
- Hill, J. E., Allen, S., Jacob, J., Bair, A. F., Bikhazi, S. L., Langeveld, A. V., Martinengo, G., Parker, T. T. & Walker, E. (2007). Work-family facilitation: Expanding theoretical understanding through qualitative exploration. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 507-526.
- Hill Jr, V. A. (2008). Employee satisfaction and organizational commitment: A mixed methods investigation of the effects of servant leadership. Doctoral dissertation. *Capella University*, ABD.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Holtom, B. C. & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.

- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project globe, *Journal Of World Business*, 37, 3-10.
- Hunter, J. C. (2004). *The World's most powerful leadership principle*, Crown Business, (1st ed.). New York.
- Ilies, R., Scott, B. A. & Judge, T. A., (2006). The Interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49(3), 561-575.
- Ilies, R., Wilson, K. S. & Wagner, D. T. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87-102.
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Aasland, O. G. & Falkum, E. (2010). Work-home conflict and facilitation across four different family structures in Norway. *Community, Work & Family*, 13, 231-249.
- 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.
- Ispa, J. M., Gray, M. M. & Thornburg, K. R. (1984). Childrearing attitudes of parents in person oriented and thing oriented occupations: A comparison. *Journal of Psychology*, 117(2), 245-250.
- Işık, N. (2014). Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri. Yüksek lisans tezi. *Bahçeşehir Üniversitesi*, İstanbul.
- İmadoğlu, T., Kurşuncu, R. S. & Çavuş, M. F. (2018). Psikolojik şiddet (mobbing) ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Nitel bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dengesi*, 11(57), 621-631.
- İmadoğlu, T. & Türk, M. (2019). Farklılıkların yönetiminin işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (OPUS)*, 9(12), 37-72.
- İmadoğlu, T., Kurşuncu, R. S. & Çavuş, M. F. (2020). The effect of glass ceiling syndrome on women's career barriers in management and job motivation. *Holistica*, 11(2), 85-99. DOI: 10.2478/hjbpa-2020-0021.
- Jansen, N. W., Kant, I., Kristensen, T. S. & Nijhuis, F. J. (2003). Antecedents and

- consequences of work-family conflict: A prospective cohort study. *Journal of occupational and Environmental Medicine*, 45(5), 479-491.
- Jacobs, G. A.. (2006). Servant leadership and follower commitment. Servant Leadership Research Roundtable, *School of Leadership Studies, Regent University*, 1-16.
- Jin, J. F., Ford, M. T. & Chen, C. C. (2013). Asymmetric differences in work family spillover in north america and china: Results from two heterogeneous samples. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 1-14.
- Jones, A. P. & Butler, M. C. (1980). A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption. *Journal of Marriage and Family*, 42(2): 367-376.
- Jones, D. (2011). The role of servant leadership in establishing a participative business culture focused on profitability, employee satisfaction, and empowerment. Yayınlanmamış oktora tezi. *Walden University Collage of Management and Technology*, ABD.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A Correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Judge, T. A. & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661-673.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *Social Forces*, 43(4), 591-592.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5.Bsk.) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kane Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal Of Nursing Management*, 14, 188-194.
- Kant, E. (1995). *Ahlak metafiziğinin temellendirilmesi* (Çev. İonna Kuçuradi). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Kanten, P., Kanten, S. & Dünder, G. (2016). Ücret tatmini ve işin özelliklerinin işe

- gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü. *Journal of Business Research Turk*, 8(3), 64-88.
- Kara, E. (2018). İş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeye yönelik turizm sektöründe bir araştırma: Edremit körfezi örneği. *Kent Araştırmaları Dergisi (Journal Of Urban Studies)*, 9(24), 733-750.
- Karaca, P. (2016). Sosyal desteğin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. Yüksek lisans tezi. *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Karaçor, S. & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karatepe, O. M. & Bekteshi, L. (2008). Antecedents and outcomes of work-family facilitation and family-work facilitation among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 517-528.
- Karcıoğlu, F. & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K. & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi-Bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63), 59-76.
- Kartal, N. (2018). Örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde tahlili: eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma. Yüksek lisans tezi. *Işık Üniversitesi*, İstanbul.
- Kavak, B. (2008). *Pazarlama Araştırmaları: Tasarım ve Analiz* (1.Baskı) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kelly, D. 2000. Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1/2), 92-101.
- Kesen, M. & Akyüz, B. (2016). Duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Kesen, M. & Öselmiş, M. (2019). Çalışan sesliliğinin örgütsel özdeşleşme ve işe gömülmüşlük üzerindeki etkisi. *International Congress on Multidisciplinary Studies*, 25-28 Ağustos, Kazakistan.

- Kılıç, K.C. & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması: güvenirlik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106 - 113. ISSN: 2147 – 7833.
- Kılıç, R., Keklik, B. & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.
- Kim, J. L. S. & Ling, C. S. (2001). Work-family conflict of women entrepreneurs in Singapore. *Women in Menagement Review*, 16(5), 204-221.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in finland. *Human Relations*, 51(2), 157-177.
- Kinnunen, U., Geurts, S. & Mauno, S. (2004). Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: a one-year longitudinal study on gender differences, *Work & Stress: An International Journal of Work. Health & Organisations*, 18(1), 1-22.
- Kirchmeyer, C. (1992a). Nonwork participation and work-attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resource. *Human Relations*, 45, 775-795.
- Kirchmeyer, C. (1992b). Perceptions of nonwork-to-work spillover: Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships. *Basic & Applied Social Psychology*, 13(2), 231-249.
- Kjeldsen, A. M. & Jacobsen, C. B. (2013). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- Kocher, M. G., Pogrebna, G. & Sutter, M. (2009). *Other Regarding Preferences and Leadership Styles*. IZA Discussion Paper No.4080.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koçak, D. (2019). İstismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 517-528.
- Kolbaşı, E. & Bağcı, Z. (2018). İş-aile ve aile- iş çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişki: İmalat sektöründe bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 5(10), 157-168.
- Konan, N., Demir, H. & Karakuş, M. (2015). Yönetici hizmetkar liderlik ölçeğinin

- Türkçeye uyarlama çalışması. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 1(1), 135-155.
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
- Kroll, A. & Vogel, D. (2017). Changes in prosocial motivation over time: A cross-sector analysis of effects on volunteering and work behavior. *International Journal of Public Administration*, 1–13.
- Kumar, S. (2018). Servant leadership: A review of literature. *Pacific Business Review International*, 11(1), 43-50.
- Kumru, A., Carlo, G. & Edwards, C. P. (2004). Olumlu sosyal davranışların ilişkisel, kültürel, bilişsel ve duyuşsal bazı değişkenlerle ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 109-125.
- Kuşoğlu, M. (2015). Örgütsel adalet, iş-aile çatışması ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek lisans tezi. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi*, Ankara.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- Lambert, G. R (2004). A Tabu Search Approach to the Strategic Airlift Problem. Doctoral thesis. *The University of Texas at Austin*, Texas.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Camp, S. D. & Ventura, L. A. (2006). The impact of work– family conflict on correctional staff: A preliminary study. *Criminology & Criminal Justice*, 6(4), 371-387.
- Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 1-131.
- Lee, R. T. & B. E. Ashforth (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Leineweber, C., Baltzer, M., Hanson, L. L. M. & Westerlund, H. (2013). Work-family

- conflict and health in Swedish working women and men: A 2-year prospective analysis (The solosh study). *European Journal of Public Health*, 23(4), 710-716.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, (Ed.: Perry, J. L. & Hondeghem, A.). Oxford, UK: Oxford University Pres.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52.
- 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.
- Lindroff, M. (2001). Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work & Stress*, 15(3), 274-282.
- Lingard, H. (2004). Work and family sources of burnout in the Australian engineering profession: A comparison of respondents in dual and single earner couples, parents and non-parents. *ASCE Journal of Construction Engineering and Management*, 130(2), 290–98.
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.
- Locke E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. (Ed. Dunnette M. D.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.
- Loerch, K. J., Russell, J. E. & Rush, M. C. (1989). The relationships among family domain variables and work-family conflict for men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 35(3), 288-308.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Macit, M. (2015). İşkoliklik, iş-aile çatışması ve tükenmişlik ilişkileri üzerine bir araştırma. Doktora tezi. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi*, Tokat.
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the generalized distance in statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences (Calcutta)*, 2, 49-55.

- Mahembe, B. & Engelbrecht, A. S. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.
- Malietsso Mukanzi, C. & Anjanje Senaji, T. (2017). Work–family conflict and employee commitment: The moderating effect of perceived managerial support. *SAGE Open*, 7(3), 1-12. Doi: 10.1177/2158244017725794.
- Mallol, C., Holtom, B. & Lee, T. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business Psychology*, 22(1), 35–44.
- Marcoulides, G. A. & Schumacker R. A. (1996). *Advanced structural equation modeling issues and techniques*. Erlbaum: Mahwah, N. J.
- Marks, S. R. & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417-432.
- Marks, N. F. (1998). Does it hurt to care? Caregiving, work-family conflict, and midlife well-being. *Journal of Marriage and the Family*, 60(3), 951-966.
- McGregor, I. & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 494-512.
- McManus, K., Korabik, K., Rosin, H. M. & Kelloway, K. E. (2002). Employed mothers and the work-family interface: Does family structure matter? *Human Relations*, 55(11), 1295-1324.
- Melchar, D.E. & Bosco, S.M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *Journal of Business Inquiry: Research, Education ve Application*, 9(1), 74-88.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1989). *Leadership, houghton mifflin company*. 2nd.ed., Boston.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Mulvaney, M. K., McNall, L. A. & Morrissey, R. A. (2011). A longitudinal investigation of work-family strains and gains, work commitment, and subsequent employment status among partnered working mothers. *Journal of*

Family Issues, 32(3), 292-316.

Nelson, L. (2003), An exploratory study of the application and acceptance of servant-Leadership theory among black leaders in south africa, Yayınlanmamış doktora tezi. *Regent University*, ABD.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.

Noelker, L. S., Ejaz, F. K., Menne, H. L. & Jones, J. A. (2006). The impact of stress and support on nursing assistant satisfaction with supervision. *Journal of Applied Gerontology*, 25(4), 307-323.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*, Beşinci Baskı.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.

Orr, J. M., Sackett, P. R. & Dubois, C. L. (1991). Outlier detection and treatment in I/O psychology: A survey of researcher beliefs and an empirical illustration. *Personnel Psychology*, 44(3), 473-486.

Oruç, E. (2019). Kadın çalışanların iş-aile çatışması ve yaşam tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi. *Bursa Uludağ Üniversitesi*, Bursa.

Öcal, H. & Sarnıç, A. (2017). dönüştürücü liderliğin prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkileri ve imalat endüstrisinde bir araştırma. *Akû İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 107-125.

Ölçer, N. & Koçer, S. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.

Öngöre, Ö. (2013). İşle bütünleşme ölçeği Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kastamonu Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 50-60.

Özkan, Ç. (2019). İş-aile ve aile-iş çatışması: Üniversite personeli üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 574-596. DOI: 10.21325/jotags.2019.379.

Özkan, G. & Zencir, E. (2019). Anadolu üniversitesi gms akademisyenlerinin boş zaman faaliyetlerinde mutfakın yeri üzerine nitel bir araştırma. *Journal Of*

- Gastronomy, Hospitality and Travel (Joghat)*, 2(1), 80-86.
- Özkul, R. (2014). Ortaokul öğretmenlerinde iş-aile çatışması ve yaşam doyum düzeyleri. Yüksek lisans tezi. *İnönü Üniversitesi*, Malatya.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Parasuraman, S. & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of organizational behavior*, 22(5), 551-568.
- Parasuraman, S. & Greenhaus, J. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299-312.
- Parker, S. K. & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085-1100.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *The School of Leadership Studies Regent University*, 1-10.
- Pedersen, D. E., Minnote, K. L., Kiger, G. & Mannon, S. E. (2009). Workplace policy and environment, family role quality, and positive family-to-work spillover. *Journal of Family and Economic Issues*, 30(1), 80-89.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 365-392.
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Perrone, K. M., Aegisdottir, S., Webb, L. K. & Blalock, R. H. (2006). Work-family interface commitment, conflict, coping, and satisfaction. *Journal Of Career Development*, 32(3), 286-300.
- Pratt, A. K. (2006). Role of cognitive ability and personality factors in coping with workfamily conflict. Doktora tezi. *Michigan University*, ABD.
- Pleck, J. H., Staines, G. L. & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Labor Review*, 103(3), 29-32.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Poelmans, S., Stepanova, O. & Masuda, A. (2008). *Positive Spillover Between Personal And Professional Life: Definitions, Antecedents, Consequences And Strategies*. (Ed. Korabik K., Lero, D. S. ve Whitehead, D. L.). Handbook of WorkFamily Integration, Research, Theory and Best Practices. London: Academic Press.
- Polat, Ş. (2019). Öğretim doyumu ve iş performansı ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 641-651.
- Polatcı, S. (2011). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü. Doktora tezi. *Erciyes Üniversitesi, Kayseri*.
- Polatcı, S. (2014). İş aile yayılımı ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 327-348. ISSN: 2148 – 3043.
- Polatcı, S. & Keser, A. (2017). İş aile yayılımının bireyin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72(2), 401-421.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. & Hurrell, J. J. (1997). *Preventive Stress Management In Organizations*, (1.Baskı). Washington D. C.: American Psychological Association.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 610–641.
- Rabkin, J. G. & Struening, E. L. (1976). Life events, stress, and illness. *Science*, 194(4269), 1013-1020.
- Ramasundaram, A. & Ramasundaram, G. (2011). The role of work family conflict as a mediator between work-thought interference and job stress. *International Management Review*, 7(2), 25-34.
- Redman, T. (Ed.: Snape). (2006). The consequences of perceived age discrimination amongst older police officers: Is social support a buffer?. *British Journal of*

Management, 17(2), 167-175.

- Richter, A., Naswall, K. & Sverke, M. (2010). Job insecurity and its relation to workfamily conflict: Mediation with a longitudinal data set. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 265-280.
- Rotondo, D. M., Carlson, D. S. & Kincaid, J. F. (2003). Coping with multiple dimensions of work-family conflict. *Personnel Review*, 32 (3), 275-296.
- Russell, J. (2001). Exploring the values and attributes of servant leaders. *Dissertation Abstracts International*, 61(12).
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Russell, R. R. & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Ryan, R. M. & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749–761.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saha, L. J. (2004). Prosocial behaviour and political culture among australian secondary school students. *International Education Journal*, 5(1), 9-25.
- Sandberg, J. G., Yorgason, J. B., Miller, R. B. & Hill, E. J. (2012). Family-to work spillover in singapore: Marital distress, physical and mental health, and work satisfaction. *Family Relations*, 61(1), 1-15.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schneider, B. & Synder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schott, C., Neumann, O., Baertschi, M. & Ritz, A. (2019). Public service motivation,

- prosocial motivation and altruism: Towards disentanglement and conceptual clarity. *International Journal of Public Administration*, 42(14), 1–12.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- Sendjava, S. & Sarros, C.J. (2002). Servant leadership: Its origin, development and application in organizations. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 9(2), 57- 64.
- Shekari, H. & Nikooparvar, M.Z. (2011). Promoting leadership effectiveness in organizations: A case study on the involved factors of servant leadership. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 54-65.
- Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics Original Research Article*, 4(1), 1-8.
- Siebert, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39, 467-478.
- Smith, P. C. & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: A marriage made in heaven? *The Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.
- Smith, N. B., Montagno, V. R. & Kuzmenko, N. T. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 10(4), 80-92.
- Stephen M. J. (2007). Servant leadership: An examination of public school principals' perceptions of servant leadership as a successful leadership style. *Dissertation Abstracts International*, 68(3-A). UMI No. AAI3259618.
- Stevens, S. S. (1946). On the theory of scale of measurement. *Science*, 103(2684), 677-680.
- Stryker, S. (1968). Identity salience in role performance: The relevance of symbolic interaction theory for family research. *Journal of Marriage and the Family*, 30(4), 558-564.
- Surat, A. & Polat, H. (2020). Örgütsel bağlılığın kişisel özelliklere göre farklılıklarının incelenmesi: Adana ili alan çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 321-343.

- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar (Structural equation modeling: Basic concepts and applications). *Türk Psikoloji Yazilari*, 3(6), 49–74.
- Sümer, C. & Knight, P. A. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653-663.
- Spears, L.C. (1998). *Tracing The Growing Impact Of Servant Leadership*. (Ed. Spears). Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership. New York: John Wiley ve Sons.
- Stone, A. G., Russell, R. F. ve Patterson K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Şentürk, F. K., Kütükcü, A., Sancaktutar, M. F., Bağcı, S., Sezer, A. & Akbulut, T. (2016). Etik liderlik algısının iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisi. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(14), 555-576.
- Şirin, M. S. (2019). Ağır iş yükü ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki ve bu ilişkide yönetici desteğinin aracılık rolü. Yüksek lisans tezi. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi*, Erzincan.
- Şirin, M. S. & Yücel, İ. (2020). Meslektaş desteği ile ağır iş yükü ilişkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 249-265. DOI: 10.16951/atauniiibd.652901.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Experimental Designs Using ANOVA*. Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Allyn ve Bacon, Boston: Amerika Birleşik Devletleri.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. & Çiftçi, M. (2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 101-122.
- Taslak, S. (2007). İş-aile çatışmalarının bireysel ve örgütsel sonuçları üzerine uygulamalı bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 18(58), 67-75.
- Taslak, S. (2008). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari*

Bilimler Fakültesi Dergisi, 31, 121-144.

- Taş, A. (2018). İş yükü ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide işe tutkunluk ve algılanan örgütsel desteğin etkisi: Alışveriş merkezi çalışanları üzerinde bir araştırma. Doktora tezi. *Hacettepe Üniversitesi*, Ankara.
- Taş Çolak, Ö. (2020). Hizmetkar liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve adalet algısına etkileri. Yüksek lisans tezi. *Beykent Üniversitesi*, İstanbul.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S. & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-19.
- Taylor Gillham, D. J. (1998), Images of servant leadership in education. *Dissertation Abstracts International*, 59(07).
- Taylor, S. & Pearse, N. (2009). Creating sustainable organizations through servant leadership. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(4), 223-233.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(19), 173-186.
- Thompson, J. A. & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586.
- Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100-118.
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.
- Tokmak, M. (2018). Algılanan üst yönetim desteğinin işe adanmışlık üzerine etkisi: Bir araştırma. *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 273-290.
- Torlak, G. (2008). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta.
- Tosunoğlu, H. (2021). İş-aile çatışmasının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye ve işkolikliğin düzenleyici rolü: Bir alan çalışması. Doktora tezi. *Hacettepe Üniversitesi*, Ankara.

- Tummers, L. G. & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-13.
- Turan, M. F. & Özdemir, Y. (2019). Şekillendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişki: İlaç sektöründe satış pazarlama profesyonelleri üzerinde yapılan bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1346-1357.
- Turunç, Ö. & Erkuş A. (2010). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İş stresinin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 415-440.
- Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B. & Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the hidden investment process. *Group and Organization Studies*, 15(4), 414-430.
- Usta Kabul, A. (2011). The relationships among life demands, resource allocation, work-family conflict, and early maladaptive schemas. Yüksek lisans tezi. *Marmara Üniversitesi, İstanbul*.
- Ünal, Z. M. (2017). The relationships between needs for meaningbased person-job fit and work-family conflict, organizational commitment and meaning in life: Mediating role of meaningful work. Doktora tezi. *Marmara Üniversitesi, İstanbul*.
- Ünsar, A. S., İnan, A. & Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Ürü Sanı, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. & Yozgat, U.E. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Wayne, J. H., Musisca, N. & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6).
- Wayne, J. H., Randel, A. E. & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445-461.

- Weinstein, N. & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222–244.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, (Çev.: Vedat Üner). İstanbul: Rota.
- Wilensky, H. L. (1960). Work, careers and social integration. *International Social Science Journal*, 12, 543-560.
- Williams, K. J. & Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868.
- Winston, B. & Hartsfield, M. (2004). Similarities between emotional intelligence and servant leadership. Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Available at: <http://www.regent.edu/acad/cls/2004ServantLeadershipRoundtable/>.
- Wong, P. T. & Davey, D. (2007). Best practices in servant leadership. *School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University*, 7(1), 1-15.
- Wong, S. & Goodwin, R. (2009). The impact of work on marriage in three cultures: A qualitative study. *Research Article*, 12(2), 213-232.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54–64.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Valk, R. & Srinivasan, V. (2011). Work-family balance of Indian women software professionals: A qualitative study. *IIMB Management Review*, 23(1), 39-50.
- Van daalen, G., Willemsen, T. M. & Sanders, K. (2006). Reducing work–family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 462- 476.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Steenbergen, E. F. & Ellemers, N. (2009). Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 617-642.
- Vieweg, J. C. (2018). Prosocial behaviors: Their motivations and impacts on

- organizational culture. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2), 1-12.
- Vinod, S. & Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Voet, J. V. D., Steijn, B. & Kuipers, B. S. (2015). What's in It for Others? The Relationship Between Prosocial Motivation and Commitment to Change Among Health Care Professionals. *Paper Prepared for Irsfm Conference 2015 In Birmingham, Uk, March 30 –April 1, Panel B108.*
- Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 50(3), 749-761.
- Voydanoff, P. & Kelly, R. F. (1984). Determinants of work-related family problems among employed parents. *Journal of Marriage and the Family*, 46(4), 881-892.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation author. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *ResearchGate-American Psychologist*, 62(1), 17-24. DOI:[10.1037/0003-066X.62.1.17](https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17).
- Yalçın, M. & Karadağ, E. (2013). Servant Leadership and School Culture: A Structural Equation Modeling. *Inonu University Journal of The Faculty of Education*, 14(2), 101-120.
- Yalçınsoy, A. (2018). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-79.
- Yaraş, Z. (2020). *Örgütlerde rol belirsizliği ve rol çatışmasının prososyal motivasyon üzerindeki etkisi: Okul yöneticilerinin perspektifinden kalitatif bir inceleme.* (Ed. Yeşilyurt, E.). Eğitim Sosyal ve Beşeri Bilimlerine Multidisipliner Bakış, 37, İstanbul: Güven Plus Grup A.Ş. Yayınları.
- Yavuzer, N. (2017). Bir prososyal davranış kaynağı olarak özgeci motivasyonun ilgili

- alan yazını ışığında değerlendirilmesi. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14-1(27), 105-126.
- Yeşiltaş, M. D. & İmadoğlu, T. (2020). Kamu sektöründeki çalışanların etik konum algılarının makyavelizm eğilimlerinin ve işe angaje olma davranışlarının incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 204-239.
- Yeşiltaş, M. D. (2021). İş becerikliliğinin iş-aile yaşam çatışması ile ilişkisinde rol belirsizliğinin rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 205-218.
- Yıldırım, D. & Aycan, Z. (2008). Nurses' work demands and work-family conflict: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1366-1378.
- Yıldırım, S., Öner, M. & Yenihan, B. (2014). Hemşirelerin iş-aile çatışması ve yaşam tatmini düzeyleri: Demografik özellikler açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 16, 165-182.
- Yıldız, B. (2016). Hizmetkar liderlik algısının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir uygulama. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 499-517.
- Yıldız, E. (2019). Prososyal motivasyon ile kişilik ve örgüt kültürü ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta*.
- Yılmaz, V. & Çelik, E. H. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Pegem.
- Yılmaz, E. & Koğar, H. (2015). Uç değerle baş etmede kullanılan farklı tekniklerin bazı istatistiksel analiz sonuçları üzerindeki etkisi. *Başkent University Journal of Education*, 2(1), 61-67.
- Yiğit, Ş. (2018). Sporcularda hizmetkar liderlik ile sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Doktora tezi. *Sakarya Üniversitesi, Sakarya*.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Ankara: Seçkin.
- Zhang, J. & Liu, Y. (2011). Antecedents of work-family conflict: Review and prospect. *International journal of business and management*, 6(1), 89-103.
- Zimmerman, K. L. & Hammer, L. B. (2010). *Work-Family Positive Spillover. Where*

Have We Been and What Lies Ahead? In J. Houdmount & S. Leka (Eds.).
Contemporary Occupational Health Psychology. West Sussex, UK: John
Wiley and Sons Ltd.

<https://mebbis.meb.gov.tr/KurumListesi.aspx>, 20/09/2021.



EKLER**Anket İzni****EK-1**

T.C.
OSMANİYE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 33217192-605.01-E.5556041
Konu : Araştırma İzni

16/03/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Tuğba İMADOĞLU'nun 04.03.2020 tarihli dilekçesi.

İlgi yazı ve ekleri İlimiz Eğitimi Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, Korkutata Üniversitesi doktora öğrencilerinden Tuğba İMADOĞLU'nun İlimiz merkezde bulunan öğretmenlere görüllülük esasına dayalı olarak ders saatlerini aksatmamak kaydı ile Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda *"Hizmetkar Liderliğin İş-Aile Çatışması ve İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerindeki Etkisi, Prososyal Motivasyonun Rolü"* konulu doktora çalışmasını yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Aydın ALBAK
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
16/03/2020

Adem YILMAZ
Vali a.
Vali Yardımcısı



Adres: VALİLİK KOMPLEKSİ İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
KAT 2 TEMEL EĞİTİM BİRİMİ
Elektronik Ağ
e-posta: temelegitim80@meb.gov.tr

Bilgi için: Sümeyye OKUR GELEGEN

Tel: 0 (032) 882 61 78
Faks: 0 (032) 882 60 33

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e02a-a1a2-36c3-a70e-9736 kodu ile teyit edilebilir.

EKLER

Etik Onay Formu

EK-2

Evrak Tarih ve Sayısı: 05/06/2020-14649

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU TOPLANTI KARARI

Saat: 14.00

Toplantı Yeri: COVID-19 tedbirleri kapsamında, toplantı elektronik ortam üzerinden yapılmıştır.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 05.06.2020 tarihinde elektronik ortam üzerinden toplandı ve aşağıdaki kararı aldı:

Karar 1. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Doktora Öğrencisi olan Tuğba İMADOĞLU" nun, 02.06.2020 tarih ve E.2665 kayıt sayılı başvurusuna konu olan "Hizmetkar Liderliğin İş-Aile Çatışması ve İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerindeki Etkisi: Prososyal Motivasyonun Rolü" başlıklı araştırması hakkında görüşüldü.

Sonuç olarak; Tuğba İMADOĞLU" nun 02.06.2020 tarih ve E.2665 kayıt sayılı başvurusunda belirtilen, "Hizmetkar Liderliğin İş-Aile Çatışması ve İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerindeki Etkisi: Prososyal Motivasyonun Rolü" başlıklı araştırmasını yapabilmesinin Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine uygun olduğu kanaatine varılarak araştırma için bu belgenin "**Etik Kurul Onay Belgesi**" olarak verilmesine toplantıya katılan üyelerimizin oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Mehmet Emin ÖCAL
Başkan

e-imzalıdır

Prof. Dr. Selim COŞKUN
Başkan Yardımcısı

e-imzalıdır

Prof. Dr. Hasan KAYIKLIK
Üye

e-imzalıdır

Prof. Dr. Zeynep ULUKANLI
Üye

e-imzalıdır

Prof. Dr. Eyyup TEL
Üye

e-imzalıdır

Prof. Dr. Bülent ÖZ
Üye

e-imzalıdır

Prof. Dr. Hüsnüye SAĞLIKER
Üye

EKLER

Anket Formu

EK-3

Bu çalışma, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Prof. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ danışmanlığında doktora yapan Tuğba İMADOĞLU tarafından bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere öğretmenlere yapılmaktadır. Anket cevapları kesinlikle gizli tutulacak ve başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Katkılarınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Aşağıdaki soruları önem seviyesine göre kendinize uygun olana (X) işareti koyarak cevaplayınız.

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.					
2.Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.					
3.Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.					
4.Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana özgürlük verir.					
5.Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.					
6.Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.					
7.Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.					
8.İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.					
9.İşimin aldığı zaman, aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.					
10.İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.					
11.İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.					
12.İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.					
13.İşteki deneyimlerim, ev hayatı ile ilgili konularda bana yardımcı olur.					
14.İşte yaptıklarım, evde bana daha iyi bir konum sağlar.					
15.İşte kullandığım becerilerim, ev hayatımda bana faydalı olur.					
16.Başkalarının ihtiyacını karşılayacak faaliyetleri yaparken daha enerjik olurum.					
17.Başkalarının yararına olabilecek faaliyetlerde çalışmaktan hoşlanırım.					
18.Başkalarında olumlu etki bırakabileceğim işlerde çalışmayı tercih ederim.					

19.Başkalarının iyiliğine katkıda bulunacak çalışmalar yaparken elimden gelenin en iyisini yaparım.					
20.Başkalarının yararı doğrultusunda yeteneklerimi kullanmak benim için önemlidir.					

21.Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

22.Medeni Durumunuz: ☐ Bekâr ☐ Evli

23.Yaşınız: ☐ 20-25 ☐ 26-31 ☐ 32-37
☐ 38-43 ☐ 44 ve üzeri

24.Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz:

☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl +

25.Toplam çalışma süreniz:

☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl +

26.Çalıştığınız kurum:

☐ Anaokul ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı :Tuğba İMADOĞLU

EĞİTİM BİLGİLERİ

Doktora :Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2018-2022.

Yüksek Lisans :Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2014-2016.

Lisans :Dokuz Eylül Üniversitesi, 2009-2014.

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı	TUĞBA İMADOĞLU
Öğrenci Numarası	1821501301
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	İŞLETME
Bilim / Sanat Dalı	İŞLETME / YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Danışman Unvanı, Adı-Soyadı	PROF. DR. MUSTAFA FEDAI ÇAVUŞ
Tez Başlığı (Türkçe)	HİZMETKAR LİDERLİĞİN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞ-AİLE POZİTİF YAYILIMI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PROSOSYAL MOTİVASYONUN ROLÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 138 sayfalık kısmına ilişkin, 25/03/2022 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinalite raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 8'dir.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30) ☐

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10) ☐

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinalite Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

08.04.2022

Tuğba İMADOĞLU

Danışman Onayı
UYGUNDUR

Enstitü Onayı
UYGUNDUR

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Arş. Gör. Şükrü Ufuk ULADI

AÇIKLAMALAR

- Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte Enstitüye teslim edilir.
- İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).