https://doi.org/10.71284/asc.2025190

HİZMETKAR LİDERLİĞİN KONAKLAMA SEKTÖRÜNE ETKİSİ LİTERATÜR TARAMASI

THE IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON THE HOSPITALITY INDUSTRY LITERATURE REVIEW

Burak Güven[1]

İbrahim Yıkılmaz[2]

Özet

Günümüz iş dünyasında hızla değişen dinamikler, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmesi için liderlik anlayışlarında da dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede öne çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımı, geleneksel otoriter liderlik tarzlarından farklı olarak, liderin önceliği kendi güç ve statüsünü değil, çalışanların ihtiyaçlarını, gelişimlerini ve refahlarını ön planda tutmayı esas alır. Hizmetkâr liderlikte liderin temel rolü; çalışanlara hizmet etmek, onları desteklemek ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak sağlamaktır. Bu anlayış; dinleme, empati, alçakgönüllülük, sorumluluk alma, vizyon paylaşımı ve toplum yararına odaklanma gibi değerlere dayanmaktadır. Konaklama sektörü, hizmet sunumunun doğrudan insan ilişkilerine dayandığı, müşteri memnuniyetinin büyük ölçüde çalışan performansına bağlı olduğu bir sektördür. Bu sektörde başarılı hizmet sunumu yalnızca süreçlerin değil, çalışanların motivasyonunun, bağlılığının ve iş tatmininin yüksek olmasına da bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların duygusal ihtiyaçlarının göz ardı edilmediği, destekleyici ve güvene dayalı bir liderlik tarzı, konaklama sektöründe hem çalışan deneyimini hem de müşteri memnuniyetini artırmak açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik yaklaşımı, konaklama sektöründe çalışan davranışları, örgütsel performans ve hizmet kalitesi üzerinde etkili olabilecek stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, hizmetkâr liderliğin konaklama sektöründeki etkilerini ele alan ampirik araştırmaları sistematik bir şekilde incelemek ve mevcut literatürdeki eğilimleri ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında Web of Science veri tabanı üzerinde "servant leadership" ve "hospitality" anahtar kelimeleriyle yapılan taramada toplam 55 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalar arasından yalnızca ampirik yöntemle hazırlanmış olan 45 çalışma seçilmiş ve detaylı analizlere tabi tutulmuştur. Çalışmalar; yayın yılına, yazar bilgilerine, araştırma yöntemine, örneklem özelliklerine ve incelenen temel değişkenlere (iş tatmini, örgütsel bağlılık, hizmet kalitesi, lider-çalışan ilişkisi, iş performansı vb.) göre sınıflandırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin konaklama sektöründe çok boyutlu olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Bu liderlik tarzının benimsendiği kurumlarda çalışanların iş tatmininin arttığı, örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği ve hizmet kalitesi algısının olumlu yönde geliştiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlar arasında güven duygusunun arttığı, liderle kurulan ilişkinin daha samimi ve destekleyici olduğu, bunun da iş motivasyonunu artırarak performansa yansıdığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında hizmetkâr liderliğin, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azalttığı, işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü ve takım içi iş birliğini güçlendirdiği belirlenmiştir. Özellikle çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve liderleri tarafından değerli hissetmeleri, çalışan bağlılı-

[1] **Sorumlu Yazar,** Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Türkiye, e-mail: brkgvn16@gmail.com, https://orcid.org/0009-0003-0211-3068

[2]Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Türkiye, e-mail: ibrahim.yklmz@gmail.com ve ORCID(https://orcid.org/0000-0002-1051-0886

ğını güçlendiren temel unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışmanın bulguları, sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de anlamlı katkılar ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlik, kurum içinde daha pozitif bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sağlamakta, çalışanlar arası çatışmaları azaltmakta ve uzun vadeli performans artışına zemin hazırlamaktadır. Müşteri ilişkilerinde de bu liderlik tarzının dolaylı etkileri olduğu, çalışan memnuniyetindeki artışın müşteri deneyimine olumlu yansıdığı ifade edilmektedir. Sonuç olarak, konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hizmetkâr liderlik anlayışını stratejik bir yönetim politikası haline getirmeleri hem çalışan refahı hem de kurumsal verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda önerilen stratejiler arasında, yöneticilere yönelik hizmetkâr liderlik eğitimlerinin düzenlenmesi, liderlik gelişim programlarının bu yaklaşımı temel alacak şekilde yeniden yapılandırılması, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan destekleme odaklı hale getirilmesi ve kurum kültürünün hizmetkâr değerlere göre şekillendirilmesi yer almaktadır. Bu sistematik inceleme, konaklama sektöründe hizmetkâr liderlik uygulamalarının hem akademik hem de pratik düzeyde değerli sonuçlar doğurduğunu ortaya koymakta ve gelecekteki araştırmalara yön verecek önemli bir kaynak sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, konaklama sektörü, iş tatmini, örgütsel bağlılık

Abstract

The rapidly changing dynamics in today's business world also necessitate a transformation in leadership approaches for organizations to achieve sustainable success. In this context, the servant leadership approach that stands out, unlike traditional authoritarian leadership styles, prioritizes the needs, development and well-being of employees, not their own power and status. The main role of the leader in servant leadership is to serve, support and enable employees to realize their potential. This understanding is based on values such as listening, empathy, humility, taking responsibility, sharing a vision and focusing on the benefit of society. The accommodation sector is a sector where service delivery is directly based on human relations and customer satisfaction largely depends on employee performance. In this sector, successful service delivery depends not only on processes but also on high employee motivation, commitment and job satisfaction. Therefore, a supportive and trust-based leadership style that does not ignore the emotional needs of employees plays a critical role in increasing both employee experience and customer satisfaction in the accommodation sector. In this context, the servant leadership approach is considered as a strategic management approach that can have an impact on employee behavior, organizational performance and service quality in the accommodation sector.The main purpose of this study is to systematically examine empirical studies addressing the effects of servant leadership in the hospitality sector and to reveal trends in the current literature. Within the scope of the research, a total of 55 studies were reached in the Web of Science database with the keywords "servant leadership" and "hospitality". Among these studies, only 45 studies prepared with the empirical method were selected and subjected to detailed analysis. The studies were classified according to the publication year, author information, research method (quantitative, qualitative, mixed), sample characteristics (hotel employees, managers, customers, etc.) and the basic variables examined (job satisfaction, organizational commitment, service quality, leader-employee relationship, job performance, etc.).According to the analysis results, it is seen that servant leadership has multidimensional positive effects in the hospitality sector. It has been determined that in institutions where this leadership style is adopted, employees' job satisfaction increases, organizational commitment levels increase and service quality perception develops positively. It has also been observed that the sense of trust among employees increases, the relationship established with the leader is more sincere and supportive, and this increases work motivation and is reflected in performance. In addition, it has been determined that servant leadership reduces the alienation levels of employees from work, decreases their intention to leave

the job, and strengthens cooperation within the team. In particular, the inclusion of employees in decision-making processes and their feeling valued by their leaders stand out as the basic elements that strengthen employee commitment.The findings of the study reveal significant contributions not only at the individual level but also at the organizational level. Servant leadership contributes to the formation of a more positive organizational climate within the institution, reduces conflicts between employees, and paves the way for long-term performance increases. It is stated that this leadership style also has indirect effects on customer relations, and the increase in employee satisfaction is positively reflected in customer experience.As a result, it is of great importance for businesses operating in the accommodation sector to make the servant leadership approach a strategic management policy in terms of both employee well-being and corporate efficiency. In this regard, suggested strategies include organizing servant leadership training for managers, restructuring leadership development programs based on this approach, making performance evaluation systems focused on employee support, and shaping the corporate culture according to servant values. This systematic review reveals that servant leadership practices in the hospitality sector produce valuable results at both academic and practical levels and provides an important resource that will guide future research.

Keywords: Servant leadership, hospitality ındustry, job satisfaction, organizational commitment

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında küreselleşme, teknolojik yenilikler ve sürekli artan müşteri beklentileri, hizmet sektöründeki rekabeti her zamankinden daha karmaşık hale getirmektedir. Özellikle konaklama sektörü, müşteri memnuniyetinin doğrudan işletme başarısını belirlediği bir alan olarak öne çıkmaktadır. Bu sektörde müşteriyle birebir etkileşimde bulunan çalışanların performansı, hizmet kalitesini ve işletmelerin rekabet avantajını belirleyen temel unsurlar arasındadır (Karatepe ve Aboramadan, 2020).

Konaklama sektöründe yalnızca fiziksel ve teknik olanakların yeterliliği değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve iş performansı da sürdürülebilir başarı için kritik öneme sahiptir. Çalışan memnuniyetini sağlayarak hizmet kalitesini artırma çabaları, konaklama işletmelerinin uzun vadeli stratejik hedefleri arasında yer almaktadır (Alyahya vd. 2023). Ancak sektördeki yüksek çalışan sirkülasyonu, stres ve yoğun çalışma koşulları, çalışan bağlılığının sağlanmasını güçleştirmekte ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yuan vd. 2020).

Bu bağlamda, çalışanların ihtiyaçlarını merkeze alan ve onları destekleyen liderlik yaklaşımları, sektörde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Hizmetkâr liderlik (servant leadership) modeli, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini önceliklendiren, etik değerler ve empatiye dayanan çağdaş bir liderlik tarzıdır (Liden vd. 2014). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel performans gibi değişkenler üzerinde pozitif etkiler yaratarak, özellikle insan odaklı hizmet sektörlerinde stratejik bir avantaj sağlamaktadır (Batool vd. 2022; Cai vd. 2023).

Literatürde, hizmetkâr liderlik modelinin çalışan davranışlarını şekillendirdiği ve örgütsel sonuçları olumlu etkilediği çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir. Örneğin, Türkiye'deki otel işletmelerine yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada, hizmetkâr liderlik algısının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri tespit edilmiştir (Öztürk ve Kıymacı, 2020). Benzer şekilde, hizmetkâr liderliğin uygulandığı kurumlarda çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının arttığı, çevreye duyarlı davranışların ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edildiği bulgulanmıştır (Luu, 2019; Al-Azab ve Al-Romeedy, 2024).

Tüm bu bulgulardan hareketle, hizmetkâr liderliğin konaklama sektöründe uygulandığında yalnızca çalışanların motivasyonu ve bağlılığını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini geliştirerek rekabet avantajı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderliğin konaklama sektöründeki etkilerini sistematik olarak inceleyerek, bu liderlik tarzının sektörel başarıya katkılarını ortaya koymak ve bu alandaki literatüre anlamlı katkılar sağlamaktır.

Bu kapsamda literatür incelenerek bulunan ampirik çalışmaların sonuçları sistematik olarak sunulmuş ve önerilerde bulunulmuştur. Çalışmanın sonuçları konaklama sektöründe sürdürülebilir yönetim anlayışına önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Konaklama Sektörünün Tanımı ve Önemi

Konaklama sektörü, bireylerin geçici barınma, dinlenme ve yeme-içme gibi temel ihtiyaçlarını karşılayan otel, tatil köyü, pansiyon ve benzeri işletmeleri kapsayan, hizmet temelli bir endüstridir. Bu sektör, turizm endüstrisinin temel taşı olarak hem ekonomik kalkınmaya hem de istihdama önemli katkılarda bulunmaktadır (Alyahya vd., 2023). Sektör, yalnızca turistlere değil; iş seyahati yapan bireylere, yerel müşterilere ve diğer geçici konaklama ihtiyacı olanlara da hizmet sunarak, çok yönlü bir hizmet alanı haline gelmiştir.

Bununla birlikte, konaklama sektöründe rekabet koşulları giderek daha karmaşık hale gelmekte; teknolojik yenilikler, çevresel duyarlılık ve müşteri taleplerindeki artış sektördeki işletmeleri yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır (Aboramadan vd., 2021). Bu bağlamda, işletmelerin sadece fiziksel olanaklarını iyileştirmeleri yeterli olmamakta; aynı zamanda işgücü kalitesini artırmaya yönelik politikalar benimsemeleri gerekmektedir. Özellikle hizmet kalitesinin sürekliliği, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Yuan vd., 2020).

Konaklama sektörünün temel özelliği, yoğun şekilde emek-yoğun bir yapıya sahip olmasıdır. Çalışanların hizmet kalitesi üzerindeki doğrudan etkisi nedeniyle, bu sektörde sunulan hizmetin başarısı büyük ölçüde insan faktörüne dayanmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, işletmenin itibarı ve yeniden tercih edilme oranları açısından kritik bir rol oynamaktadır (Karatepe & Aboramadan, 2020). Sektörde personel yetersizliği karşılaşılan en büyük zorluklardan biridir. Çalışanları elde tutmak, motivasyonlarını arttırmak, uzun vadeli rekabet gücü ve sürdürülebilirliği sağlamak için çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırmak gerekir. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı; sektörde sürdürülebilir başarı için vazgeçilmez unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını arttıracak yollardan biri de liderliktir.

Servant leadership (hizmetkâr liderlik) yaklaşımı, çalışanların ihtiyaçlarını önceliklendiren, destekleyici ve dönüştürücü bir liderlik tarzı olarak konaklama sektöründe olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bu liderlik anlayışının; çalışanların çevresel vatandaşlık davranışlarını artırdığı (Luu, 2019), iş-yaşam dengesi ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı (Al-Azab & Al-Romeedy, 2024) ve yaratıcı iş davranışlarını teşvik ettiği gösterilmiştir (Aboramadan vd., 2021).

1.2. Hizmetkâr Liderlik: Tanımı, Önemi ve Konaklama Sektörüne Etkisi

Hizmetkâr liderlik (servant leadership), ilk kez Greenleaf (1977) tarafından kavramsallaştırılan ve liderin öncelikli amacının başkalarına hizmet etmek olduğu bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik tarzı, "liderin kendi çıkarları yerine çalışanların refahını ve gelişimini öncelemesi" ilkesine dayanmaktadır (Luu, 2019). Hizmetkâr liderler; empati, alçakgönüllülük, destekleyicilik ve toplumsal sorumluluk gibi değerlere odaklanarak, çalışanları güçlendirmeyi ve örgüt içinde olumlu bir iklim oluşturmayı hedefler (Liden vd., 2014). Nitekim yapılan araştırmalar, hizmetkâr liderliğin çalışan bağlılığını, yaratıcılığı ve iş tatminini arttırdığını;

tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçları azalttığını göstermektedir (Batool vd., 2022; Cai vd., 2023).

Hizmetkâr liderlik, yalnızca bireysel refah değil; aynı zamanda örgütsel performans, müşteri memnuniyeti ve yenilikçilik üzerinde de etkili olmaktadır. Al-Azab ve Al-Romeedy (2024), bu liderlik biçiminin yüksek performanslı iş sistemleriyle birlikte uygulanmasının iş-yaşam dengesi ve iş tatmini gibi unsurları destekleyerek yenilikçi kapasiteyi artırdığını göstermektedir. Bu durum, hizmetkâr liderliğin stratejik düzeyde işletmelere rekabet avantajı sağladığını ortaya koymaktadır.

Son yıllarda hizmetkâr liderlik, özellikle insan odaklı hizmet sektörlerinde yaygın olarak araştırılmaya başlanmıştır. Konaklama sektörü özelinde değerlendirildiğinde, bu liderlik biçimi daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü bu sektör, hizmet kalitesinin doğrudan çalışanların tutum ve davranışlarına bağlı olduğu, yoğun müşteri etkileşimi içeren bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderliğin çalışanların çevresel vatandaşlık davranışlarını (OCBE) ve proaktif hizmet davranışlarını artırdığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Luu, 2019; Yuan vd., 2020). Ayrıca hizmetkâr liderlik, konaklama sektöründe iş-yaşam dengesi, örgütsel bağlılık ve çalışan refahı gibi unsurları destekleyerek sektördeki çalışan sirkülasyonunu azaltmakta ve müşteri memnuniyetini dolaylı olarak artırmaktadır (Al-Azab & Al-Romeedy, 2024). Servant leadership ayrıca, çalışanların güvenlik davranışlarını artırma ve örgütsel bağlılığı güçlendirme yönünde de etkili bulunmuştur (Servant Leadership and Employees' Work Safety Behavior, 2023).

Tüm bu bulgular, konaklama sektöründe hizmetkâr liderliğin hem çalışan hem de örgüt düzeyinde çok boyutlu faydalar sağladığını ortaya koymakta; bu liderlik yaklaşımının sektörde yaygınlaştırılmasının stratejik bir önem taşıdığını göstermektedir.

Genel olarak, hizmetkâr liderlik; çalışan bağlılığı, psikolojik refah, yaratıcılık, çevresel duyarlılık ve örgütsel başarı üzerinde çok boyutlu ve olumlu etkiler yaratan çağdaş bir liderlik yaklaşımıdır. Özellikle insan odaklı hizmet sektörlerinde, bu liderlik biçiminin benimsenmesi, çalışan memnuniyetini artırarak müşteri deneyimini ve kurumsal performansı güçlendirmektedir.

1.3. Hizmetkar Liderlik Özellikleri

Literatürde bu liderlik yaklaşımına dair birçok özellik öne çıkarılmış olsa da, Spears (1995) hizmetkar liderliği tanımlayan on temel özelliği ön plana çıkarmıştır. Bunlar; dinleme, empati, farkındalık, iyileştirme, ileri görüşlülük, ikna, kavramsallaştırma, kahyalık/hizmet etme, bireylerin gelişimine adanmışlık ve topluluk oluşturma (Saç, 2019).

1.3.1. Dinleme

Dinleme, liderin astlarını anlamak için gösterdiği samimi çabayı ifade eder. Dinleme: Karşıdaki kişiyi kişisel çıkar gözetmeden, gereksiz düşüncelerden sıyrılarak tüm dikkatiyle dinlemesidir. Çalışanların örgüt içerisindeki ihtiyaçlarını giderebilmek ve iş yerlerindeki performanslarını arttırabilmek dinleme ile mümkündür.

1.3.2. Empati

Empati, liderin olaylara başkalarının bakış açısıyla yaklaşarak, onların duygularını ve ihtiyaçlarını anlamasıdır (Çetin, 2014; Pescosolido, 2002; Aktaran: Küçük ve Yavuz, 2018). Hizmetkar liderler, takipçilerinin duygusal durumlarını dikkate alarak onlarla empatik bir ilişki kurar. Empati, çalışanların iyi niyetle hareket ettiklerini varsayarak, liderin onlara güven duymasını ve anlamasını sağlar (Örgev, Topal ve Erdoğan, 2018).

1.3.3. Farkındalık

Farkındalık, liderin örgüt içindeki sorunları ve ortamın dinamiklerini analiz ederek, olayların etkilerini kavrayabilmesini ifade eder (Uğurluoğlu vd., 2015; Melchar ve Bosco, 2010; Aktaran: Bilgin ve Yıldırım, 2017). Farkındalık, liderlerin bütüncül ve birbirine entegre olmuş bakış açıları geliştirerek takipçilerini yönlendirmesidir.

1.3.4. İyileştirme

İyileştirme, liderin, takipçilerinin kişisel bütünlüğe ulaşmalarını desteklemesi ve onların ihtiyaçlarına duyarlı davranmasıdır (Sanı vd., 2013). Hizmetkâr lider, takipçileri ile birebir ilişkiler kurarak ruhsal açıdan iyi hissetmelerini sağlamalı ve örgütün bir parçası haline getirmelidir.

1.3.5. İleri Görüşlülük

İleri görüşlülük, liderin geçmişten ders çıkararak gelecekteki olası sonuçları önceden görebilme becerisidir (Günaydın vd., 2016; Özmutlu, 2011). Greenleaf, bu özelliği liderin bilinmeyeni hissetme ve görülmeyeni görme yeteneği olarak tanımlamıştır (Çelik, 2017).

1.3.6. İkna

Hizmetkar liderlikte ikna, zorlayıcı güç kullanmadan, çalışanların akıl ve duygularına hitap ederek onları motive etme sürecini ifade eder (Sanı vd., 2013; Karabal ve Efe, 2018).). Hizmetkâr lider, zorlama gücünü kullanmadan çalışanların akıl ve kalplerine hitap ederek işleri yaptırır ve grupları kendi aralarında ortak akıl, değer ve tutum üretebilme kapasitesine kavuşturmayı gerçekleştirir.

1.3.7. Kavramsallaştırma

Kavramsallaştırma, liderin günlük sorumlulukların ötesindeki gerçekleri görüp bunları daha geniş bir çerçevede değerlendirme yeteneğidir (Çetin, 2014; Yıldırım, 2017). Spears'a göre kavramsallaştırma, liderin örgütün uzun vadeli vizyonunu belirleyip çalışanları bu vizyona yönlendirme kapasitesini ortaya koyar (Özmutlu, 2011).

1.3.8. Kahyalık/Hizmet Etme

Düşünsel temeli, Kâhyalık Teorisine dayanan hizmetkâr liderlik, hizmet etme eğiliminde olmayı ve hizmet anlayışını içselleştirmeyi vurgular (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 288). Kahyalık, liderin örgütün hedeflerine ulaşması ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması için sorumluluk almayı ifade eder.

1.3.9. Bireyin Gelişimine Adanmışlık

Hizmetkar lider, takipçilerinin mesleki ve kişisel gelişimlerini destekler ve onların kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağlar (Farling vd., 1999; Aktaran: Topaloğlu, 2019). Bu bağlamda lider, çalışanların öneri ve fikirlerini dikkate alır, onları cesaretlendirir ve ihtiyaçları doğrultusunda fırsatlar yaratır (Özmutlu, 2011).

1.3.10. Topluluk Oluşturma

Topluluk oluşturma, örgüt içinde birlik ve beraberlik ruhu geliştirme, doğru tutum ve davranışlarla ilişkileri güçlendirme sürecini kapsar (Topal, 2019). Greenleaf'e göre hizmetkar lider, topluluk ruhu oluşturarak bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlar ve onların mutluluğunu artırır (Gökçen, 2019; Yıldırım, 2017).

Hizmetkar liderliğin bu özellikleri, liderlerin bireyler ve organizasyonlar üzerinde daha etkili bir liderlik sergilemelerine olanak tanır. Bu yaklaşım, etik değerler ve sosyal sorumluluk anlayışıyla desteklenerek, modern liderlik uygulamalarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

1.4. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Hizmetkâr liderliğin, örgütsel büyümeye, çalışanların bağlılığına ve performansına sağladığı olumlu etkiler, liderlik modelleri arasında bu yaklaşımın önemini artırmıştır. Ancak bu liderlik tarzının hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır.

1.4.1. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları

- **Bireylere Değer Verme:** Hizmetkâr lider, insanlara bir araç değil, bir amaç olarak değer verir. Bu, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırır.
- **Gelişime Katkı:** Lider, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini destekler, potansiyellerini ortaya çıkarır.
- **Pozitif İletişim:** Liderin sakin ve güler yüzlü yaklaşımı, çalışma ortamında olumlu bir atmosfer yaratır.
- **Koruyucu Tutum:** Hizmetkâr lider, çalışanları korur ve onların refahını gözetir.
- **Cesaretlendirme:** Otoriter yaklaşımlar yerine, çalışanları cesaretlendiren bir liderlik anlayışı benimsenir.
- **Performans Artışı:** Yol gösterici özellikleri sayesinde, çalışanların performansını artırmaya yardımcı olur.
- **Takdir ve Motivasyon:** Hizmetkâr lider, çalışanların başarılarını takdir eder ve onları motive eder.

1.4.2. Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları

- **Hiyerarşik Düzenin Zedelenmesi:** Hizmetkâr liderlik, geleneksel hiyerarşi anlayışını sarsabilir ve organizasyonel yapıda karmaşaya yol açabilir.
- **Fazla Samimiyetin Yanlış Algılanması:** Fazla samimi bir liderlik tarzı, çalışanlar tarafından zayıflık olarak algılanabilir.
- **Dini veya Geleneksel Algı:** "Hizmet" kavramı, bazı çevrelerde dini veya modernlikten uzak bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.
- **Yanlış Anlamalar:** Bazı mesleklerde (örneğin, sağlık sektöründe) hizmet kavramı yanlış anlaşılabilir ve çalışanlarda yanlış beklentilere yol açabilir.
- **Tepkisizlik:** Bazı çalışanlar bu liderlik yaklaşımına tepkisiz kalabilir veya liderin otoritesini sorgulayabilir.

2. METODOLOJİ

Bu araştırma, Hizmetkar Liderliğin konaklama sektöründeki etkisi hakkında yapılan ampirik akademik çalışmaları sistematik olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada Web of Science veritabanında "servant leadership" ve "hospitality" anahtar kelimeleri kullanılarak aramalar yapılmış ve 55 makaleye ulaşılmış olup ampirik araştırma olan 45 makale seçilerek sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. Sistematik derleme süreci boyunca çalışmanın amacıyla uyumlu olarakbelirli amaçlar izlenmiş, ilgili çalışmalar titizlikle belirlenmiş ve elde edilen bulgular düzenli bir şekilde raporlanmıştır (Littell, Corcoran & Pillai, 2008). Çalışmalar, «yazar», «yayınlanma tarihi», «araştırma yöntemi», «örneklem» ve «incelediği değişkenler» başlıklarına göre sınıflandırılmıştır. Daha sonra, bu çalışmaların bulguları analiz edilerek, Hizmetkar Liderliğin konaklama sektörüne etkisi değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

Bu çalışmada, Web of Science veri tabanında yer alan ve hizmetkâr liderliğin konaklama sektörü üzerindeki etkilerini inceleyen ampirik nitelikli 45 makale sistematik biçimde incelenmiştir. İncelenen çalışmalar, yazar, yayın yılı, araştırma yöntemi, örneklem türü ve incelenen değişkenlere göre sınıflandırılmıştır. Çalışmaya dahil edilen makalelerin yıllara göre dağılımı ve detaylı bilgileri aşağıdaki tabloda sunulmuştur."

Tablo 1. İncelenen Makalelere İlişkin Detaylı Bilgiler

Çalışma Adı	Yazar(lar)	Yayın Tarihi	Araştırma Yöntemi	Örneklem	İncelediği Değişkenler
Servant Leadership and Proactive Customer Service Performance	Yijiao Ye, Yijing Lyu, Yanzhen He	2019	Anket Verisi, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM	Çin de faliyet gösteren 8 otelde çalışan 365 ön büro çalışanı ve 115 süpervizör	Hizmetkâr liderlik, proaktif müşteri hizmetleri, uyumlu tutku, müşteri odaklılık
Servant Leadership: Development and Validation of a Multidimensional Measure in the Chinese Hospitality Industry	Shaoping Qiu, Larry Dooley	2019	Ölçek geliştirme (EFA, CFA, IRT), nicel yöntem	Çalışma Çin'de 2 aşamada yapılmış, 1. Aşama: 600 otel çalışanı,2. aşamada 440 otel ve restoran çalışanı	Hizmetkâr liderlik alt boyutları: dürüstlük, özveri, topluluk oluşturma, insanları güçlendirme, duygusal iyileşme, vizyon oluşturma; Güven, ÖVD, Hizmet Kalitesi
The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry	Jun Huang, Weiwen Li, Canhua Qiu, Frederick Hong-kit Yim, Junbao Wan	2016	Çok kaynaklı ve çok dalgalı (multi-wave, multi-source) veri ile çoklu regresyon analizi ve yol analizi (moderated path analysis)	Çin'de 92 otel (CEO, İK Müdürü, CFO'dan veri toplanmış; 2 aşamalı anket, 1 yıl arayla)	CEO hizmetkâr liderliği, hizmet iklimi, firma performansı, rekabet yoğunluğu
Does servant leadership work in hospitality sector: A representative study in the hotel organizations	Koustab Ghosh, Naresh Khatri	2018	Nicel yöntem, anket uygulaması, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM)	Hindistan'da Delhi ve NCR bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı 7 otel den 232 anket	Hizmetkâr liderlik (5 boyutlu ESLS ölçeği): kişilerarası destek, özgecilik, topluluk oluşturma, eşitlikçilik, ahlaki bütünlük; müşteri hizmetleri odaklılık
Enhancing Innovative Work Behaviour: The Role of Servant Leadership and Creative Self-Efficacy	Ghulam Jan, Siti Rohaida Mohamed Zainal, Lata Lata	2021	Nicel araştırma, anket, PLS-SEM (SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi)	Pakistan'daki 4-5 yıldızlı otellerde çalışan 257 personel	Hizmetkâr liderlik, yaratıcı öz yeterlilik, bilgi paylaşımı, yenilikçi iş davranışı (IWB)
Nurturing environmental champions: exploring the influence of environmental-specific servant leadership on environmental performance in the hospitality industry	Sajjad Ahmad Afridi, Sania Zaheer Ali, R. M. Ammar Zahid	2023	Anket, nicel yöntem, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM), Sobel testi, Hayes PROCESS analizi	Pakistan'da turizm ve konaklama sektöründe 492 çalışan	Çevresel hizmetkâr liderlik (ESSL), çevresel performans (EP), çevresel kaygı (EC) ve prososyal tutum (EPSA); EC ve EPSA aracı değişken olarak test edilmiştir

Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership	Irene Huertas-Valdivia, Araceli Rojo Gallego-Burín, Ana Castillo, Laura Ruiz	2021	Nicel araştırma, anket, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM), AMOS, PROCESS analizi	İspanya'nın Costa del Sol bölgesinde 153 otelden 293 otel çalışanı	Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS), hizmetkâr liderlik (SL), iş tükenmişliği (WE), ekstra rol davranışı (ERB), seri aracılık analizi
Servant leadership and followers' creativity: does climate for creativity matter?	Mohammed Aboramadan	2021	Anket, nicel yöntem, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM), AMOS, bootstrapping ile aracılık analizi	Filistin'de 70 otelde görev yapan 232 otel çalışanı	Hizmetkâr liderlik (SL), yaratıcılık (creativity), yaratıcı iklim (climate for creativity)
Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership	Mahlagha Darvishmotevali, Levent Altinay	2022	Nicel araştırma, anket; PLS-SEM analizi, moderasyon ve mediyasyon testleri	Kazakistan, Almaty'deki 15 otel (5 yıldızlı: 5, 4 yıldızlı: 10); 220 otel çalışanı	Yeşil İKY, Çevresel Farkındalık, Hizmetkâr Liderlik, Göreve Bağlı Çevresel Performans, Proaktif Çevresel Performans
Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate	Dioni Elche, Pablo Ruiz-Palomino, Jorge Linuesa-Langreo	2020	Nicel yöntem, çok düzeyli yapısal eşitlik modellemesi (MSEM), anket, CFA, çoklu doğrulama analizleri	İspanya'daki tarihi şehirlerdeki 171 otelden: 343 yönetici (grup düzeyi) ve 835 çalışan (bireysel düzeyde) katılımcı	Hizmetkâr liderlik (supervisor SL), örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB), çalışan empatisi (bireysel düzey), hizmet iklimi (grup düzeyi)
In Search of Effective Gen Z Engagement in the Hospitality Industry: Revisiting Issues of Servant and Authentic Leadership	Natalia Sigaeva, Huseyin Arasli, Emel Ozdemir, Guzide Atai, Emel Capkiner	2022	Anket, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM), Bootstrapping, 2 zamanlı veri toplama	Rusya'nın Krasnodar şehrinde konaklama sektöründe çalışan 393 Gen Z çalışan	Hizmetkâr Liderlik (ServL), Otantik Liderlik (AuthL), Psikolojik Sermaye (PsyCap), İşe Bağlılık (WorkE)
An identification perspective of servant leadership's effects	Chen Zhao, Yonghong Liu, Zhonghua Gao	2016	Nicel yöntem, zaman aralıklı anket (30 gün), yapısal eşitlik modellemesi (SEM), aracılık analizi, model karşılaştırmaları	Çin'deki konaklama sektöründe 5 işletmeden 293 yönetici-çalışan çifti (supervisor-subordinate dyads)	Hizmetkâr liderlik, yöneticiye özgü kaçınma, yöneticiyle özdeşleşme, örgütle özdeşleşme, işten ayrılma niyeti, iş arkadaşlarına yönelik OCB
Servant leadership, ideology-based culture and job outcomes	Seerat Fatima, Muhammad Abbas, Muhammad Mubbashar Hassan	2023	Üç aşamalı zaman gecikmeli anket, çok düzeyli modelleme (MSEM), doğrulayıcı faktör analizi	Pakistan'da 20 otel şubesinde 70 yönetici ve 310 çalışan	Hizmetkâr liderlik, ideoloji temelli kültür, işte anlamlılık, çeşitliliği değerleme davranışı, topluluk vatandaşlığı davranışı (community citizenship behavior)
How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model	Fengyu Li, Bing Liu, Weipeng Lin, Xin Wei, Zikun Xu	2021	Çok kaynaklı (multi-source) anket, yapısal eşitlik modellemesi (SEM), aracılık ve etkileşim analizi (moderated mediation)	Çin'de 54 otelde 1021 çalışan ve 229 supervizör	Hizmetkâr liderlik, müşteri yönelimi (aracı değişken), hizmet yenilikçi davranışı (SIB)

Interplay between servant leadership, leader-member-exchange and perceived organizational support: a moderated mediation model	Mohammad Nisar Khattak, Moyassar Zuhair Al-Taie, Ifzal Ahmed, Noor Muhammad	2023	Nicel araştırma, çevrim içi anket (Amazon MTurk), Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM), PROCESS analizi (moderated mediation)	ABD'de konaklama sektöründe çalışan 314 otel çalışanı	Hizmetkâr liderlik, LMX (lider-üye etkileşimi), örgütsel destek algısı (POS), örgütsel özdeşleşme, kariyer tatmini (LMX aracı, POS düzenleyici değişken olarak)
Linking servant leadership to customer-oriented organisational citizenship behaviour: The moderating role of perceived interactional justice	Shaoping Qiu, Ruijuan Zhang, Sami Jabarkhail, Larry M. Dooley	2022	Anket, nicel yöntem, iki aşamalı veri toplama, hiyerarşik regresyon, moderatör analiz, CFA	Çin'de 14 otelden 708 otel çalışanı	Hizmetkâr liderlik, müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı (Customer-oriented OCB), etkileşim adaleti (Interactional Justice)
Environmentally specific servant leadership and workplace pro-environmental behavior: A dual mediation in context of hotel industry	Maryam Javed, Qasim Ali Nisar, Amara Awan, Usman Nasir	2024	Nicel yöntem, anket, PLS-SEM analizi, çapraz-kesitsel araştırma, 7 ölçekli yapılarla ölçüm	Pakistan'ın Pencap bölgesinde ki otellerde çalışan 204 otel çalışanı	Çevreye Özgü Hizmetkâr Liderlik (ÇHHL), Örgütsel Destek (ÖD), Çevreye Bağlılık (ÇB), İşyerinde Çevreci Davranış (ÇPD)
How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry	Shaoping Qiu, Larry M. Dooley, Lei Xie	2020	Anket, 2 çalışma: polynomial regression + response surface analysis (çapraz kesitli)	Çalışma Çin'de 2 aşamada yapılmış, 1. aşamada bir restoran zincirinde 673 çalışan, 2, aşamada 6 adet 5 yıldızlı otelden 317 çalışan	Hizmetkâr liderlik, öz yeterlik (self-efficacy), hizmet kalitesi; öz yeterlik hem moderatör hem doğrudan değişken olarak test edilmiştir
The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance	Qian Ling, Meizhen Lin, Xiaoyi Wu	2016	Çok düzeyli modelleme (HLM), anket, ölçek geliştirme (EFA, CFA), doğrulama, aracılık ve moderasyon analizleri	Çin'de 9 otelde 325 çalışan ve süpervizör çifti	Top ve orta düzey hizmetkâr liderlik, hizmet odaklı davranış, hizmet kalitesi, hizmet iklimi (moderator); trickle-down etkisi, aracılık ve etkileşim modeli
The Effect of Servant Leadership on Work Resilience: Evidence from the Hospitality Industry during the COVID-19 Period	Zhenyao Cai, Yimin Mao, Ting Gong, Ying Xin, Jiayun Lou	2023	2 aşamalı zaman gecikmeli (time-lagged) anketler; yapısal eşitlik modellemesi, PROCESS analizi (mediation/moderated mediation)	Çalışma Çin›de 2 aşamada yapılmış, 1. aşamada 2 otelden 177 çalışan, 2. aşamada konaklama sektöründe 349 çalışan ile online	Hizmetkâr liderlik, iş dayanıklılığı (work resilience), duygusal tükenmişlik (emotional exhaustion), iş karmaşıklığı (job complexity – moderatör)
How mentors inspire affective commitment in newcomers: The roles of servant leadership, psychological capital, and feedback-seeking behavior	Xiaoman Zhou, Shuaijun Zhang, Xinyuan (Roy) Zhao, Karthik Namasivayam, Huihui Zheng	2024	Zaman gecikmeli anket (2 aşamalı), yapısal eşitlik modellemesi (SEM), moderatör ve mediatör analizleri	Çin'de 13 otelde, işe yeni başlayan 370 çalışan	Hizmetkâr liderlik, psikolojik sermaye (PsyCap), duygusal bağlılık (affective commitment), geri bildirim arama davranışı (FSB); PsyCap aracılık, FSB düzenleyici değişkendir

Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis	Pablo Ruiz-Palomino, Benito Yáñez-Araque, Pedro Jiménez-Estévez, Santiago Gutiérrez-Broncano	2022	Nicel yöntem, anket, yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM), çoklu grup analizi (MGA), aracı değişken analizi	İspanya'da otel sektöründe çalışan 205 çalışanlar	Hizmetkâr liderlik, kişisel sosyal sermaye (PSC), çalışan depresyonu; PSC aracı değişken, çalışan durumu (furloughed vs. aktif) düzenleyici değişken olarak test edilmiştir
Servant leadership and tourism businesses' outcomes: a multiple mediation model	Mahmoud Ramadan Al-Azab, Bassam Samir Al-Romeedy	2024	Nicel araştırma, anket, yapısal eşitlik modellemesi (SmartPLS3), çoklu aracılık modeli	Mısır'da faaliyet gösteren 942 seyahat acentesi çalışanı	Hizmetkâr liderlik, iş-yaşam dengesi, işte bağlılık, iş zanaatkârlığı (job crafting), yenilikçi iş davranışı, iş-kişi uyumu (person-job fit); 3 değişken için çoklu aracılık test edilmiştir
The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction	Anastasia Ozturk, Osman M. Karatepe, Fevzi Okumus	2021	Nicel yöntem; 3 zamanlı veri toplama; yapısal eşitlik modellemesi (SEM); Sobel testi	Rusya'da 5 yıldızlı 3 ve 4 yıldızlı 2 otelden toplam 159 çalışan ve 37 yönetici	Hizmetkâr liderlik, işte tükenmişlik, iş bağlılığı (work engagement), iş tatmini, işe devamsızlık, görev içi ve görev dışı performans (in-role & extra-role performance)
CEO servant leadership and firm innovativeness in hotels: A multiple mediation model of encouragement of participation and employees' voice	Pablo Ruiz-Palomino, Felipe Hernández-Perlines, Pedro Jiménez-Estévez, Santiago Gutiérrez-Broncano	2019	Anket, nicel yöntem; PLS-SEM (SmartPLS 3.2.6), fs/QCA; çoklu aracılık analizi, yapısal eşitlik modellemesi	İspanya'da konaklama sektöründe faaliyet gösteren 34 otelin İK yöneticileri	CEO hizmetkâr liderliği, yenilikçilik (firm innovativeness), katılım teşviki (EoPART), çalışan sesi (EVOICE); EoPART ve EVOICE ardışık aracı değişken olarak test edilmiştir
A relational identification perspective on why and when servant leadership fosters employees' extra-role customer service	Di Cai, Haiyue Wang, Li Yao, Mingyu Li, Chenghao Men	2022	Nicel yöntem; iki zamanlı anket, yapısal eşitlik modellemesi (SEM), aracılık ve moderatör analizleri	Çin'deki bir yolcu taşımacılığı firmasında çalışan 302 ön saflardaki çalışan	Hizmetkâr liderlik, çalışan–lider ilişkisel özdeşleşme, prososyal motivasyon; özdeşleşme aracı, motivasyon düzenleyici değişken olarak incelenmiştir
The mobilization of employees' psychological resources: how servant leadership motivates pro-customer deviance	Jiajing Hu, Lin Xiong, Mengying Zhang, Chen Chen	2023	Online anket, yapısal eşitlik modellemesi (SEM), ardışık aracılık analizi	Çin'de otellerde çalışan 439 çalışan	Hizmetkâr liderlik, yaratıcı öz yeterlik (CSE), algılanan örgütsel yaratıcılık desteği (POS), iş özerkliği (WA), müşteri yanlısı sapma davranışı (PCD); iki ardışık aracılık modeli test edilmiştir
Examining the effects of environmentally-specific servant leadership on green work outcomes among hotel employees: the mediating role of climate for green creativity	Mohammed Aboramadan, Yasir Mansoor Kundi, Caterina Farao	2021	Zaman gecikmeli (two-wave) anket, yapısal eşitlik modellemesi (SEM), aracı değişken analizi, doğrulayıcı faktör analizi	Pakistan'da 29 otelde (3, 4 ve 5 yıldızlı) çalışan 237 otel çalışanı	Çevreye Özgü Hizmetkâr Liderlik (ESSL), Yeşil Yaratıcılık için İklim (CGC), Yeşil Yenilikçi İş Davranışı (GIWB), Çevre için Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBE)

How Servant Leadership Leads to Employees' Customer-Oriented Behavior in the Service Industry? A Dual-Mechanism Model	Mengru Yuan, Wenjing Cai, Xiaopei Gao, Jingtao Fu	2020	İki çalışma: 1) kesitsel anket 2) zaman gecikmeli anket; yapısal eşitlik modellemesi (SEM); HLM analizleri	Çalışma Çin'de 2. aşamada yapılmış, 1. çalışmadahizmet odaklı teknoloji kuruluşlarında çalışan 288 çalışan; 2. çalışmada 4–5 yıldızlı otellerde 182 çalışan ve 31 yönetici	Hizmetkâr liderlik, müşteri odaklı davranış (COB), örgütsel özdeşleşme, canlılık (vitality); örgütsel özdeşleşme ve canlılık aracı değişken olarak test edilmiştir
Service innovative work behavior in the hotel firms: The role of servant leadership and harmonious passion	Ghulam Jan, Siti Rohaida Mohamed Zainal, Babrak Ali Panezai	2022	Anket, nicel yöntem; yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM), ardışık aracılık ve etkileşim analizleri	Pakistan'daki 16 otelde çalışan 220 otel çalışanı	Hizmetkâr liderlik, uyumlu tutku (harmonious passion), yaratıcı öz yeterlik (creative self-efficacy), hizmet yenilikçi iş davranışı (Service IWB); HP aracılık, CSE moderasyon
The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry	Muhammad Qamar Zia, Muhammad Naveed, Muhammad Adnan Bashir, Asif Iqbal	2022	Nicel yöntem, iki zamanlı anket (2 ay arayla), yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM), aracılık analizi (Hayes yöntemi)	Pakistan'da 30 otelde çalışan 252 otel çalışanı	Hizmetkâr liderlik (SL), işe gömülmüşlük (job embeddedness - JE), örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB), iş performansı, işten ayrılma niyeti; JE aracı değişken olarak test edilmiştir
The effect of servant leadership on organisational sustainability: the parallel mediation role of creativity and psychological resilience	Fatima Batool, Jihad Mohammad, Siti Rahmah Awang	2022	Nicel araştırma, anket, yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM), paralel aracılık analizi, JD-R teorik modeli	Malezya'daki otel sektöründe 441 çalışan	Hizmetkâr liderlik (SL), yaratıcılık (creativity), psikolojik dayanıklılık (psychological resilience), örgütsel sürdürülebilirlik (OS); CR & PR paralel aracı değişkenler
The Antecedents of Hotels' Green Creativity: The Role of Green HRM, Environmentally Specific Servant Leadership, and Psychological Green Climate	Mansour Alyahya, Meqbel Aliedan, Gomaa Agag, Ziad H. Abdelmoety	2023	Nicel yöntem; online anket, fsQCA (fuzzy set qualitative comparative analysis), karma değişken konfigürasyon analizi	Suudi Arabistan'daki 4- ve 5-yıldızlı otellerde çalışan 418 otel çalışanı	Yeşil İKY, Çevreye Özgü Hizmetkâr Liderlik (ESSL), Psikolojik Yeşil İklim (PGC), Yeşil Yaratıcılık (GC); fsQCA ile çoklu nedensel yapıların etkisi
Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism	Tuan Trong Luu	2019	Zaman gecikmeli çok aşamalı anket (2 dalga), yapısal eşitlik modellemesi (SEM), çok düzeyli analiz, moderasyon ve aracılık testleri	Vietnam'da 41 resort otelde çalışan 1.143 otel çalışanı ve 164 yönetici	Çevreye Özgü Hizmetkâr Liderlik (ESSL), Çalışanların Çevresel Katılımı (EEE), Yeşil Davranışlar için Örgütsel Destek (OSGB), Çevre Yanlısı Kişi-Grup Uyumu (PGF), Çevre için Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBE)

Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?	Osman M. Karatepe, Mohammed Aboramadan, Khalid Abed Dahleez	2020	Nicel araştırma, anket; yapısal eşitlik modellemesi (SEM), Sobel testi, PROCESS Model 4 ile aracılık analizi	Filistin'de 3 yıldızlı otellerde çalışan 228 otel çalışanı	Hizmetkâr liderlik (SEL), yaratıcılık iklimi (climate for creativity), yenilikçi davranış (innovative behavior), yönetimsel inovasyon (management innovation);
Does servant leadership affect organisational citizenship behaviour? Mediating role of affective commitment and moderating role of role identity of young volunteers in non-profit organisations	Nor Syamaliah Ngah, Nor Liza Abdullah, Norazah Mohd Suki, Mohd Ariff Kasim	2023	Anket (self-administered), nicel yöntem, yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM), aracı ve düzenleyici analiz	Malezya'da sivil toplum kuruluşlarında gönüllü olarak çalışan 361 genç gönüllü	Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB), duygusal bağlılık (affective commitment), rol kimliği (role identity); affective commitment aracı, role identity moderatör değişken
The Good Shepherd: Linking Artificial Intelligence (AI)-Driven Servant Leadership (SEL) and Job Demands-Resources (JD-R) Theory in Tourism and Hospitality	Aleksandar Radic, Sonali Singh, Nidhi Singh, José Antonio Ariza Montes, Gary Calder, Heesup Han	2024	Kesitsel anket çalışması; amaçlı ve kartopu örnekleme; kısmi en küçük kareler-yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılmıştır.	Uluslararası turizm ve konaklama sektöründe çalışan 953 çalışan	Yapay zekâ destekli hizmetkâr liderlik (AI-driven SEL), iş kaynakları (job resources), işe bağlılık (work engagement), iş performansı (job performance)
Harmonizing Hospitality across Cultures: Unveiling the Role of Servant Leadership, and Strategy in Diverse Cultural Contexts	Mohammadjavad Shabankareh, Aliakbar Nazarian, Pantea Foroudi, Hadi Kalantari	2025	Anket yöntemi; yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak nicel analiz	ABD ve Portekiz'deki bağımsız otellerde çalışan 840 otel çalışanı	Hizmetkâr liderlik (Servant Leadership), strateji farklılaştırma (Strategy Differentiation), stratejik sosyal sorumluluk (Strategic Social Responsibility), kurumsal kimlik (Corporate Identity), örgütsel bağlılık (Organizational Commitment), örgütsel vatandaşlık davranışı (Organizational Citizenship Behavior)
Understanding career-meaningfulness and work centrality to serve customers: servant leadership and customer-oriented boundary-spanning behaviors	Munazza Saeed, Ahmad Jamal Bani-Melhem, Hamid Hassan, Tariq Hameed Alvi, Saira Altaf	2025	İki kaynaklı (yönetici-ön saf çalışan) anket; üç farklı zamanda veri toplanmış; Hayes' PROCESS makrosu kullanılarak analiz edilmiş.	Konaklama sektöründeki işletmelerde çalışan ön saf çalışanlar ve yöneticiler; kesin örneklem büyüklüğü belirtilmemiştir.	Hizmetkâr liderlik (Servant Leadership), kariyer anlamlılığı (Career Meaningfulness), işe bağlılık (Work Engagement), müşteri odaklı sınır aşan davranışlar (Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors); işe bağlılık aracı değişken, iş merkeziliği (Work Centrality)

Servant Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Harmonious Passion and Psychological Safety	Aneu Yulianeu ve Muhamad Nurdin Yusuf	2023	Anket yöntemi; kısmi en küçük kareler-yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilmiş.	Endonezya'daki yedi dört ve beş yıldızlı otelde çalışan 274 otel çalışanı	Hizmetkâr liderlik (Servant Leadership), çalışan yaratıcılığı (Employee Creativity), uyumlu tutku (Harmonious Passion), psikolojik güvenlik (Psychological Safety); uyumlu tutku ve psikolojik güvenlik aracı
Servant Leadership and Citizenship Behavior in the Pakistani Tourism and Hospitality Industry: The Role of Harmonious Environmental Passion and a Green Work Climate	Yasir Iftikhar, Muhammad Shahid Tufail, Marcos Ferasso, Rizwan Qaiser Danish	2024	Anket yöntemi; yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilmiş.	Pakistan'daki turizm ve konaklama sektöründe faaliyet gösteren çeşitli organizasyonlarda çalışan 300 çalışan	Çevreye özgü hizmetkâr liderlik (Environmental-Specific Servant Leadership), örgütsel çevresel vatandaşlık davranışı (Organizational Environmental Citizenship Behavior), uyumlu çevresel tutku (Harmonious Environmental Passion), yeşil iş iklimi (Green Work Climate); uyumlu çevresel tutku, yeşil iş iklimi
Is CEO Servant Leadership Key for Hotels to Be Entrepreneurial? The Mediation of Internal Social Capital Across Family and Non-Family Firms	Jorge Linuesa-Langreo, Pablo Ruiz-Palomino, Pedro Jiménez-Estévez	2025	Anket yöntemi; yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilmiş.	İspanya'nın Kanarya ve Balear Adaları'ndaki otelde çalışan 176 otel çalışanı	CEO hizmetkâr liderliği (CEO Servant Leadership), girişimcilik yönelimi (Entrepreneurial Orientation), içsel sosyal sermaye (Internal Social Capital)
Servant Leadership and HPWS for Work-Life Balance and Job Satisfaction in the Hotel Industry: Perspectives from Conservation of Resources Theory	Daniel Dorta Afonso, Deybbi Cuéllar-Molina, Carlos Rodríguez-Robaina, Petra De Saa Perez	2025	Anket yöntemi; kısmi en küçük kareler-yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilmiş.	İspanya'nın Gran Canaria bölgesindeki otellerde çalışan 253 otel çalışanı	Hizmetkâr liderlik (Servant Leadership), yüksek performanslı iş sistemleri (High-Performance Work Systems - HPWS), iş-yaşam dengesi (Work-Life Balance - WLB), iş tatmini (Job Satisfaction);
Perceived Meaningfulness or Ego Depletion? A Two-Path Model of Servant Leadership Behaviors Influence on Intention to Leave	Yan-Qiu Liu, Ying-Wei Ren	2024	Anket yöntemi; yol regresyon analizleri kullanılarak veriler değerlendirilmiştir.	Çin'de konaklama sekötüründe yer alan 101 ekipteki 346 çalışan	Hizmetkâr liderlik davranışları (Servant Leadership Behaviors), ego tükenmesi (Ego Depletion), algılanan iş anlamlılığı (Perceived Work Meaningfulness), ayrılma niyeti (Intention to Leave)

Servant Leadership and Employees' Work Safety Behavior: The Moderating Role of Corporate Social Responsibility to Employees	Anna Baczyńska, Haoqing He, Tingting He, Xin Li, Xinyi He	2024	Anket yöntemi; sosyal değişim teorisi çerçevesinde yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak analiz edilmiş.	Araştırma Çin'de 2 aşamada yapılış, 1. aşamada büyük bir otelde çalışan 1.023 çalışan, 2. aşamada hizmet sektöründeki 349 çalışan	Hizmetkâr liderlik (Servant Leadership), algılanan örgütsel destek (Perceived Organizational Support), çalışanların iş güvenliği davranışı (Employees' Work Safety Behavior); kurumsal sosyal sorumluluğun (Corporate Social Responsibility to Employees)

İnceleme sonucunda bulgular işe bağlılık ve tatmin; yaratıcılık ve yenilikçilik, müşteri odaklılık ve hizmet davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı; işe tutunma ve ayrılma niyeti, psikolojik sermaye, güvenlik ve dayanıklılık olmak üzere 6 başlık altında özetlenecektir.

1.5. İşe Bağlılık ve Tatmin

Hizmetkâr liderlik, çalışanlara duyulan bireysel değer verme, gelişimlerine destek olma ve onların ihtiyaçlarına öncelik verme özellikleriyle, çalışanların işlerine olan duygusal bağlılıklarını ve iş tatminini artıran, çalışanların olumlu davranışlar sergilemelerini teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır. Bu durum çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, gönüllü olarak daha fazlasını yapma eğilimlerini de güçlendirir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, HL'nin işe bağlılık ve tatmin üzerindeki olumlu etkilerini tespit etmiştir.

Ana Bulgular:

- Çalışanlar, liderlerinden empati, anlayış ve destek gördüklerinde örgüte daha yüksek bağlılık göstermektedir (Öztürk & Kıymacı, 2020; Al-Azab & Al-Romeedy, 2024).

- Hizmetkâr liderliğin olduğu iş yerlerinde iş tatmini ve genel mutluluk düzeyi yükselmekte, bu da işten ayrılma oranlarını azaltmaktadır (Yuan et al., 2020; Batool et al., 2022)..

- Yüksek iş tatmini, çalışanların performansına doğrudan olumlu katkı sağlar (Karatepe & Aboramadan, 2020).

1.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Hizmetkâr liderlik, yalnızca çalışan bağlılığını değil; aynı zamanda yaratıcı potansiyeli ve yenilikçilik kapasitesini de doğrudan etkileyen stratejik bir liderlik yaklaşımıdır.

Çalışanlara psikolojik güven ortamı sağlayarak çalışanların yaratıcı düşüncelerini ifade etmelerini kolaylaştırır ve içsel motivasyonlarını harekete geçirerek yaratıcı problem çözme yeteneklerini geliştiren bu liderlik tarzı, otelcilik ve turizm gibi hizmet sektörlerinde rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ana Bulgular:

- Hizmetkâr liderlik, çalışanların yaratıcı düşünme kapasitesini doğrudan ve dolaylı olarak artırır (Aboramadan, 2021; Ghulam Jan et al., 2021).

- Yaratıcı iklim (creativity climate) ve psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışanların risk alma davranışları artar (Karatepe & Aboramadan, 2020; Aboramadan et al., 2021).

- Özellikle yeşil yaratıcılık (green creativity) bağlamında çevreci liderlik davranışları inovatif çözümlerin artmasını sağlamaktadır (Alyahya et al., 2023; Luu, 2019).

1.7. Müşteri Odaklılık ve Hizmet Davranışları

Hizmetkâr liderlik, çalışanların müşteriye karşı daha duyarlı, ilgili ve çözüm odaklı olmalarını sağlar. Liderlerin örnek teşkil eden davranışları ve çalışanlarıyla kurdukları güçlü ilişkiler, hizmet sunumunun kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Bu liderlik anlayışı, görev tanımı dışında müşteri taleplerini karşılama davranışlarını artırır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, HL'nin müşteri odaklılık ve hizmet davranışları üzerindeki etkilerini tespit etmiştir.

Ana Bulgular:

- Çalışanlar, müşteri memnuniyetine yönelik çaba harcamaya daha istekli hale gelir (Ye et al., 2019; Ghosh & Khatri, 2018).
- Görev dışı müşteri hizmetleri (extra-role behavior) hizmet kalitesini yükseltir (Huertas-Valdivia et al., 2021; Yuan et al., 2020).
- Müşteri odaklı sınır aşan davranışlar (boundary-spanning) desteklenir (Saeed et al., 2025; Qiu et al., 2022).

1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCB)

Konaklama sektörü, müşteri memnuniyetinin doğrudan çalışan davranışlarıyla şekillendiği insan odaklı bir sektördür. Bu sektörde OCB, müşteriyle doğrudan temasta olan çalışanların sorumluluk alanlarını aşarak daha kaliteli ve misafirperver hizmet sunmalarını sağlar. Özellikle ön saflarda çalışanların sergilediği gönüllü davranışlar, marka sadakati ve işletme itibarı üzerinde etkili olmaktadır.

Araştırmalar, hizmetkâr liderliğin OCB üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liderlerin çalışanlara yönelik samimi ilgisi, kişisel gelişimi teşvik etmesi ve psikolojik güven ortamı sunması, bu davranışları destekleyen temel faktörler arasında yer alır.

Ana Bulgular:

- Empati, duygusal bağlılık ve hizmet iklimi bu davranışların gelişmesinde aracı rol oynamaktadır (Elche et al., 2020; Ngah et al., 2023).
- Çalışanlar, kendi istekleriyle ek sorumluluklar alır (Zhao et al., 2016; Ruiz-Palomino et al., 2019).
- OCB, işletmelerin verimliliğini ve hizmet kalitesini yükseltir (Luu, 2019; Javed et al., 2024).

1.9. İşe Tutunma ve Ayrılma Niyeti

Konaklama ve turizm sektörü, hizmet kalitesinin doğrudan çalışan bağlılığına bağlı olduğu bir sektördür. Bu alanda çalışanlar sıklıkla uzun saatler, yüksek stres ve fiziksel yorgunluk gibi zorluklarla karşılaşır. Bu nedenle, işe tutunmayı sağlayacak liderlik anlayışları işletmelerin sürdürülebilirliği için hayati önem taşır.

Araştırmalar, hizmetkâr liderliğin işe tutunma (job embeddedness) üzerinde doğrudan ve güçlü bir etki yarattığını göstermektedir. Bu etki, çalışanların sosyal bağlantılarını, değer uyumunu ve duygusal yatırımını artırarak gerçekleşir. Bunun doğal sonucu olarak da işten ayrılma niyeti önemli ölçüde azalır. Bu, özellikle müşteriyle birebir temasın yoğun olduğu konaklama işletmelerinde uzun vadeli başarıyı destekleyen stratejik bir avantaj yaratır.

Ana Bulgular:

- Hizmetkâr liderlik çalışanlarda duygusal ve yapısal bağ kurar (Zia et al., 2022; Liu & Ren, 2024).

- İşten ayrılma niyeti azalır, devamlılık artar (Zhao et al., 2016; Zia et al., 2022).
- Özellikle otelcilik gibi yüksek iş gücü devrine sahip sektörlerde kritik önemdedir (Ozturk et al., 2021).

1.10. Psikolojik Sermaye, Güvenlik ve Dayanıklılık

Konaklama sektörü; hızlı tempolu, değişken müşteri beklentileriyle şekillenen ve duygusal emek gerektiren bir alandır. Bu bağlamda çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, stresle başa çıkma yetenekleri ve güven ortamına duydukları ihtiyaç daha fazladır.

Hizmetkâr liderlik, çalışanların psikolojik dayanıklılığını ve sermayesini geliştirerek hem bireysel hem de örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlar. Özellikle yüksek stresli iş ortamlarında liderin sergilediği destekleyici tutum, çalışanların psikolojik güvenliğini artırarak tükenmişlik riskini azaltır. Bu liderlik tarzı, kriz zamanlarında çalışan performansının devamlılığı için koruyucu bir faktör olarak öne çıkar.

Araştırmalar sonucunda, hizmetkâr liderliğin destekleyici yapısının, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını arttırdığı ve çalışanların stres, tükenmişlik ve depresyon gibi olumsuzluklarla baş etmede önemli rol oynadığını göstermektedir.

Ana Bulgular:

- Psikolojik sermaye (hope, optimism, resilience, efficacy) artar (Sigaeva et al., 2022; Zhou et al., 2024).
- Psikolojik güvenlik sağlanır; hata yapma korkusu azalır (Yulianeu & Yusuf, 2023).
- Kriz dönemlerinde (örneğin COVID-19) çalışan dayanıklılığı kritik şekilde artar (Cai et al., 2023; Ruiz-Palomino et al., 2022).

SONUÇ

İncelenen literatürdeki bulgular, Hizmetkâr Liderliğin konaklama sektöründe iş tatmini, çalışan bağlılığı, hizmet kalitesi, yaratıcılık, yenilikçilik, müşteri odaklı davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik dayanıklılık gibi temel örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Hizmetkâr Liderlik, çalışanların refahını önceliklendirerek, empatik ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturarak ve proaktif davranışları teşvik ederek çalışanların moralini, işe bağlılıklarını ve kuruma bağlı kalma oranlarını önemli ölçüde artırmaktadır. Konaklama işletmelerinde hizmetkar liderliğin ve olası olumlu etkilerinin arttırılması adına aşağıdaki adımların işletme ölçeğinde atılması olumlu olacaktır.

1. HL'nin benimsenmesi ve uygulanması için liderlik eğitimleri ve gelişim programları düzenlenmelidir. Bu programlar, liderlerin hizmetkar liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.

2. HL'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyonel kültürün HL ilkelerine uygun olarak şekillendirilmesi önemlidir. Çalışanların gelişimini ve refahını ön planda tutan bir kültür, HL'nin etkilerini güçlendirecektir.

3. : HL'yi teşvik etmek için performans değerlendirme sistemleri yeniden yapılandırılabilir. Liderlerin çalışanlarına olan destekleri ve rehberlikleri, performans değerlendirme kriterlerine dahil edilmelidir.

4. Çalışanlara psikolojik güvenlik sağlayan liderler, yenilikçi fikir üretimini ve ekstra rol davranışlarını destekler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlara açık ve güvenli bir iletişim ortamı sunmaları önemlidir.

5. Genç kuşak çalışanların (özellikle Z kuşağı) işe bağlılık ve kariyer tatmini için hizmetkâr liderliğe dayalı yönetim sistemleri kurulmalı; özellikle kariyer planlama ve psikolojik sermaye desteklenmelidir.

6. Farklı kültürel bağlamlarda hizmetkâr liderliğin etkililiği karşılaştırılmalı, çünkü aynı liderlik tarzı farklı

coğrafyalarda farklı sonuçlar doğurabilir.

Sonuç olarak, Hizmetkâr Liderlik uygulamalarının konaklama sektöründe benimsenmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde kritik bir role sahiptir. Örgütlerin, Hizmetkâr Liderlik ilkelerini liderlik geliştirme programlarına, performans değerlendirme sistemlerine, organizasyonel kültür stratejilerine ve çalışan eğitim girişimlerine entegre etmeleri önerilmektedir. Gelecek araştırmalarda, Hizmetkâr Liderliğin uzun vadeli etkilerinin incelenmesi ve küresel konaklama sektöründeki farklı kültürel bağlamlardaki etkilerinin araştırılması ve konaklama işletmelerinde bu hususların uygulanması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Aboramadan, M. (2021). Servant leadership and followers' creativity: Does climate for creativity matter? European Business Review, 33(6), 1051–1071.

Aboramadan, M., Kundi, Y. M., & Farao, C. (2021). Examining the effects of environmentally-specific servant leadership on green work outcomes among hotel employees: The mediating role of climate for green creativity. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 20(4), 495–519.

Al-Azab, M. R., & Al-Romeedy, B. S. (2024). Servant leadership and tourism businesses' outcomes: A multiple mediation model. Tourism Review, 79(1), 184–204.

Alyahya, M., Aliedan, M., Agag, G., & Abdelmoety, Z. H. (2023). The antecedents of hotels' green creativity: The role of green HRM, environmentally specific servant leadership, and psychological green climate. Sustainability, 15(3), 2629.

Bilgin, Z., & Yıldırım, H. (2017). Hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(2), 231-250.

Batool, F., Mohammad, J., & Awang, S. R. (2022). The effect of servant leadership on organisational sustainability: The parallel mediation role of creativity and psychological resilience. Sustainability, 14(4), 2132.

Batool, F., Mohammad, J., & Awang, S. R. (2022). The effect of servant leadership on organisational sustainability: The parallel mediation role of creativity and psychological resilience. Leadership & Organization Development Journal, 43(1), 71–95

Cai, Z., Mao, Y., Gong, T., Xin, Y., & Lou, J. (2023). The effect of servant leadership on work resilience: Evidence from the hospitality industry during the COVID-19 period. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(2), 1322.

Çelik, H. (2017). Hizmetkar liderlik ve örgütsel etkileri. İstanbul: Nobel Yayınları.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(6), 2035–2053.

Ghosh, K., & Khatri, N. (2018). Does servant leadership work in hospitality sector: A representative study in the hotel organizations. Journal of Hospitality and Tourism Management, 37, 117–127.

Ghulam Jan, Siti Rohaida Mohamed Zainal, & Lata, L. (2021). Enhancing innovative work behaviour: The role of servant leadership and creative self-efficacy. On the Horizon, 29(2), 33–51.

Günaydın, A., Çetin, C., & Özmutlu, S. (2016). Hizmetkar liderlik uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkileri. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2), 35-56.

Gökçen, H. (2019). Hizmetkar liderlik ve iş tatmini ilişkisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 17(4), 255-274.

Huertas-Valdivia, I., Rojo Gallego-Burín, A., Castillo, A., & Ruiz, L. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. Journal of Hospitality and Tourism Management, 49, 1–11.

Javed, M., Nisar, Q. A., Awan, A., & Nasir, U. (2024). Environmentally specific servant leadership and workplace pro-environmental behavior: A dual mediation in context of hotel industry. Journal of Cleaner Production, 446, 132209.

Karabal, E., & Efe, T. (2018). Hizmetkar liderlik davranışlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi. İşletme Bilimi Dergisi, 6(1), 1-24.

Karatepe, O. M., & Aboramadan, M. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

Küçük, Ö., & Yavuz, C. (2018). Liderlik teorileri ve yaklaşımları. Ankara: Pegem Akademi.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. Academy of Management Journal, 57(5), 1434-1452.

Liu, Y.-Q., & Ren, Y.-W. (2024). Perceived meaningfulness or ego depletion? A two-path model of servant leadership behaviors influence on intention to leave. Journal of Hospitality Marketing & Management, 33(1), 1–23.

Luu, T. T. (2019). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. International Journal of Hospitality Management, 77, 438–448.

Luu, T. T. (2019). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. International Journal of Hospitality Management, 80, 113-123.

Örgev, C., Topal, İ., & Erdoğan, A. (2018). Hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(31), 259-282.

Özmutlu, S. (2011). Liderlik teorileri ve uygulamaları. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Özturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 97, 102994.

Öztürk, A., & Kıymacı, B. (2020). Hizmetkâr liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama. Turizm Akademik Dergisi, 7(2), 99-111.

Qiu, S., Zhang, R., Jabarkhail, S., & Dooley, L. M. (2022). Linking servant leadership to customer-oriented organizational citizenship behavior: The moderating role of perceived interactional justice. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(8), 2871–2890.

Ruiz-Palomino, P., Hernández-Perlines, F., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2019). CEO servant leadership and firm innovativeness in hotels: A multiple mediation model. International Journal of Hospitality Management, 82, 1–10.

Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. International Journal of Hospitality Management, 102, 103152.

Saç, F. (2019). Hizmetkâr Liderlik. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sanı, F. E., Karabal, E., & Efe, T. (2013). Hizmetkar liderlik ölçeği Türkçe uyarlaması. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 11(21), 113-131.

Topaloğlu, M. (2019). Hizmetkar liderlik ve çalışan gelişimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Topal, İ. (2019). Örgüt kültürü ve hizmetkar liderlik ilişkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 17(34), 99-120.

Yıldırım, H. (2017). Liderlik ve yönetim teorileri. Ankara: Seçkin Yayınları.

Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(3), 1330–1347.

Yuan, M., Cai, W., Gao, X., & Fu, J. (2020). How servant leadership leads to employees' customer oriented behavior in the service industry? A dual-mechanism model. Journal of Business Research, 117, 130–143.

Zhou, X., Zhang, S., Zhao, X. (R.), & Namasivayam, K. (2024). How mentors inspire affective commitment in newcomers: The roles of servant leadership, psychological capital, and feedback-seeking behavior. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 36(1), 179–200.

CONGRESS PROGRAM

