



Hizmetkâr Liderlik Davranışının Güçlendirme İklimi Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi

Examining the Effect of Servant Leadership Behavior on Empowerment Climate with Structural Equation Model

Dr. Rabia YILMAZ

Konya/ Turkey

ORCID: 0000-0003-1335-2462

ÖZET

Çalışanların her türlü menfaatini korumaya, onların gereksinimlerini karşılamaya, gelişimlerini ve başarılarını desteklemeye dolayısıyla onlara hizmet etmeye odaklanan hizmetkâr liderlik tarzını uygulayan yöneticiler çalışanların güçlendirme iklimi gibi örgüt hakkındaki olumlu algılarını da artırabilirler. Buna bağlı olarak bu çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların güçlendirme iklimi algıları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma Ankara ilinde bulunan İSO ikinci 500 büyük sanayi kuruluşları kapsamındaki makine sanayi işletmelerinde görev yapan yönetici düzeyinde olmayan ve belirli bir departmanda çalışan 183 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır. Analizler SPSS 18.0 ve AMOS 18.0 programları vasıtası ile oluşturulmuştur. Araştırmanın bulguları hizmetkâr liderlik ile güçlendirme iklimi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin güçlendirme iklimi üzerinde kısmen etkisi olduğu bulunmuştur. Alt boyutlarla ilgili olarak; güçlendirmenin, geride durmanın ve hesap verebilirliğin bilgi paylaşımı üzerinde, güçlendirmenin, geride durmanın, cesaretin ve sorumlu yöneticiliğin yapılar ötesi otonomi üzerinde ve son olarak geride durmanın, hesap verebilirliğin ve tevazunun takım sorumluluğu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Güçlendirme İklimi, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

ABSTRACT

Managers, who apply a servant leadership style that focuses on protecting interests of employees, meeting their needs, supporting their development and achievement and therefore, serving them, can also increase their positive perceptions about the organization, such as the empowerment climate. Accordingly, in this study, it was aimed to determine the effect of the servant leadership behaviours of managers on the empowerment climate perceptions of the employees. The study has been applied to 183 white-collar employees who are not the senior level managers and work in specific departments of metal industrial organizations within the scope of ISO Second top 500 largest industrial enterprises located in Ankara. Analyses were created with SPSS 18.0 and AMOS 18.0 programs. The findings of the research show that the servant leadership has positive and meaningful relationship with empowerment climate. Also, it was found the partial effect of servant leadership on the empowerment climate. According to the sub-dimensions; it was also found that empowerment, standing back and accountability have positive effect on information sharing. Empowerment, standing back, courage, and stewardship have positive effect on autonomy through boundaries and finally, standing back, accountability and humility have positive effect on team accountability.

Keywords: Servant Leadership, Empowerment Climate, Structural Equation Modeling.

1. GİRİŞ

Van Dierendonck ve Nuijten'e göre (2011) birçok liderlik stili öncelikle bir misyona daha sonra çalışanlarını bu misyonu gerçekleştirmeleri için güçlendirmeye teşvik ederken, hizmetkâr liderlik öncelikle çalışanların başarılı olma becerilerini destekleyip daha sonra örgütün misyonu ve başarısı için onları yönlendirir (Gandolfi vd., 2017: 353). Güçlendirme iklimi ise çoğu kez psikolojik güçlendirme ile karıştırılmaktadır. Bazı yazarlara göre psikolojik güçlendirme, örgütün çalışanlara görevleri ile ilgili gerekli özgürlüğü sağlaması yani otoriteleri devretme seyri ve çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissederek güdülenmeleri ile ilgili iken güçlendirme iklimi,

liderlerin çalışanlarının gereksinim ve faydalarını ön planda tutup kendi yaptırım hakkını ve gücünü arka plana atması ile ilgilidir (Wei vd., 2010: 32; Akturan, 2015: 16).

Hizmetkâr liderler çalışanlarını önemserler, onların işlerinde ilerlemesi için çaba harcarlar ve onlara gerekli desteği vermek için hizmet ederler (Laub, 1999: 81; Amir & Santoso, 2019: 38; Spears & Lawrence, 2002: 4). Bu durumda bir örgütteki örgütsel yapı, politika ve uygulamaların örgüt yönetimi tarafından çalışanları desteklemede kullanılması ile ilgili olan güçlendirme iklimi önem kazanmaktadır (Seibert vd., 2004: 334; Atasever, 2016: 24). Bu doğrultuda hizmetkâr liderlerin örgüt yapısında, politika ve uygulamalarında çalışanların gereksinim ve çıkarlarını ön planda tutmaları (Seibert vd., 2004: 334) çalışanların güçlendirme iklimi algılarını olumlu yönde artırabilir. Bunun sonucunda liderleri tarafından desteklendiklerini düşünen çalışanların örgüt içindeki verimlilikleri ve etkinlikleri de artabilir. Bu kapsamda araştırmada, hizmetkâr liderliğin güçlendirme iklimi üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Bu durumda bu çalışmanın temel amacı Ankara ilinde bulunan İSO ikinci 500 büyük sanayi işletmeleri kapsamındaki makine sanayi işletmelerinde görev yapan yönetici düzeyinde olmayan ve takımlaşmış olarak belirli bir departmanda çalışan 183 beyaz yakalı çalışanın hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi değişkenleri çerçevesinde değerlendirilmesidir.

Yapılan analizlerin sonucunda hizmetkâr liderlerin öncelikle çalışanları düşünmesi, onların gereksinimlerini karşılamaya ve onları gözetmeye çalışması (Spears & Lawrence 2002: 4) ile çalışanlarla gerekli bilgi paylaşımını yapması, örgütün hedefleri, politikaları, uygulamaları esnasında çalışanların çıkarlarını koruması ve onları her anlamda desteklemesi, eğitmesi, örgüt içindeki takımlara görevleri ile ilgili sorumluluk ve karar alma yetkisi vermesi, vb. tutum ve davranışlar sergileyerek (Blanchard vd., 1995: 21) çalışanların güçlendirme iklimi ile ilgili olumlu algılarını arttırdığını tespit etmek ve bunun sonucunda hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi ilişkisinin çalışanların etkinliğini ve verimliliğini ve buna bağlı olarak örgütün başarısını ne şekilde arttırdığını incelemek için önemli bulgular elde edileceği düşünülmüştür. Bu kapsamda ilk olarak kuramsal çerçeve kapsamında hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi kavramlarına değinilmiştir ve söz konusu kavramların ilişkileri sorgulanmıştır. İkinci bölümde araştırma örnekleme ile ilgili olarak analizler düzenlenmiştir. Bu analizler ile oluşturulmuş hipotezler çeşitli yöntemler aracılığı ile incelenmiştir. Son olarak sonuç bölümünde konu ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, öncelikle başkalarına hizmet etmeye odaklanan ve çalışanların gereksinim ve çıkarlarını kendi gereksinimlerinin ve çıkarlarının ötesinde tutan liderlik türüdür (Joseph & Winston, 2005: 9; Laub, 1999: 81). Spears'a göre (1996) hizmetkâr liderler astlarının daha iyi olmaları için çalışırlar bu doğrultuda öncelikle onların maddi, manevi, mesleki ve etik olarak faydalarını daha üst seviyelere çıkarmayı amaçlarlar (Ercan, 2012: 268). Başka bir deyişle Greenleaf'e göre (1970) hizmetkâr liderlik öncelikle hizmet etmek ile ilgilidir ve hizmetkâr liderler çalışanların en öncelikli gereksinimlerini yerine getirmeye gayret göstermektedirler ve bunun sonucunda hizmetkâr liderin sağladığı olanaklar ile çalışanlar işinde daha özerk, daha üst potansiyele ulaşmış ve daha başarılı bir duruma gelebilirler (Lemoine vd., 2019: 152).

Hizmetkâr liderliği meydana getiren yedi alt boyut bulunmaktadır. Bu boyutlardan güçlendirme; çalışanlara görevlerinden kaynaklanan sorumlulukların verilmesi, görevleri ile ilgili becerilerini ortaya çıkarmak için onların teşvik edilmesi ve gerekli güdülenmenin sağlanması ile ilgilidir (Jacobs, 2006: 7; Amir & Santoso, 2019: 40). Geride durma; liderin her hangi bir çıkar gözetmeden çalışanlara yardım etmesi ve çalışanlar başarı elde etmeye başlayınca geride durmasını bilerek onların iyi sonuçlar elde etmelerini sağlaması ile ilgilidir (Van Dierendonck & Nujiten,

2011: 252). Hesap verebilirlik; çalışanları görevlerinden sorumlu kılmak ile ilgilidir (Van Dierendonck & Nujiten, 2011: 251). George'a göre ise (2000) affetme liderlerin çalışanlar hata yaptıklarında affetmesi ve onlara hatalarından dolayı negatif duygular beslememesi ve çalışanların duygularını anlaması ile ilgilidir. Cesaret liderin beklenmedik durumlarda bile risk alması ile ilgilidir (Amir & Santoso, 2019: 40). Tevazu liderin kendisini astlarından üstün görmemesi, öncelikle onlara önem vermesi ile ilgilidir (Jacobs, 2006: 7). Son olarak sorumlu yöneticilik çalışanlarına ve örgüte karşı sorumluluklarını bilen ve ona göre davranan liderlerle ilgilidir (Van Dierendonck & Nujiten, 2011: 252).

2.2. Güçlendirme İklimi

Seibert ve arkadaşlarına göre (2004) güçlendirme iklimi örgütsel yapı, politika ve uygulamaların örgüt yönetimi tarafından çalışanları desteklemede kullanılması konusunda paylaşılan çalışan algısı olarak tanımlanmıştır (Seibert vd., 2004: 334). Başka bir deyişle güçlendirme iklimi örgütün kuruluş ilkelerinin, örgütsel amaçlarının, çalışanların görev dağılımlarının, çalışanların görev tanımlarının ve yetkilerinin belirlendiği örgütün kurumsal yapısı ile ilgili uygulamaların, örgütün kuruluş amacına ilişkin hedeflerinin ve politikalarının çalışanları ne ölçüde desteklediği hakkındaki çalışanların sahip olduğu müşterek algılardır (Seibert vd., 2004: 334; Atasever, 2016: 24).

Güçlendirme iklimini meydana getiren üç alt boyut bulunmaktadır. Bu boyutlardan bilgi paylaşımı; örgütün finansal durumu, üretkenliği, pazar payları, rekabet stratejileri gibi önemli bilgilerini çalışanların kullanımına sunulması ile ilgilidir. Bu durumda üst yönetimin bu önemli bilgileri çalışanları ile paylaşması örgüt içindeki takımları güçlendirilebilir ve yönlendirilebilir (Seibert vd., 2004: 333; Si & Wei, 2012: 303). Yapılar ötesi otonomi ise; çalışanların görevleri ile ilgili hedeflerini, iş prosedürlerini ve yükümlülükleri üzerindeki kararlarını kendisinin verebilmesi ile ilgilidir (Wei vd., 2010: 32). Başka bir deyişle yöneticilerin ve çalışanların vizyonla ilgili amaçları beraber oluşturması, çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının artırılmaya çalışılması çalışanların yapılar ötesi otonomiye elde etmesini sağlar (Si & Wei, 2012: 303; Akturan, 2015: 36). Son olarak takım sorumluluğu; takımların görevlerini yerine getirirken meydana gelen durumlar ve olaylar karşısında takımlara hüküm verme yetkisinin verilmesi ve bu durumlar ve olaylar ile ilgili sorumluluğun takımlara bırakılmasıyla ilgilidir (Wei vd., 2010: 32).

2.3. Hizmetkâr Liderlik ve Güçlendirme İklimi İlişkisi

Hizmetkâr liderlerin çalışanları dinlemesi, onlarla empati kurabilmesi, çalışanları ve kendisini iyileştirebilmesi, kendisinin ve çalışanlarının farkında olabilmesi, çalışanlar üzerinde ikna etme gücüne sahip olabilmesi, onların sorunları görme yeteneklerini kavramsallaştırabilmesi, öngörü yeteneğine sahip olması, hizmet odaklı olması, kendisini başkaları adına çalışma vekâletine sahip hissetmesi, çalışanların gelişmesine yardımcı olabilmesi ve çalışanları arasında küçük gruplar kurarak dayanışmalarını sağlaması en önemli özellikleridir (Spears, 2005: 3-4; Ercan, 2012: 271-274; Türkmen, 2016: 30-32). Bu durumda hizmetkâr liderlik özelliklerinin ön planda olduğu örgütlerde güçlendirme ikliminin de bir gerekliliği olarak liderler çalışanlarla daha çok bilgi paylaşırlar, liderler ve çalışanlar örgütün misyonu ve vizyonunu gerçekleştirmek için beraber amaç belirlemeye çalışırlar, liderler çalışanların performanslarını artırmaya ve yeni politika ve uygulamalarla onları geliştirmeyi amaçlarlar. Ayrıca liderler çalışanların iyi eğitilmesini sağlayarak onlara bireysel ve takımsal sorumluluk verebilirler (Blanchard vd., 1995: 21). Bu durumda liderlerinin bu tutum ve davranışları ile iç içe olan çalışanların güçlendirme iklimi algıları daha da üst seviyelere çıkabilir.

Başka bir açıdan hizmetkâr liderler çalışan odaklı liderler olup kendilerinin ve örgütün gereksinim ve çıkarlarından önce çalışanlarını düşünerek güçlendirme iklimini oluşturan örgütsel yapı, politika ve uygulamaların çalışanların desteklenmesi yönünde kullanılmasını sağlayabilirler (Amir & Santoso, 2019: 37; Seibert vd., 2004: 333). Bu durumu oluşturmak için liderler çalışanların görevleri ile ilgili sorumluluk almalarına izin verebilirler, bireysel ve takım performanslarını

segilemelerini destekleyebilirler, onların eğitimlerine ve işlerinde başarılı olmalarına katkıda bulunabilirler (Blanchard vd., 1995: 22). Böylece liderler çalışanların güçlendirme iklimi algısının artmasını sağlayabilirler. Sonuçta çalışanlar daha olumlu bir iklimde çalışmanın bir yansıması olarak bireysel ve örgütsel başarılarını artırmış olurlar.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

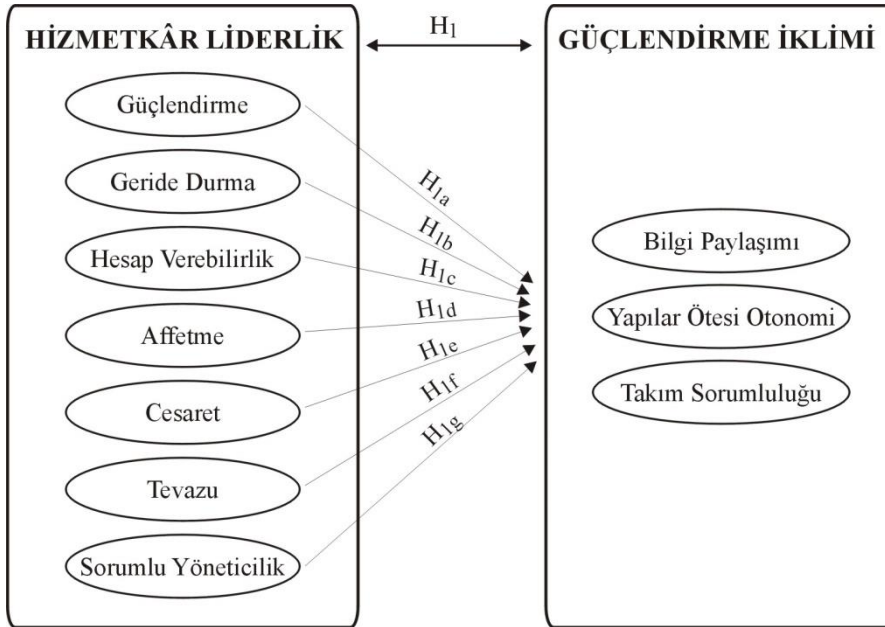
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada Ankara ilinde bulunan İSO ikinci 500 büyük sanayi işletmeleri kapsamındaki makine sanayi işletmelerinde görev yapan yönetici düzeyinde olmayan ve takımlaşmış olarak belirli bir departmanda çalışan 183 beyaz yakalı çalışanın hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi değişkenleri hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi ana amaç olarak belirlenmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi değişkenleri ile ilgili yapılmış çalışma sayısının çok az olması sebebiyle ulusal ve uluslararası alan yazına fayda sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmanın önemi İSO ikinci 500 büyük sanayi işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılmasıdır. Ayrıca araştırmanın neticesinde örgüt yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini geliştirmesi ile birlikte çalışanların güçlendirme iklimi algısını nasıl artıracakları ile ilgili analiz verilerinin örgütler için kullanılabilceği araştırmanın diğer bir önemidir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi ilişkisini ve hizmetkâr liderlik alt boyutlarının güçlendirme iklimi alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla araştırmanın kavramsal modeli düzenlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

H1: Hizmetkâr liderlik ile güçlendirme iklimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Güçlendirme güçlendirme iklimi alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

H_{1b} : Geride durma güçlendirme iklimi alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

H_{1c} : Hesap verebilirlik güçlendirme iklimi alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

H_{1d} : Affetme güçlendirme iklimi alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

H_{1e} : Cesaret güçlendirme iklimi alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

H_{1f} : Tevazu güçlendirme iklimi alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

H_{1g}: Sorumlu yöneticilik güçlendirme iklimi alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kişisel görüşme ile veri toplanmıştır ve anket tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemiyle uygulanan 188 anketten 5 anketin verileri eksik olduğu için 183 anket analize tabi tutulmuştur. Anketin ilk bölümü 8 ifadeden oluşan çalışanların kişisel özellikleri ile ilgilidir. İkinci bölümde Van Dierendonck ve Nuijten (2011) hizmetkâr liderlik ile ilgili geliştirdikleri ve Duyan ve Van Dierendonck'ın (2014) Türkçe'ye uyarladığı 26 soruluk ifadeleri kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Blanchard ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen ve Akturan'ın (2015) Türkçe'ye uyarladığı güçlendirme iklimi ile ilgili 30 soruluk ifadeleri kullanılmıştır. Araştırmada 5'li Likert ölçeği kullanılarak veriler SPSS 18.0 ve AMOS 18.0 programları ile analize tabi tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada, belirlenen kriterleri sağlayan örnekleme sahip olmak için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Sekaran & Bougie, 2016: 262). Araştırmanın ana kümesini İstanbul Sanayi Odası'nın 2019 verileri doğrultusunda Ankara ilinde bulunan İSO ikinci 500 büyük sanayi işletmeleri kapsamındaki makine sanayi işletmelerinde görev yapan yönetici düzeyinde olmayan ve takımlaşmış olarak belirli bir departmanda çalışan yaklaşık 380 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini anakütle içinden rastlantısal olarak seçilen 183 çalışandır. Bu sayı, %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alındığında örneklem büyüklüğünün 183 olarak kabul edilebilirliği doğrulamaktadır (Gürbüz & Şahin, 2017).

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Katılımcıların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

İFADE	FREKANS	%	İFADE	FREKANS	%
CİNSİYET			MEDENİ DURUM		
Kız	33	18.0	Evli	109	59.6
Erkek	150	82.0	Bekar	74	40.4
YAŞ			EĞİTİM DURUMU		
25 Yaş ve altı	36	19.7	Ön Lisans	37	20.2
26-35 Yaş Arası	51	27.9	Lisans	132	72.1
36-45 Yaş Arası	83	45.4	Y.Lisans/Doktora	14	7.7
46-55 Yaş Arası	9	4.9			
56 Yaş ve Üzeri	4	2.2			
GÖREV			DEPARTMAN		

Tekniker	37	20.2	Ar-Ge	43	23.5
Mühendis	85	46.4	Üretim	66	36.1
Sorumlu	31	16.9	Tedarik	49	26.8
Uzman Yardımcısı	30	16.4	Pazarlama ve Satış	25	13.7
DEPARTMANDA ÇALIŞMA SÜRESİ			TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 Yıdan Az	31	10.9	1 Yıdan Az	15	8.2
1-3 Yıl Arası	37	20.2	1-3 Yıl Arası	30	16.4
4-6 Yıl Arası	44	24.0	4-6 Yıl Arası	26	14.2
7-9 Yıl Arası	36	19.7	7-9 Yıl Arası	45	24.6
10 Yıl ve Üzeri	35	19.1	10 Yıl ve Üzeri	67	36.6

Tablo 1'e göre katılımcıların %18'i (33) kız ve %82'si (150) erkektir. Katılımcılarının %59.6'sı (109) evli ve %40.4'ü (74) bekârdır. Katılımcılarının %19.7'si (36) 25 yaş ve altı, %27.9'u (51) 26-35 yaşları arası, % 45.4'ü 36-45 yaşları arası, % 4.9'u (9) 46-55 yaşları arası ve %2.2'si (4) 56 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %20.2'si (37) ön lisans mezunu, %72.1'i (132) lisans mezunu, %7.7'si (14) yüksek lisans/doktora mezunudur. Katılımcıların %20.2'si (37) tekniker, %46.4'ü (85) mühendis, %16.9'u (31) sorumlu ve %16.4'ü (30) uzman yardımcısıdır. Katılımcıların %23.5'i (43) Ar-Ge, %36.1'i (66) üretim, %26.8'i (49) tedarik, %13.7'si (25) pazarlama ve satış departmanlarında çalışmaktadır. Katılımcıların %16.9'u (31) 1 yıldan az, %20.2'si (37) 1-3 yıl arası, %24'ü (44) 4-6 yıl arası, %19.7'si (36) 7-9 yıl arası ve %19.1'i (35) 10 yıl ve üzeri sürede aynı departmanda çalışmaktadır. Katılımcıların %8.2'si (15) 1 yıldan az, %16.4'ü (30) 1-3 yıl arası, %14.2'si (26) 4-6 yıl arası, %24.6'sı (45) 7-9 yıl arası ve %36.6'sı (67) 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresince çalışmaktadır.

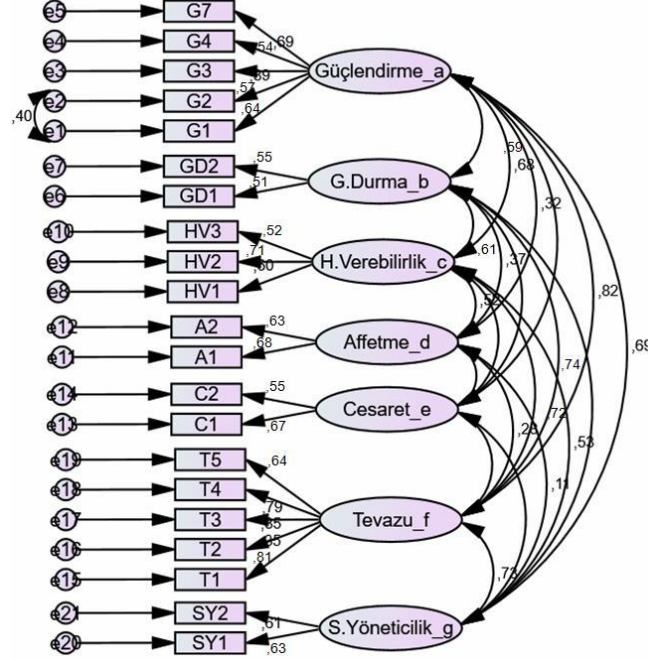
4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin sınanması ile boyutlarla ilgili olarak faktör yapılarının uygunluğunun analizi için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır (Pallant, 2020: 199). Analizlerde, açımlayıcı faktör analizi temel bileşenler ve varimax döndürme yöntemi vasıtası ile uygulanmıştır. Daha sonra maximum likelihood tekniği ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla iyi uyum değerlerine bakılmıştır (Kline, 2016: 188).

İlk olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi doğrultusunda hizmetkâr liderlik ile ilgili iki ifadenin (G5 ve GD3) faktör yükü 0.30'dan küçük olduğu ve iki ifade (A3 ve SY3) birden fazla faktöre yüklendiği için ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca güçlendirme iklimi ile ilgili iki ifadenin (BP3 ve YO6) faktör yükü 0.30'dan küçük olduğu ve iki ifade (YO7 ve TS2) birden fazla faktöre yüklendiği için ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlik ölçeğinin faktör yüklerinin 0.488- 0.872 arasında ve güçlendirme iklimi ölçeğinin faktör yüklerinin 0.494 - 0.886 arasında değiştiği bulunmuştur. Sosyal bilimlere göre 0.30 ve üstü faktör yükleri makul seviyededir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 68). Hizmetkâr liderlik ile ilgili KMO değeri 0.755 ve Bartlett testi ($p=.000<.05$), güçlendirme iklimi ile ilgili KMO değeri 0.878 ve Bartlett testi ($p=.000<.05$) seviyesinde anlamlıdır. Bu durumda KMO değerleri kabul edilebilir değerlerdedir (Leech vd., 2005: 94). Ayrıca, hizmetkâr liderlik özdeğeri 1'den büyük olan yedi alt boyuta ve güçlendirme iklimi özdeğeri 1'den büyük olan üç alt boyuta ayrılmıştır. Bu durumda özdeğerler 1'den büyük olduğu için makul seviyededir (Büyüköztürk vd., 2016: 109). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.812 iken güçlendirme iklimi ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.771'dir. Bu durumda güvenilirlik katsayıları makul kabul edilen 0.70 değerini geçmiştir (Kline, 2011: 102). Bunlara ek olarak her iki ölçekteki boyutların faktör açıklayıcılıkları ve hizmetkâr liderlik için (%60.39) ve güçlendirme iklimi için (%56.18) açıklanan toplam varyansları makul

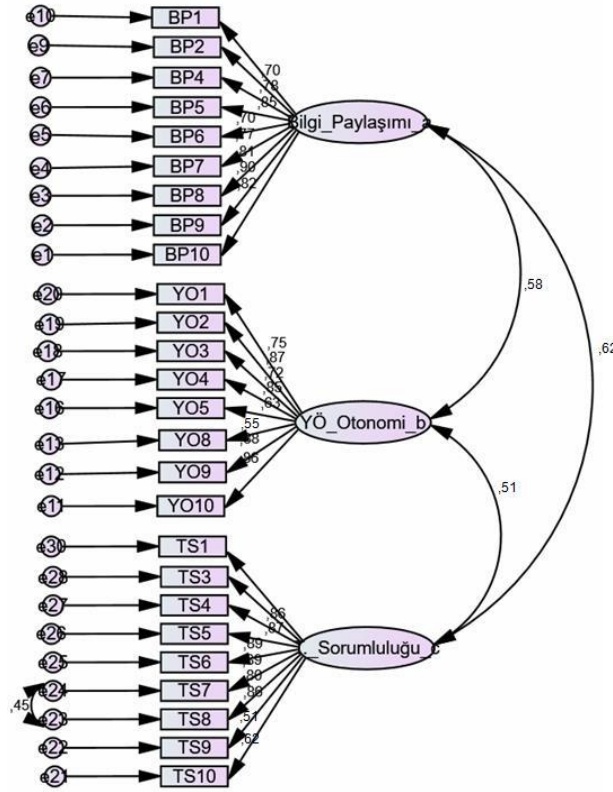
değerlerdedir. Açıklanan toplam varyanslarının 0.50 üstünde olması kabul edilebilir olduklarını göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2016: 112).

Hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi ile ilgili açımlayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan faktör yapısının geçerliliğini tekrar incelemek maksadı ile doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Bu doğrultuda önce Şekil 2’de hizmetkâr liderlik ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi sunulmuştur.



Şekil 2. Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2’de hizmetkâr liderlik ile ilgili standart regresyon katsayısı (0.374) çok düşük olduğu için bir ifade (G6) ölçekten silinmiştir ve tekrar doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği ile ilgili uyum indislerinde özellikle Ki-kare değerini çok fazla yükselttiği için ve GFI ile NFI için daha iyi bir uyumun sağlanması maksadıyla G1-G2 ifadeleri ile ilgili modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi değerleri en düşük değer olan 0.51 ve en yüksek değer olan 0.89 arasındadır. Bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizindeki faktör yük değerleri 0.40’ın üstünde olup makul seviyededir (Hair vd., 1998: 89). Ayrıca Şekil 3’te güçlendirme iklimi ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi sunulmuştur.



Şekil 3. Güçlendirme İklimi İle İlgili Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 3'te güçlendirme iklimi ölçeği ile ilgili uyum indislerinde özellikle CFI ile NFI için daha iyi bir uyumun sağlanması amacıyla TS7-TS8 ifadeleri ile ilgili bir modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi değerleri en düşük değer olan 0.51 ve en yüksek değer olan 0.90 arasındadır. Bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizindeki faktör yük değerleri 0.40'ın üstünde olup makul seviyededir (Hair vd., 1998: 89).

Yapısal eşitlik modelinde öngörülen modelin toplanan veriler bakımından doğrulanıp doğrulanmadığı ile ilgili uyum indekslerinden yararlanılmaktadır (Schumacker & Lomax, 2004: 97). Bu doğrultuda, Tablo 2'de doğrusal faktör analizi sonrasında meydana gelen modelin uyumu ile ilgili hizmetkâr liderliğe ve güçlendirme iklimine ilişkin uyum iyiliği değerleri sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenler ile İlgili Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	$\Delta X^2/df$	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Hizmetkâr Liderlik	3.135	0.915	0.917	0.889	0.066
Güçlendirme İklimi	3.347	0.922	0.920	0.913	0.075
İyi Uyum	$0 \leq \Delta X^2/df \leq 3$	$0.90 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0 < RMSEA < 0.05$
Kabul Edilebilir Uyum	$3 < \Delta X^2/df \leq 5$	$0.80 \leq GFI < 0.90$	$0.85 \leq CFI \leq 0.90$	$0.80 \leq NFI < 0.95$	$0.05 < RMSEA < 0.08$

Kaynak: Simon vd., 2010; Schumacker & Lomax, 2004.

Tablo 2'ye göre hizmetkâr liderlik ile alakalı olarak uyum iyiliği değerlerinin; $\Delta X^2/df$ (3.135), NFI (.889) ve RMSEA (.066) için kabul edilebilir düzeyde olduğu ve GFI (.915) ve CFI (.917) için iyi uyum sağladığı görülmüştür. Güçlendirme iklimi ile alakalı olarak uyum iyiliği değerlerinin; $\Delta X^2/df$ (3.347), NFI (.913) ve RMSEA (.075) için kabul edilebilir düzeyde olduğu ve GFI (.922) ve CFI (.920) için iyi uyum sağladığı görülmüştür. Bu durumda ölçeğin uyum değerlerinin yeterli olduğu belirlenmiştir (Simon vd., 2010: 239; Schumacker & Lomax, 2004: 97).

4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Bu bölümde tanımlayıcı istatistiklerden ve hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi değişkenlerinin ilişkisini bulmak için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3'te değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sunulmuştur.

Tablo 3. Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Scales	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Hizmetkâr Liderlik	3.64	.99	1											
2. Güçlendirme	3.45	.91	.338**	1										
3. Geride Durma	3.40	.88	.341**	.319**	1									
4.H.Verebilirlik	3.68	.93	.262**	.350**	.414**	1								
5. Affetme	3.65	.72	.078	.219**	.328**	.045	1							
6. Cesaret	3.59	1.01	.338**	.163*	.239**	.247**	.126**	1						
7. Tevazu	3.74	.96	.231**	.223*	.074	.336**	.205**	.276**	1					
8.S.Yöneticilik	3.66	.87	.303**	.083	.262**	.310*	.164**	.325**	.294**	1				
9.Güçlendirme İklimi	3.77	.94	.498**	.358**	.296**	.055	.038	.252*	.385**	.257**	1			
10. Bilgi Paylaşımı	3.76	1.08	.031	.611**	.135**	.412**	.054	.046	.336**	.272**	.370**	1		
11. Y.Ö. Otonomi	3.63	.84	.047	.518**	.403**	.240*	.101**	.527**	.276**	.533**	.469**	.248**	1	
12.T.Sorumluluğu	3.81	1.15	.291**	.433**	.311**	.515**	.087	.294**	.603**	.330**	.373**	.209**	.311**	1

* p < .05 ve **p < .01
Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutları (Min.-Mak.): Çarpıklık= -.517 ; Basıklık= .535
Güçlendirme İklimi ve Alt Boyutları (Min.-Mak.): Çarpıklık= -.473 ; Basıklık= .644

Tablo 3'e göre takım sorumluluğunun (3.81/ 1.15) ortalama ve standart sapması en yüksekken geride durmanın (3.40/ 0.88) ortalama ve standart sapması en düşüktür. Ayrıca tüm değişkenlerin çarpıklık değerleri sola çarpıktır ve çarpıklık değerleri -.473 ve -.517 arasında değişmektedir. Buna ek olarak tüm değişkenlerin basıklık değerleri +.535 ile +.644 arasında değişmektedir. Normalite testi doğrultusunda çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1.5 ve +1.5 arasında değerler alması makuldür (Tabachnick & Fidell, 2013: 68).

Tablo 3'e göre korelasyon analizi neticesinde hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi (r=.498; p=.000) arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer değişkenlerin en yüksek korelasyon değerine göre; güçlendirme ve bilgi paylaşımı (r=.611; p=.000), güçlendirme ve yapılar ötesi otonomi (r=.518; p=.000), cesaret ve yapılar ötesi otonomi (r=.527; p=.000), sorumlu yöneticilik ve yapılar ötesi otonomi (r=.533; p=.000), hesap verilebilirlik ve takım sorumluluğu (r=.515; p=.000), tevazu ve takım sorumluluğu (r=.603; p=.000) arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler vardır.

4.4. Değişkenlerin Birbirleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli, faktör ve regresyon analizlerinin bütünleşmesi ile meydana gelen, gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin bir model içinde incelenmesinde kullanıldığı çok değişkenli istatistiksel analizlerdir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu bölümde yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri ve hipotezler doğrultusunda oluşturulan analizler incelenmiştir. Bu kapsamda hizmetkâr liderlik alt boyutlarının güçlendirme iklimi alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için kullanılan yapısal eşitlik modeli ile ilgili uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Model ile İlgili Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler
$\Delta X^2/df$	$0 \leq \Delta X^2/df \leq 3$	$3 < \Delta X^2/df \leq 5$	3.318
GFI	$0.90 \leq GFI \leq 1.00$	$0.80 \leq GFI < 0.90$.910
CFI	$0.90 \leq CFI \leq 1.00$	$0.85 \leq CFI < 0.90$.921
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.80 \leq NFI < 0.95$.904
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.08$.063

Kaynak: Simon vd., 2010; Schumacker & Lomax, 2004.

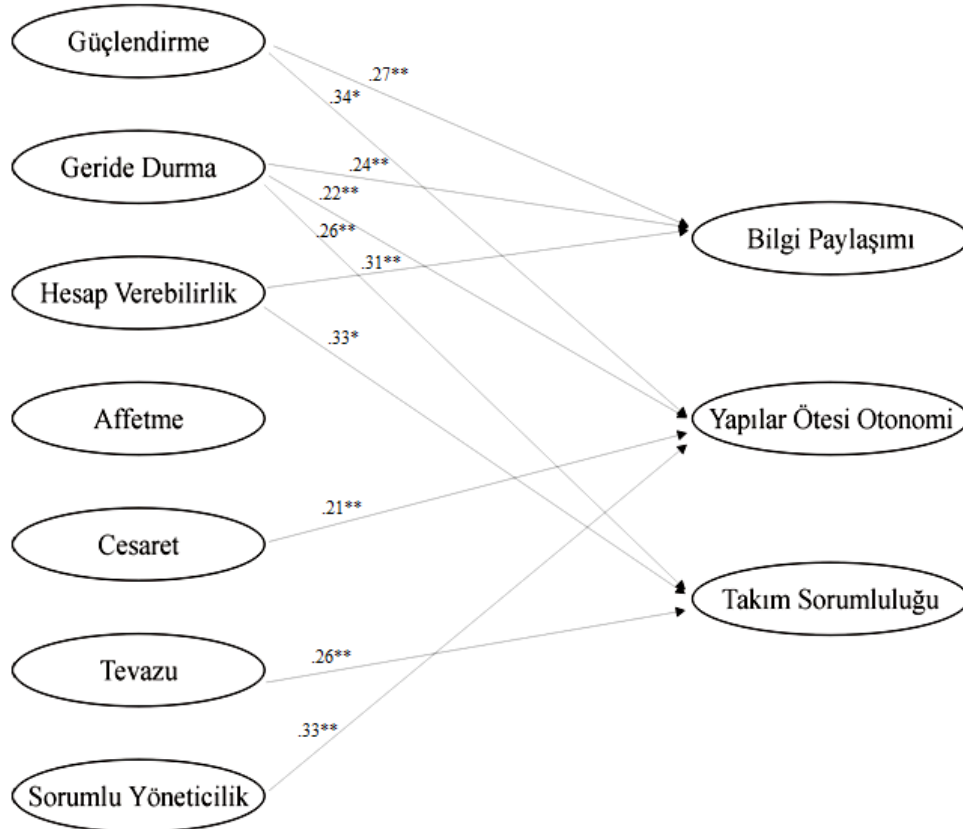
Tablo 4'e göre değişkenler ile ilgili yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerleri için GFI (.910) ve CFI (.921) değerinin iyi uyum gösterdiği ve $\Delta X^2/df$ değerinin (3.318), NFI (.904) ve RMSEA (.063) değerlerinin yeterli uyum gösterdiği bulunmuştur. Sonuçta ölçeğin uyum değerlerinin standart aralıkta olduğu belirlenmiştir ve uyum iyiliği değerlerinin modelin verilerini açıklamak için yeterli seviyede olduğu görülmüştür (Simon vd., 2010: 239; Kline, 2016: 188). Bu durumda hizmetkâr liderlik alt boyutlarının güçlendirme iklimi alt boyutları üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon katsayılarının istatistiksel açıdan anlamlılığına ilişkin hipotezlerin doğru olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Tablo 5'te değişkenlere ait yapısal eşitlik modeli katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları Tablosu

	Std. β	Std. Hata	P	R ²
Bilgi Paylaşımı <--- Güçlendirme	.276	.057	.021	.41
Y.Ö. Otonomi <--- Güçlendirme	.342	.079	.006	.33
T. Sorumluluğu <--- Güçlendirme	.089	.073	.252	.21
Bilgi Paylaşımı <--- Geride Durma	.241	.066	.030	.37
Y.Ö. Otonomi <--- Geride Durma	.229	.074	.033	.29
T. Sorumluluğu <--- Geride Durma	.265	.077	.018	.32
Bilgi Paylaşımı <--- H. Verebilirlik	.316	.073	.002	.36
Y.Ö. Otonomi <--- H. Verebilirlik	.083	.072	.136	.15
T. Sorumluluğu <--- H. Verebilirlik	.336	.081	.007	.34
Bilgi Paylaşımı <--- Affetme	.073	.083	.359	.17
Y.Ö. Otonomi <--- Affetme	.116	.069	.065	.29
T. Sorumluluğu <--- Affetme	.090	.068	.152	.27
Bilgi Paylaşımı <--- Cesaret	.072	.086	.241	.43
Y.Ö. Otonomi <--- Cesaret	.217	.067	.032	.41
T. Sorumluluğu <--- Cesaret	.334	.075	.066	.15
Bilgi Paylaşımı <--- Tevazu	.093	.072	.245	.19
Y.Ö. Otonomi <--- Tevazu	.389	.094	.074	.38
T. Sorumluluğu <--- Tevazu	.268	.055	.020	.42
Bilgi Paylaşımı <--- S.Yöneticilik	.079	.076	.152	.18
Y.Ö. Otonomi <--- S.Yöneticilik	.331	.061	.030	.37
T. Sorumluluğu <--- S.Yöneticilik	.085	.063	.164	.14

Tablo 5'e göre güçlendirmenin ($\beta = .276$, $p = .021$) bilgi paylaşımını $p = 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca güçlendirmenin bilgi paylaşımının %41'ini açıkladığı görülmüştür. Güçlendirmenin ($\beta = .342$, $p = .006$) yapılar ötesi otonomiye $p = 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca güçlendirmenin yapılar ötesi otonominin %33'ünü açıkladığı görülmüştür. Buna ek olarak geride durmanın ($\beta = .241$, $p = .030$) bilgi paylaşımını $p = 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca geride durmanın bilgi paylaşımının %37'sini açıkladığı görülmüştür. Geride durmanın ($\beta = .229$, $p = .033$) yapılar ötesi otonomiye $p = 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca geride durmanın yapılar ötesi otonominin %29'unu açıkladığı görülmüştür. Geride durmanın ($\beta = .265$, $p = .018$) takım sorumluluğunu $p = 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca geride durmanın takım sorumluluğunun %32'sini açıkladığı görülmüştür. Hesap verebilirliğin ($\beta = .316$, $p = .002$) bilgi paylaşımını $p = 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca Hesap verebilirliğin bilgi paylaşımının %36'ini açıkladığı görülmüştür. Hesap verebilirliğin ($\beta = .336$, $p = .007$) takım sorumluluğunu $p = 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca Hesap verebilirliğin takım sorumluluğunu %34'ünü açıkladığı görülmüştür. Cesaretin ($\beta = .217$, $p = .032$) yapılar ötesi otonomiye $p = 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca cesaretin yapılar ötesi otonominin %41'ini açıkladığı görülmüştür. Tevazunun ($\beta = .268$, $p = .020$) takım sorumluluğu $p = 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca tevazunun takım sorumluluğunun %42'sini açıkladığı görülmüştür. Sorumlu yöneticiliğin ($\beta = .331$, $p = .030$) yapılar ötesi otonomiye $p = 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca sorumlu yöneticiliğin yapılar ötesi otonominin %37'sini açıkladığı görülmüştür.

Ayrıca hizmetkâr liderlik alt boyutlarının güçlendirme iklimi alt boyutları üzerindeki etkisini saptamak maksadıyla geliştirilen hipotezler, yapısal eşitlik modeli sonuçları aracılığı ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 4'te görülebilmektedir.



Şekil 4. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Şekil 4'teki yapısal eşitlik modelinin sonuçlarına göre güçlendirmenin, geride durmanın ve hesap verebilirliğin bilgi paylaşımını $p= 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Geride durmanın, cesaretin ve sorumlu yöneticiliğin yapılar ötesi otonomiye $p= 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Güçlendirmenin yapılar ötesi otonomiye $p= 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Geride durmanın ve tevazunun takım sorumluluğunu $p= 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Hesap verebilirliğin takım sorumluluğunu $p= 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu durumda H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1e} , H_{1f} ve H_{1g} hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmetkâr liderlik, liderin yüceltilmesinin önemini azaltan bir liderlik stili olup çalışanların kendilerini geliştirmelerine odaklanmıştır (Hale & Fields, 2007: 397; Lemoine vd., 2019: 152). Bu doğrultuda hizmetkâr liderler kendi ihtiyaçlarından yola çıkarak çalışanları ile empati kurarlar (Gandolfi vd., 2017: 353) ve onların ihtiyaçlarını karşılamak ve onların daha çok gelişmeleri için çabalarlar. Bu durumda hizmetkâr liderlerin çalışanların gereksinim ve faydalarını ön planda tutmaları (Joseph & Winston, 2005: 9) ve örgütsel yapı, politika ve uygulamaların örgüt çalışanlarını desteklemede kullanılmasını sağlamaları (Seibert vd., 2004: 334; Atasever, 2016: 24) ile ilgili olarak çalışanların güçlendirme iklimi algıları artabilir.

Araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme iklimi üzerinde kısmen etkisi olduğu saptanmıştır. Bu durum, çalışanlarını ön planda tutarak onların gelişimine ve başarılı olmasına önem veren hizmetkâr liderliğin onların örgüt hakkındaki güçlendirme iklim algısını olumlu bir şekilde etkilemesinden ileri gelebilir. Alt boyutlardan güçlendirmenin, geride durmanın ve hesap verebilirliğin bilgi paylaşımı üzerinde olumlu bir etkiye olduğu bulunmuştur. Bu durum; liderin çalışanlara gerekli bilgiyi vermesi, çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin vermesi, çalışanları görevleri ile ilgili olarak sorumlu tutması ile birlikte örgüt ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sağlanmasına etki etmesinden ileri gelebilir. Alt boyutlardan güçlendirmenin, geride durmanın, cesaretin ve sorumlu yöneticiliğin yapılar ötesi otonomi üzerinde olumlu bir etkiye olduğu bulunmuştur. Bu durum; liderin çalışanların kendini gerçekleştirme için yardım etmesi ve kendini arka planda tutarak çalışanlara imkân vermesi, liderin çalışanlar ve örgüt için risk alması ve sorumluluklarının farkında olması ile birlikte çalışanların performanslarının artırılmasına, örgüt vizyonunun ve hedeflerinin kolektif olarak gerçekleştirilmesine neden olmasından ileri gelebilir. Alt boyutlardan geride durmanın, hesap verebilirliğin ve tevazunun takım sorumluluğu üzerinde olumlu bir etkiye olduğu bulunmuştur. Bu durum; liderin geri planda durması, çalışanlara görevlerinin gerektirdiği sorumluluğu vermesi ve liderin farklı düşüncelere önem vermesi ile birlikte takımların yaptıkları görevlerden sorumlu olmalarına ve liderlerin onları desteklemesinden ileri gelebilir.

Literatürde hizmetkâr liderliğin güçlendirme iklimi üzerindeki etkisi ile ilgili bir çalışmaya rastlanmıştır. Diğer çalışmalar hizmetkâr liderlik ve güçlendirme ikliminin başka değişkenler üzerindeki etkisini ele almıştır. Bu kapsamda söz konusu çalışma şu şekildedir; Linuesa-Langreo ve arkadaşlarının (2016) İspanya'da küçük bir turistik kasabada bulunan otel çalışanları ile yaptığı "Servant leadership, empowerment climate, and group creativity: A case study in the hospitality industry" adlı örnek olay çalışmasında deneyimli çalışanlarla ilgili hizmetkâr liderlik ile güçlendirme iklimi algısı arasında olumlu bir ilişkiye rastlandığı bulunulmuşken deneyimsiz çalışanlarla ilgili böyle bir ilişkiye rastlanmadığı bulunmuştur. Bu durumda söz konusu çalışma bizim çalışmamızın neticesi ile benzerlik göstermektedir. Ancak bizim çalışmamızda farklı olarak hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının ve güçlendirme ikliminin alt boyutlarının birbirleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu çalışma hizmetkâr liderlik ve güçlendirme iklimi ilişkisini ve hizmetkâr liderliğin güçlendirme iklimi üzerindeki etkisini ortaya koyması ile birlikte ilgili yazındaki bilgi birikimini artırması bakımından katkı sağlayıcı bir niteliktedir. Çalışmanın, en büyük kuruluşları içinde barındıran Türkiye'nin en büyük ikinci 500 sanayi işletmelerinde yapılması araştırmanın diğer bir katkı sağlayıcı niteliğidir. Gelecek çalışmalarda farklı liderlik türlerinin güçlendirme iklimi üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar yapılabilir. Ancak bu çalışmanın kısıtlılığı Ankara ilinde bulunan İSO ikinci 500 büyük sanayi işletmeleri kapsamındaki makine sanayi işletmelerinde görev yapan yönetici düzeyinde olmayan ve takımlaşmış olarak belirli bir departmanda çalışan 183 beyaz yakalı çalışandan ileri gelmektedir.

Araştırmanın sonucunda bir örgütte hizmetkâr liderliğin ön planda olması ile birlikte çalışanların güçlendirme iklimi algıları ve bu algıların örgütte meydana getirdiği sonuçlar ifade edilmiştir. Bu sonuçlar örgüt liderleri için önemli bulgular ortaya koymaktadır ve liderlerin örgütte ne tür bir liderlik tarzı sergilediğini düşünmelerine ve liderlik tarzlarını geliştirmelerine neden olabilir. Bir örgütte hizmetkâr liderliğin üst düzeyde olması çalışanların örgüte daha olumlu bir bakış açısıyla bakmalarına neden olabilir. Bu doğrultuda çalışanlar örgütü daha fazla benimseyip sahiplenebilirler, örgütün başarısını kendi başarıları olarak görebilirler ve örgütün başarılı olabilmesi için görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışabilirler.

KAYNAKÇA

- Akturan, A. (2015). "Algılanan Güçlendirme İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yaratıcı Performans Arasındaki İlişkilerin Saptanması", Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Amir, D. A., & Santoso, C. B. (2019). "Examining a Servant Leadership Construct and Its Influence on Organizational Citizenship Behavior", *Jurnal Siasat Bisnis*, 23(1): 37-49.
- Atasever, A. (2016). "Güçlendirme İklimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Araştırılması", Y.Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, W. A. (1995). *The Empowerment Barometer and Action Plan*, Blanchard Training and Development, California.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (21. Bs.)*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Duyan, E., & Van Dierendonck, D. (2014). "Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru", *Sosyoloji Konferansları*, 49(1): 1-32.
- Ercan, Ü. (2012). *Hizmetkar Liderlik (Ed.Tabak,.A., vd.)*, *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*, 265-284, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). "Servant Leadership: An Ancient Style with 21st Century Relevance", *Review of International Comparative Management*, 18(4): 350-361.
- George, J. M. (2000). "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations*, 53(8): 1027-1055.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Newton Centre, Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, Massachusetts.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (4. Bs.)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis (5. Ed.)*. Prentice Hall, New Jersey.

- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). "Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA", *Leadership*, 3(4): 397-417.
- Jacobs, G. A. (2006). "Servant Leadership and Follower Commitment", *Proceedings of the 2006 Servant Leadership Research Roundtable*, 1-16.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1): 6-22.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3. Ed.), Guilford Press, New York.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th Ed.), Guilford Publications, New York.
- Laub, J. A. (1999). "Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument", PhD Thesis, Florida Atlantic University, Florida.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation* (2. Ed.), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London.
- Lemoine, G. J. (2015). "Closing the Leadership Circle: Building and Testing a Contingent Theory of Servant Leadership", *Doctoral Dissertation*, Georgia Institute of Technology, Georgia.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). "Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership", *Academy of Management Annals*, 13(1): 148-187.
- Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche, D. (2016). "Servant Leadership, Empowerment Climate, and Group Creativity: A Case Study in the Hospitality Industry", *Ramon Lull Journal of Applied Ethics*, (7): 9-36.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Kullanma Kılavuzu* (3. Bs.), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 863-871.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2. Ed.), Lawrence Publishers, New Jersey.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). "Taking Empowerment to the next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47(3): 332-349.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, USA.
- Si, S., & Wei, F. (2012). "Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate, and Innovation Performance: A multilevel Analysis in the Chinese Context", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2): 299-320.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). "Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of the Autonomy-Preference-Index (API)", *Health Expectations*, 13(3): 234-243.

- Spears, L. (1995). "Servant Leadership and the Greenleaf Legacy. Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers", 1-14.
- Spears, L. (1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership", *Leadership & organization development journal*, 17(7): 33-35.
- Spears, L. C. (2005). "The Understanding and Practice of Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable", *International Journal of Servant-Leadership*, 1(1): 29-45.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, John Wiley & Sons, New York.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (6. Ed.)*, Pearson Publishing, Boston.
- Türkmen, F. (2016). "Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)", Y.Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", *Journal of Business and Psychology*, 26(3): 249-267.
- Wei, F., Yuan, X., & Di, Y. (2010). "Effects of Transactional Leadership, Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative Performance of Subordinates: A cross-level study", *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1): 29-46.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46: 74-85.