X VE Y KUŞAĞI SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARINA YÖNELİK BETİMSEL BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ERBİR[1]

1. GİRİŞ

Sağlık sektörü artan dünya nüfusu ile birlikte her geçen gün daha da büyüyen ve önemi her geçen gün daha da artan bir sektör haline gelmiştir. Sağlık hizmetine olan talep dönemsel olarak değişken bir özelliğe sahip olduğu için sağlık sektörünün en zor ve yoğun dönemlerde bile sağlık hizmetini aksatmadan verebilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden bazı ekonomik, teknik veya yapısal hazırlıkların yanında sağlık profesyonellerinin de sağlık hizmeti sunumunu aksatmadan yapabilmeleri sağlanmalıdır. Sağlık hizmetlerinin aksamadan işletilebilmesinin yollarından biri de sağlık çalışanlarının iyi yönetilmesinden geçmektedir. Zira sağlık hizmetleri doğası gereği yüksek psikolojik sıkıntıya sahip bir meslektir (Fiabane vd., 2012). Söz konusu sıkıntılı süreçleri atlatabilmenin yollarından birinin de iyi bir liderlik tarzı sergilemek olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden hizmet işletmeleri örnekleminde algılanan hizmetkâr liderlik konusunda bir araştırma yapma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Liderlik, hizmet işletmelerinin başarısındaki en önemli bileşenlerden biri olarak kabul edilebilir. Sağlık hizmetlerine olan talep artışından dolayı rekabetin artması, teknolojinin ilerlemesi ve çalışanların tutumlarında meydana gelen değişimlerden dolayı, işletmelerin hayatta kalabilmesi amacıyla örgüt içinde iyi bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmaktadır (Landis vd., 2014). Literatüre bakıldığında liderlik kavramının çok geniş bir alana sahip olduğu görülmektedir (Koçel, 2020). Ancak bu araştırma bir hizmet işletmesinde yapıldığı için hizmetkâr liderlik kavramı ön plana çıkarılmıştır.

Bu araştırmanın bilimsel literatüre çeşitli açılardan katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü araştırma konusu olan hizmetkâr liderlik kavramı güncel bir liderlik yaklaşımıdır. Ayrıca araştırma örneklemi tüm dünyada hızla büyüyen ve gelişen sağlık sektörü çalışanlarıdır. Araştırmanın başka bir özgünlüğü de hizmetkâr liderlik algısını son dönemde güncel bir yaklaşım olan yaş kuşaklarına göre ele almasıdır. Araştırma kapsamında sadece X kuşağı ve Y kuşağı çalışanların dâhil edilmesinin sebebi, bu yaş gruplarında olan sağlık sektörü çalışanlarının nicelik olarak daha fazla sayıda olmasıdır. Zira bebek patlaması kuşağında bulunan bireyler genelde emekli veya mesleğinin son döneminde bulunmaktadırlar. Z kuşağı bireyler ise henüz eğitim sürecinde veya mesleğin ilk yıllarında ve az sayıda oldukları için araştırmaya dâhil edilmemişlerdir.

[1] Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü mustafa.erbir@kayseri.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6887-1561.

Araştırma kapsamında ilk olarak hizmetkâr liderlik ve yaş kuşakları hakkında kavramsal bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırma yöntemi ele alınmış, araştırma bulguları ortaya konmuş ve son olarak araştırma sonuçları değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırma kapsamında ele alınan hizmetkâr liderlik tarzı ve yaş kuşakları kavramsal olarak incelenmiştir.

2.1.Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkâr liderlik kavramı, literatürde çok geniş bir alanda kendine yer bulan liderlik kavramlarından biridir. Genel anlamda liderlik, diğer grup üyelerinden yetenek, karizma ve zekâ gibi özellikler bakımından sahip olunan üstünlüktür (Fiedler ve Joseph, 2004: 187). Bu özellikler ve farklılıklar sayesinde liderliğin bir işletmede çalışanları ortak hedefe yönelik çalışmaya sevk eden bir yetenek olduğu söylenebilir.

Bir yöneticinin uyguladığı liderlik tarzı yöneticinin örgüt içindeki etkinliğini belirlemekte ve hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşma konusunda büyük bir önem arz etmektedir. Parris ve Peachey'e (2013) göre büyük liderler örgüt için bir vizyon yaratan, liderlik ettiği çalışanlara bunu açıkça ifade eden, bir vizyon oluşturan ve bu vizyona ulaşmak için bir yol çizen rehberlerdir.

Hizmetkâr liderlik, genel anlamda liderlik kavramından farklı olarak liderin liderlik ettiği kişilere hizmet etmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır. Yani davranışın temelinde "başkaları için adanmışlık duygusu" bulunduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderlik kavramı genel liderlik kuramlarının aksine liderin eylemlerine odaklanmamaktadır. Hizmetkâr liderlik, liderleri kişiliklerine ve başkalarına hizmet verme davranışlarına göre tanımlar. Aij'e (2017) göre hizmetkâr liderler, sürdürülebilir bir kurum oluşturmaya, çalışanlardaki pozitif yönleri ortaya çıkarmaya ve topluma hizmet etmeye çalışırlar. Dal'a (2014) göre hizmetkâr liderin geniş kitlelere liderlik edebilmesinin altında yatan gerçek, onlar için kendisinden vazgeçtiğini davranışlarıyla göstermesidir.

Hizmetkâr liderler hem örgütsel hedeflere hem de ekibine hizmet sunmaya yoğunlaşmaktadırlar (Stone vd., 2004: 350). Page ve Wong'a (2000) göre hizmetkâr liderin öncelikli amacı, iyiliği sağlamak, çalışanların gelişimine ve iyi olmalarına yatırım yaparak onlara hizmet etmektir. Laub'a (2004) göre hizmetkâr liderlik, liderin çalışanların iyiliğini kendi çıkarlarının üstünde tutmasını gerektiren bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderlik; çalışana değer vermeyi, çalışanı geliştirmeyi, güvenilir olmayı, diğer bireylerin iyiliği için öncülük etmeyi, her bir çalışanın ortak iyiliği için güç ve statü paylaşımını teşvik etmektedir.

Hizmetkâr liderlik, çalışanların en iyi yönlerini belirlemek için bir temel sağlamaktadır. Liderler üyelerin yeteneklerini, eksikliklerini, isteklerini ve hedeflerini etkili bir iletişim ile tanımlamaya çalışırlar. Gerekli bilgiler alındıktan sonra, üyelerin mevcut potansiyellerine ulaşmaları ve özgüvenlerini arttırmaları konusunda destekler sağlanır (Liden vd., 2008: 162). Söz konusu eksikleri gidermenin yanında, hizmetkâr liderlik anlayışı örgütün sürekliliği için, üst düzey yöneticilerin büyük sorumluluğu bulunduğunu varsaymaktadır

(Taylor ve Pearse, 2009: 226). Dolayısıyla hizmetkâr liderlik anlayışının daha çok üst düzey yöneticilere hitap ettiği söylenebilir.

Greenleaf'in hizmetkâr liderlik anlayışı bir işletmedeki işbirliğini, empatiyi, güveni, güç ve yetkinin etik kullanımını öne çıkarmaktadır (Aslan ve Özata, 2011: 140). Başka bir bakış açısına göre hizmetkâr lider yol gösterici olmaktan ziyade, bizzat hizmet etmeye isteği olan kişidir (Greenleaf, 2002). Cecil (2004) hizmetkâr liderliği, ortak iyilik için, belirlenmiş hedeflere yönelik isteki iş yapmada, çalışanları etkileme becerisi olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik anlayışı, yalnızca kişisel bir durum değil, tüm işletmeye yayılan bir kültür olarak değerlendirilmelidir.

2.2.Yaş Kuşakları

Yaş Kuşakları kavramı ilk defa Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından ortaya konmuştur (Pendergast, 2009: 506). Kupperschmidt'in (2000: 66) tanımına göre yaş kuşağı, aynı yıllarda doğan, aynı coğrafi bölgede olan ve belli dönemlerde kritik değişimleri birlikte yaşayan kişilerin dönemidir. Dar anlamda yaş kuşağı bir tür yaş grubunu ifade etmektedir (Chan, 2005). Bir başka tanıma göre yaş kuşağı, belli bir zaman diliminde doğmuş kişilerin oluşturduğu bir topluluktur (Arsenault, 2004). Aynı yaş kuşağındaki kişiler, hayatlarının benzer dönemlerinde aynı sosyal ve tarihi süreçleri yaşamaktadırlar. Ayrıca ortak deneyimlere de sahip olmaktadırlar. Gilleard'a (2004: 113) göre aynı yaş kuşağında olan bireyler, sadece belli bir dönemde yaşayan bireyler olmaktan ziyade, değerleri, eğilimleri ve zevkleri farklı yaş gruplarından ayrılan bireylerdir.

Literatüre bakıldığında çok sayıda yaş kuşağı sınıflandırmasına rastlanmaktadır. Ancak bu araştırmada alanda genel kabul görmüş olan "Sessiz Kuşak", "Baby Boomer", "X Kuşağı", "Y Kuşağı" ve "Z Kuşağı" sınıflandırması benimsenmiştir (Reeves ve Oh, 2008: 297; Haeberle vd., 2009: 62; Keleş, 2011: 131; Kyles, 2005: 54). Yaş kuşakları aşağıdaki gibi beş başlıkta sınıflandırılmaktadır.

- 1925-1945 yılları arasında doğan kişiler "sessiz kuşak" veya "olgun kuşak",
- 1946-1964 yılları arasında doğan kişiler "baby boomers" (bebek patlaması kuşağı),
- 1965-1979 yılları arasında doğan kişiler "X kuşağı",
- 1980-1999 yılları arasında doğan kişiler "Y kuşağı",
- 2000 yılı ve sonrasında doğanlar ise "Z kuşağı" olarak adlandırılmaktadır.

Yaş kuşakları hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse;

-Sessiz Kuşak (1925-1945): Sessiz kuşak bireyleri köklerini askeri olgulardan almaktadırlar (Dorsey, 2010: 36). Bu kuşağa ait bireyler çalışma hayatında patronlarına saygı duyarlar ve verilen emirlere sorgulamadan itaat ederler (Crampton ve Hodge, 2009: 1). Sessiz kuşağa mensup kişiler sadıktır, farklı fikirlere sahip olduklarında sessiz kalmayı tercih ederler, çatışmadan kaçınırlar. Bu döneme ait bireylerden günümüzde iş hayatında nadiren bulunmaktadırlar. Yaş itibariyle neredeyse tamamı emeklidir.

-Patlama Kuşağı (1946-1964): 2. Dünya Savaşının sona ermesiyle doğan sayıları yaklaşık olarak bir milyarı bulan bebeklerden dolayı bu isim verilmiştir (Erden Ayhün, 2013: 39). Patlama kuşağının en karakteristik özellikleri kanaatkâr olmaları, duygusallık düzeylerinin daha yüksek olması, otoriyete bağlı olmaları, sadık olmaları, ihtiyaç

duyduklarında teknolojiyi kullanabilen ve geleneklere bağlı bireyler olmalarıdır (Arslan ve Staub, 2015). Bebek patlaması kuşağı mensupları iş hayatında iş güvenliğine önem verirler ve çalıştıkları örgütün emekli olana kadar onları koruyacağı düşüncesine sahiptirler.

- X Kuşağı (1965-1979): Bu kuşağa mensup bireyler daha çok özgürlüklerine düşkündürler ve daha fazla bireyseldirler. X kuşağı üyeleri, toplumsal sorunlara duyarlıdırlar. Aynı zamanda mücadeleci, olaylara küresel açıdan bakabilen, işine bağlı fakat iş yaşam dengesine önem veren, değişik yaşam biçimlerine saygı duyan, kültürel farklılıklara hoşgörülü olan ve garantici bir yapıya sahiptirler (Erden Ayhün, 2013). Bu kuşakla birlikte çok kültürlü olabilme ve küresel düşünme norm haline gelmiştir. Bilgisayar teknolojisinin artan etkisini tecrübe etmişlerdir (Williams ve Page, 2011: 6). X kuşağı bireylerin teknoloji konusundaki bilgileri önemsemeleri, yaratıcı, bağımsız aynı zamanda uyumlu olmaları olumlu yönleri arasındadır. Sabırsız olmaları ve eksik deneyime sahip olmaları ise olumsuz yönleri arasında gösterilebilir (Wallace, 2007: 5). Bu kuşağa mensup kişiler daha yüksek bir eğitim seviyesine sahiptirler ve alışılmış davranışları sorgularlar.

- Y Kuşağı (1980-1999): Bu kuşağa mensup kişiler teknoloji ve bilgi ile yetişmişler, yeniliklere ve değişimlere açıktırlar. Y kuşağına mensup kişiler, kendilerini "özgür ruhlar" olarak tanımlamaktadırlar. Bu kişiler yüksek eğitimlidir ve bu özellikleriyle önceki kuşaklarda görülmeyen bir zenginliğe sahiptirler. Y kuşağı üyeleri genelde sabretmeyi ve beklemeyi bilmezler (İşçimen, 2012: 10). Bu kişiler, çalışma hayatında, otoriter ve hiyerarşik sistemlerden ziyade demokratik ve ifade özgürlüğünün olduğu iş yerlerinde çalışmaktan hoşlanırlar (Berkup, 2015: 102).

- Z Kuşağı (2000 ve sonrası): Yaş kuşağı sınıflamasında 2000 ve sonrası doğan kişiler Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Reeves ve Oh, 2008: 297). Z kuşağı üyeleri yeni teknolojilere meraklıdırlar. Bu sayede internete ulaşılabilen yerlerde bulunmak isterler. Özgünlük ve gerçekçiliğe değer verirler. Küreselliğe pozitif bakarlar ve geniş kuşak karışımlarına göre daha farklı bir yapıdadırlar. Misyon sahibi olmaya hazırdırlar. Aynı zamanda inançlı ve iyimserdirler (Williams ve Page, 2011: 10). Teknolojiye bağlı gelişen güçlerden etkilenirler.

3. ARAŞTIRMA SORULARININ OLUŞTURULMASI

Araştırma kapsamında betimsel tarama modeli kullanıldığı için mevcut durumu ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sorular oluşturulmuştur:

Soru 1: Sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları yaş kuşaklarına göre farklılık göstermekte midir?

Soru 2: Sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

Soru 3: Sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

Soru 4: Sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları çalışma statüsüne göre farklılık göstermekte midir?

Soru 5: Sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları hizmet türüne göre farklılık göstermekte midir?

Soru 6: Sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları kıdem yılına göre farklılık göstermekte midir?

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada sağlık sektöründe çalışan bireylerin hizmetkâr liderlik algılarını ölçmeye ve bu algıların bazı sürekli değişkenlere göre farklılaşma durumlarına ele alınmıştır. Araştırmada farklı demografik özelliklere sahip sağlık sektörü çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma anketi yüz yüze uygulanmıştır. Uygun örnekleme yöntemine göre seçilen 348 çalışanın katıldığı araştırmada toplanan veriler SPSS 22 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli kullanılarak sağlık sektörü çalışanlarının hizmetkârlık algıları ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma verileri normal dağılım sergilediği ve gerekli varsayımlar sağlandığı için analiz yöntemi olarak parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bundan dolayı iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına karar verebilmek için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına karar verebilmek için ise tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

4.1.Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma Kayseri İlinde bulunan kamu ve özel sağlık kurumları çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırma katılımcılarının kuşak, cinsiyet, medeni durum, sektör, hizmet türü ve kıdem yılına göre dağılımları Tablo 1'de verilmektedir. Katılımcıların dağılımı frekans ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Yaş Kuşağı	**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Sektör**	**Frekans**	**Yüzde (%)**
X Kuşağı (1965-1979)	131	37,6	Kamu	225	64,7
Y Kuşağı (1980-1999)	217	62,4	Özel	123	35,3
Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Hizmet**	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Kadın	222	63,8	Klinik	212	60,9
Erkek	126	36,2	İdari	136	39,1
Medeni Durum	**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Kıdem**	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Evli	230	66,1	0-5 yıl	31	8,9
Bekâr	118	33,9	6-10 yıl	114	32,8
			11-15 yıl	104	29,9
			16 ve üzeri	99	28,4
Toplam	**348**	**100**	**Toplam**	**348**	**100**

Tablo 1'e bakıldığında katılımcıların %37,6'sı (131 kişi) X kuşağına, %62,4'ü (217 kişi) Y kuşağına mensup, 63,8'i kadın, %36,2'si (126 kişi) erkektir. Medeni durum değişkenine göre 230 katılımcı (%66,1) evli, 118 katılımcı (%33,9) ise bekârdır. Araştırmaya katılan kişilerin %64,7'si (225 kişi) bir kamu sağlık kurumunda çalışırken %35,3'ü (123 kişi) özel bir sağlık kurumunda çalışmaktadır. Ayrıca 212 kişi (%60,9) doğrudan sağlık hizmeti sunmakta 136 kişi (%39,1) ise sağlık kurumunda doğrudan sağlık hizmetinde bulunmayıp

idari işlerde görev almaktadır. Son olarak katılımcıların %8,9'u (31 kişi) 0-5 yıl arası, %32,8'i (114 kişi) 6-10 yıl arası, %29,9'u (104 kişi) 11-15 yıl arası ve %28,4'ü (99 kişi) 16 yıl ve üzeri bir kıdeme sahiptir.

4.2.Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde katılımcılara ait bilgilerin yer aldığı "Kişisel Bilgi Formu", ikinci bölümde "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" yer almaktadır.

-*Hizmetkâr Liderlik Ölçeği:* Araştırmada kullanılan "hizmetkâr liderlik ölçeği" Dennis ve Winston (2003) tarafından geliştirilmiş, Arslan ve Özata (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik araştırması yapılmıştır. Ölçek toplam 14 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. 1.-7. sorular "güçlendirme" alt boyutuna, 8.-11. sorular "hizmet" alt boyutuna ve 12.-14. sorular "vizyon" alt boyutuna aittir.

4.3.Araştırmada Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırma kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeği farklı bilimsel çalışmalarda farklı örneklem gruplarında kullanılmıştır. Bu araştırmada örneklem grubu sağlık sektörü çalışanları olup Kayseri İli ile sınırlıdır. Bu yüzden araştırma kapsamında "Doğrulayıcı Faktör Analizi" (DFA) yapılarak ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı belirlemek amacıyla "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Berlett's Testi" yapılmıştır (KMO<0,5, Barlett<0,01) ve verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Büyüköztürk, 2002). Analiz sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. KMO ve Barlett Testleri Sonuçları

Ölçek Adı	KMO	Barlett
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	0,817	0,000

Ölçeklere yapılan DFA sonucunda uyum değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Ölçeklerin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu (Aytaç ve Öngen, 2012) ve geçerli birer ölçek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. DFA Sonuçları

Ölçek Adı	X^2	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	206,982	2,875	0,920	0,900	0,074
Kabul Edilebilir Uyum		≤3	≥0,900	≥0,900	≤0,80

Ölçeklerin geçerlilikleri sağlandıktan sonra güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alpha testleri yapılmış ve Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	Madde Sayısı	Güvenilirlik Düzeyi (α)
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	14	0,814
- Güçlendirme alt boyutu	7	0,690
- Hizmet alt boyutu	4	0,698
- Vizyon alt boyutu	3	0,634

Ölçekte yer alan Cronbach Alpha (α) katsayı 0,60-0,80 arasında ise ölçek "oldukça güvenilir" ve 0,80-1,00 arasında bir değer alıyorsa "yüksek güvenilir" anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Tablo 4'e göre hizmetkâr liderlik ölçeği bir bütün olarak yüksek

güvenilirlik düzeyine sahiptir (α=0,814; α>0,80). Ayrıca, ölçeğe ait tüm alt boyutların güvenilirlik düzeyi (α>0,60) oldukça güvenilir durumdadır.

5. BULGULAR

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği test edildikten sonra hizmetkâr liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik doğrusal korelasyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	1.1	1.2	1.3
1. Hizmetkâr liderlik ölçeği	1			
1.1. Güçlendirme alt boyutu	0,845**	1		
1.2. Vizyon alt boyutu	0,833**	0,523**	1	
1.3. Hizmet alt boyutu	0,719**	0,397**	0,482**	1

** Korelasonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 5'e göre araştırma değişkenleri ve alt boyutların tamamında pozitif yönü ve anlamlı (0,01 düzeyinde) ilişkiler bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan birinci sorunun cevabını bulabilmek için hizmetkâr liderlik algısının X kuşağı ve Y kuşağına mensup bireyler arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin test edilebilmesi için bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Hizmetkâr Liderlik Algısının Yaş Kuşaklarına Göre Farklılaşma Durumu

Faktörler	Yaş Kuşağı	n	$\bar{x}$	σ	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	X Kuşağı	131	3,76	0,521	1,712	0,088
	Y Kuşağı	217	3,67	0,439		
- Güçlendirme Alt Boyutu	X Kuşağı	131	3,92	0,521	1,997	*0,047**
	Y Kuşağı	217	3,81	0,441		
- Vizyon Alt Boyutu	X Kuşağı	131	3,61	0,745	1,081	0,281
	Y Kuşağı	217	3,53	0,655		
- Hizmet Alt Boyutu	X Kuşağı	131	3,59	0,687	0,851	0,395
	Y Kuşağı	217	3,52	0,713		

Tablo 6'ya göre hizmetkâr liderlik algısında bir bütün olarak X kuşağı ve Y kuşağı bireyler arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir (p=0,088; p>0,05). Her ne kadar X kuşağı bireylerin hizmetkâr liderlik algısı Y kuşağı bireylerden daha yüksek bir düzeye sahip olsa da bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir. Bunun yanında vizyon alt boyutu ve hizmet alt boyutu özelinde de X kuşağı ve Y kuşağı bireyler arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Buna karşın güçlendirme alt boyutuna yönelik X kuşağı bireylerin algı düzeyi ($\bar{x}$=3,92) Y kuşağı bireylerden ($\bar{x}$=3,81) daha yüksek bir puan ortalamasına sahiptir. Bu fark istatistiki olarak da anlamlı bir farktır (p=0,047; p<0,05).

Hizmetkâr liderlik algısının cinsiyete göre farklılaşma durumu Tablo 7'de verilmiştir. Tablo 7'de görüldüğü gibi bir bütün olarak hizmetkâr liderlik algısında (p=0,005; p<0,05), ayrıca güçlendirme alt boyutu (p=0,024; p<0,05) ve vizyon alt boyutu (p=0,008; p<0,05) özelinde erkek katılımcıların puan ortalamaları kadın katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buna karşın hizmet alt boyutu özelinde kadınlar ile

erkeklerin puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır (p=0,057; p>0,05). Bir başka ifadeyle erkek katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları kadın katılımcılara göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha yüksek bir puan ortalamasına sahiptir.

Tablo 7. Hizmetkâr Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Faktörler	Cinsiyet	n	x̄	σ	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Kadın	222	3,65	0,476	-2,863	*0,005**
	Erkek	126	3,80	0,455		
- Güçlendirme Alt Boyutu	Kadın	222	3,81	0,481	-2,274	*0,024**
	Erkek	126	3,92	0,454		
- Vizyon Alt Boyutu	Kadın	222	3,48	0,690	-2,666	*0,008**
	Erkek	126	3,69	0,676		
- Hizmet Alt Boyutu	Kadın	222	3,49	0,719	-1,914	0,057
	Erkek	126	3,64	0,666		

Hizmetkâr liderlik algısının medeni duruma göre farklılaşma durumu Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Hizmetkâr Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

Faktörler	Medeni Durum	n	x̄	σ	t	P
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Evli	230	3,65	0,493	-3,066	*0,002**
	Bekâr	118	3,80	0,415		
- Güçlendirme Alt Boyutu	Evli	230	3,83	0,498	-1,287	0,199
	Bekâr	118	3,89	0,425		
- Vizyon Alt Boyutu	Evli	230	3,46	0,706	-3,969	*0,000**
	Bekâr	118	3,75	0,619		
- Hizmet Alt Boyutu	Evli	230	3,49	0,724	-2,330	*0,021**
	Bekâr	118	3,66	0,647		

Tablo 8'e göre hizmetkâr liderlik algısı bekâr bireylerde evli bireylere göre anlamlı derecede daha yüksek bir düzeydedir (p=0,002; p<0,05). Ayrıca vizyon alt boyutu (p=0,000; p<0,05) ve hizmet alt boyutu (p=0,021; p<0,05) özelinde bekar bireylerin puan ortalamaları evli bireylerden anlamlı derecede daha yüksek bir düzeydedir. Buna karşın güçlendirme alt boyutu (p=0,199; p>0,05) özelinde aradaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir.

Hizmetkâr liderlik algısının sektöre göre farklılaşma durumu Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Hizmetkâr Liderlik Algısının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumu

Faktörler	Sektör	n	x̄	σ	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Kamu	225	3,73	0,470	1,769	0,078
	Özel	123	3,64	0,475		
- Güçlendirme Alt Boyutu	Kamu	225	3,85	0,473	-0,197	0,844
	Özel	123	3,86	0,479		
- Vizyon Alt Boyutu	Kamu	225	3,60	0,702	1,574	0,117
	Özel	123	3,48	0,664		
- Hizmet Alt Boyutu	Kamu	225	3,65	0,666	3,834	*0,000**
	Özel	123	3,35	0,729		

Tablo 9'a göre kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin hizmetkâr liderlik algılarında bir bütün olarak anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir (p=0,078; p>0,05). Her ne kadar kamuda çalışan bireylerin hizmetkâr liderlik algı düzeyi özel sektörde çalışan bireylerden daha yüksek bir puan ortalamasına sahip olsa da bu fark istatistiki olarak anlamlı değildir. Ayrıca güçlendirme alt boyutu (p=0,844; p>0,05) ve vizyon alt boyutu (p=0,117; p>0,05) özelinde de kamu ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Buna karşın hizmet alt boyutu özelinde kamu kurumlarında çalışan bireylerin puan ortalamaları özel sektörde çalışan bireylerden anlamlı bir düzeyde daha yüksek bir seviyededir. (p=0,000; p<0,05).

Hizmetkâr liderlik algısının verilen hizmet türüne göre farklılaşma durumu Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Hizmetkâr Liderlik Algısının Hizmet Türüne Göre Farklılaşma Durumu

Faktörler	Hizmet	n	x̄	σ	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Klinik	212	3,67	0,521	-1,551	0,122
	İdari	136	3,75	0,384		
- Güçlendirme Alt Boyutu	Klinik	212	3,86	0,517	0,664	0,507
	İdari	136	3,83	0,400		
- Vizyon Alt Boyutu	Klinik	212	3,47	0,739	-3,021	*0,003**
	İdari	136	3,69	0,587		
- Hizmet Alt Boyutu	Klinik	212	3,49	0,713	-1,841	0,067
	İdari	136	3,63	0,680		

Tablo 10'da görüldüğü gibi sağlık kurumlarında doğrudan sağlık hizmeti (klinik hizmeti) veren bireyler ile idari birimlerde hizmet veren bireylerin hizmetkâr liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır (p=0,122; p>0,05). Ayrıca güçlendirme alt boyutu (p=0,507; p>0,05) ve hizmet alt boyutu (p=0,067; p>0,05) özelinde de anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Buna karşın vizyon alt boyutunda idari hizmetlerde çalışan bireylerin puan ortalamaları doğrudan sağlık hizmeti veren bireylerin puan ortalamalarından anlamlı bir düzeyde daha yüksek seviyededir (p=0,003; p<0,05).

Hizmetkâr liderlik algısının kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin test edilebilmesi için tek yönlü ANOVA analizi yapılmış, farklılaşmaların hangi değişkenler arasında gerçekleştiğinin tespit edilebilmesi için ise Tukey testi yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11. Hizmetkâr Liderlik Algısının Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumu

Faktörler	Kıdem (Yıl)	n	x̄	σ	F	p	Fark
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	0-5 (1)	31	3,72	0,545	4,693	*0,003**	3>2
	6-10 (2)	114	3,58	0,402			
	11-15 (3)	104	3,81	0,447			
	16 ve üstü (4)	99	3,73	0,524			
- Güçlendirme Alt Boyutu	0-5 (1)	31	3,90	0,551	2,148	0,094	-
	6-10 (2)	114	3,76	0,423			
	11-15 (3)	104	3,92	0,419			
	16 ve üstü (4)	99	3,86	0,547			
- Vizyon Alt Boyutu	0-5 (1)	31	3,43	0,806	5,056	*0,002**	3>2
	6-10 (2)	114	3,39	0,616			
	11-15 (3)	104	3,73	0,640			
	16 ve üstü (4)	99	3,61	0,742			
- Hizmet Alt Boyutu	0-5 (1)	31	3,67	0,669	3,299	*0,021**	3>2
	6-10 (2)	114	3,39	0,745			
	11-15 (3)	104	3,67	0,667			
	16 ve üstü (4)	99	3,56	0,675			

Tablo 11'e göre hizmetkâr liderlik algısına yönelik puan ortalamaları arasında bir bütün olarak iki yaş grubu arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Kıdem yılı 11-15 arasında olan bireylerin (x̄=3,81) kıdem yılı 6-10 olan bireylere (x̄=3,58) göre daha yüksek bir

düzeyde hizmetkâr liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Aradaki bu fark istatistiki olarak anlamlı bir farktır ($p=0,003$; $p<0,05$). Ayrıca aynı gruplar arasında vizyon alt boyutu ($p=0,002$; $p<0,05$) ve hizmet alt boyutu ($p=0,021$; $p<0,05$) özelinde de anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Buna karşın güçlendirme alt boyutu özelinde farklı kıdem yıllarına ait bireyler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır ($p=0,094$; $p>0,05$).

6. SONUÇ

Bu araştırmada sağlık sektöründe çalışan bireylerin hizmetkâr liderlik algıları ve alt boyutları ölçülmeye çalışılmış, ayrıca bu algıların hangi değişkenlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre tüm çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının ortalama puanı 3,70/5,00 olarak hesaplanmıştır. Bir bütün olarak hizmetkâr liderlik algısına yönelik puan ortalamalarına bakıldığında X kuşağı bireylerin Y kuşağı bireylere göre daha yüksek bir hizmetkâr liderlik algı düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılaşma sadece güçlendirme boyutunda istatistiki olarak anlamlı bir hale gelmektedir. Başka bir ifadeyle X kuşağı bireylerin algısına göre kurumdaki lider daha fazla hizmetkâr liderlik özelliklerine sahiptir. Alt boyutlar özelinde ise X kuşağı bireylere göre lider çalışanları daha fazla güçlendirmektedir. Y kuşağı bireylerin algısına göre lider tarafından güçlendirme faaliyetleri X kuşağına göre daha düşük bir seviyededir. Aradaki fark ise istatistiki olarak anlamlı bir farktır.

Araştırmanın bir başka sonucuna göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre liderlerini daha yüksek düzeyde hizmetkâr lider olarak algılamalarıdır. Bu istatistiki olarak anlamlı bir farklılıktır. Yani kurumdaki liderler erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde bir hizmetkâr liderlik özelliğine sahiptir. Alt boyutlar özelinde sonuçlara bakıldığında güçlendirme ve vizyon boyutları özelinde de erkek çalışanların algı düzeyleri kadın çalışanlara göre daha yüksek bir seviyededir. Buna karşın hizmet alt boyutu özelinde erkek çalışanların ve kadın çalışanların algı düzeyleri arasında bir fark bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle kurumdaki liderin hizmet etme düzeyine göre erkek ve kadın çalışanların algıları arasında bir fark bulunmamaktadır.

Medeni durum değişkenine göre çalışanların hizmetkâr liderlik algısı arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde bir hizmetkâr liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu fark istatistiki olarak anlamlı bir farktır. Ayrıca alt boyutlar özelinde vizyon ve hizmet boyutları kapsamında da yine bekar çalışanlar evli çalışanlara göre liderlerini daha vizyoner ve daha fazla hizmet eden bir lider olarak algılamaktadırlar. Ancak güçlendirme alt boyutu özelinde bekâr ve evli çalışanların algı düzeyleri arasında bir farklılaşma bulunmamaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuca göre, kamuda veya özel sektörde çalışan bireylerin hizmetkâr liderlik algıları arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca güçlendirme ve vizyon alt boyutları özelinde de çalışanların hizmetkâr liderlik algıları arasında bir farklılık görülmemektedir. Buna karşın hizmet alt boyutu özelinde bir farklılaşma tespit edilmiştir. Buna göre kamuda çalışanların hizmet alt boyutu özelindeki algı düzeyleri

özel sektörde çalışan bireylere göre daha yüksek bir seviyededir. Başka bir ifadeyle çalışan algılarına göre kamuda çalışan liderler daha fazla hizmetkârdır.

Çalışanlar, doğrudan sağlık hizmeti sunan (klinik) veya idari işlerde çalışanlar olarak ele alındığında bir bütün olarak hizmetkâr liderlik algılarında bir farklılaşma görülmemektedir. Güçlendirme ve hizmet alt boyutları özelinde de çalışanların algıları arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak vizyon alt boyutu özelinde klinik ve idari işlerde çalışanlar arasında bir farklılaşma görülmektedir. Buna göre kurumdaki lider idari işlerde çalışan bireylere göre klinik hizmetlerde çalışan liderlere göre daha vizyonerdir.

Araştırmada ele alınan bir başka konu ise kıdem yılına göre hizmetkâr liderlik algısının bir farklılık gösterip göstermediği konusudur. Elde edilen bulgulara göre 11-15 yıl arası bir kıdeme sahip olan çalışanların bir bütün olarak hizmetkâr liderlik algıları 6-10 yıl arası bir kıdeme sahip olan çalışanlara göre daha yüksek bir düzeydedir. Bu farklılaşma vizyon ve hizmet alt boyutları özelinde de aynı şekilde görülmektedir. Buna karşın güçlendirme alt boyutu özelinde kıdem yılına göre algı düzeyinde bir farklılık görülmemektedir.

Araştırma sonuçlarına bir bütün olarak bakıldığında sağlık çalışanları özelinde çalışanların bir bütün olarak hizmetkâr liderlik algılarının orta üstü düzeyde (3,70/5,00) olduğu ayrıca en yüksek algı düzeyine sahip olan alt boyutun güçlendirme olduğu (3,85/5,00) en düşük algı düzeyine sahip olan alt boyutların ise vizyon (3,55/5,00) ve hizmet (3,56/5,00) olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderlik algısının iş tatmini (Tanrıöğen ve Çoban, 2019), örgütsel özdeşleşme (Ateş, 2015), örgütsel bağlılık (Harwiki, 2016) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Baytok ve Ergen, 2013) ile arasında pozitif bir ilişki olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla işletmelerde hizmetkâr liderlik algısının yüksek düzeyde olması çalışanların kuruma daha fazla bağlanmasını, daha iyi iş doyumuna sahip olması ve örgüte olan özdeşleşme düzeyinin daha da artmasını sağlayacaktır. Bundan dolayı sağlık kurumları yöneticilerinin çalışanların hizmetkâr liderlik algılarını artıracak faaliyetlerde bulunmaları tavsiye edilmektedir. Kurumda bulunan yöneticilerin çalışanlarla daha yakından ilişki içerisinde olmaları, iş dışı faaliyetlerde yönetici ve çalışanın bir araya gelmesi ve katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi çalışanların hizmetkâr liderlik algılarını daha da artırmak için yapılabilecek faaliyetlere örnek olarak verilebilir.

KAYNAKÇA

Aij, K.H. & Rapsaniotis, S. (2017), Leadership Requirements For Lean Versus Servant Leadership in Health Care: A Systematic Review of The Literature. Journal of Healthcare Leadership, 9, 1-14.

Arsenault, P.M. (2004), Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. The Leadership and Organization Development Journal, 25(1/2), 124-141.

Aslan, Ş. & Özata, M. (2011), Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Araştırması, Yönetim ve Ekonomi, 18(1), 139-154.

Arslan, A. & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", KAÜ İİBF Dergisi, 6(11), 1-24.

Ateş, M. F. (2015). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(3), 75-95.

Baytok, A. ve Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(4), 105-132.

Berkup, S.B. (2015), Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cecil, J.H. (2004), Principles of Servant Leadership can Address Today's Workplace Challenges. Night Ridder Tribune News Service, Washington, Jul 22.

Chan, D.S.H. (2005), Relationship Between Generation-Responsive Leadership Behaviors and Job Satisfaction of Generations X and Y Professionals. University of Phoenix.

Crampton, S.M. & Hodge, J.W. (2009), Generation Y: Unchartered Territory, Journal of Business & Economics Research (JBER), 7(4), 1-6.

Dal, L. (2014), Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.

Dennİs, R. & Winston, B.E. (2003), A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument Leadership and Organization Development Journal, 24(7/8), 455–459.

Dorsey, J.R. (2010), Y-Size Your Business - How Gen Y Employees Can Save You Money and Grow Your Business, New Jersey: Wiley, U.S.A.

Erden A.S. (2013), Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 93-112.

Fiabane, E., Giorgi I., Musian, D., Sguazzin, C. & Argentero, P. (2012), Occupational Stress and Job Satisfaction of Healthcare Staff in Rehabilitation Units. Med Lav., 103(6), 482-92.

Fiedler, F.E. & Joseph E.G. (2004), Leadership in a Non-Linear World. In C. Cooper (Ed.), Leadership and Management in the Twenty-First Century- Business Challenges of the Future. Oxford, UK: Oxford University Press, 185-203.

Gilleard, C. (2004), Cohorts and Generations in the Study of Social Change. Social Theory and Health, 2(1), 106-119.

Greenleaf, R.K. (2002), Servant Leadership a Journay Into the Nature of Legitimate Power ve Greatness, 25th Anniversary Edition, New York: Paulist Press.

Gürbüz, S, & Şahin, F. (2018), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Haeberle, K., Herzberg J. & Hobby T. (2009), Leading the Multigenerational Work Force, Healthcare Executive, 24(5), 66-67.

Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 219(1), 283-290.

İşçimen, D.S. (2012), Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keleş, H.N. (2011), Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 129-139.

Koçel, T. (2020), İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık.

Kyles, D. (2005), Managing Your Multigenerational Workforce, Strategic Finance, 87(6), 53-55.

Landis, E.A., Hill, D. & Harvey, M.R. (2014), A Synthesis of Leadership Theories and Styles. Journal of Management Policy and Practice, 15(2), 97-100.

Laub, J. (2004), Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. School of Leadership Studies, 1-10.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008), Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. The Leadership Quarterly, 19(2), 161-177.

Page, D. & Wong, P.T.P. (2000), A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. S. Adjibolosoo (Ed.), The Human Factor in Shaping the Course of History and Development. Boston: University Press of America.

Parris, D.L. & Peachey, J.W. (2013), A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. J Bus Ethics, 113, 377-393.

Reeves, T.C. & Oh, E. (2008), Generational Differences. Handbook Of Research on Educational Communications and Technology (ss. 295-303). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2004), Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. Leadership and Organization Development Journal, 25(4), 349-361.

Tanrıöğen, Z. M. & Çoban, O. (2019). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiler. Electronic Turkish Studies, 14(4), 2705-2723

Taylor, S. & Pearse, N. (2009), Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership. The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences 4(4), 223-233.

Wallace, K. (2007), Understanding and Managing Generation Y, Doctoral Dissertation, University of Kansas, USA.

Wıllıams, K.C. & Page, R.A. (2011), Marketing to the Generations, Journal of Behavioral Studies in Business, 3(1), 1-17.