

# HİZMETKAR LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

## The Relationship Between Servant Leadership and Psychological Empowerment: Moderating Effect of Organizational Culture

Gönderim Tarihi: 01.11.2016

Kabul Tarihi: 13.12.2016

Tamer BOLAT\*  
Oya İnci BOLAT\*\*  
Murad YÜKSEL\*\*\*

**ÖZ:** Bu çalışmanın temel amacı, hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisini belirlemektir. Çalışmanın örneklemini Eskişehir'de faaliyet gösteren bir mobilya fabrikası ile Balıkesir'de faaliyet gösteren borik-asit fabrikasıdır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu kapsamda beş yüz yirmi altı anket analizlerde kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre hizmetkar liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin takipçileri, kendilerini psikolojik olarak daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu çalışmanın en önemli kısıtı, çalışmanın sonuçlarının, araştırmanın sadece bir mobilya fabrikası ile bir borik-asit fabrikasında yapılması nedeniyle imalat sektörüne yönelik genellenememesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkar Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Pazar Kültürü.

**ABSTRACT:** The main purpose of this study is to investigate whether there is a significant relationship between servant leadership and psychological empowerment and to determine the moderating effect of organizational culture on this relationship. The sample of the study is a furniture factory in Eskişehir and an acid-boric factory in Balıkesir. The data were collected by using questionnaires. In this frame, five hundred and twenty six questionnaires were analyzed. The results of the study showed that there was a significant relationship between servant leadership and psychological empowerment. According to this result, followers

\* Prof.Dr., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, tbolat@balikesir.edu.tr

\*\* Doç.Dr., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, oyainci@balikesir.edu.tr

\*\*\* Dr., Milli Savunma Bakanlığı, gulmurcin@yahoo.com

of managers who adopts servant leadership style, feel more psychologically empowered. Besides, it is found that clan culture, which is a sub dimension of organizational culture, has a moderating effect on relationship between servant leadership and psychological empowerment. The most important limitation of the study that the results of the study cannot be generalized in manufacturing sector, as the survey was administered in only a furniture factory and an acid-boric factory.

**Keywords:** Servant Leadership, Psychological Empowerment, Clan Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Market Culture.

## GİRİŞ

Örgütlerin ve işletmelerin giderek daha fazla rekabetçi olabilmeleri için sürdürdükleri mücadelenin başından beri liderlik her zaman tartışılan önemli konulardan biri olmuştur (Keskes, 2014: 27). Örgütsel başarı için en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilen liderlik (Kovjanic vd. 2012: 1031) kavramı ve etkili liderlik tarzları hakkında araştırmacılar çok çeşitli kuramlar geliştirmiş ve sınımışlardır (Vigoda-Gadot ve Dryzin-Amit, 2006: 3; Chung vd. 2010: 3). Özellikle değişen ve gelişen dünyada etik değerlere verilen önemin artması, bilgi toplumunda insan odaklı yönetimin gerekli hale gelmesi, ihtiyaç duyulan liderlik tarzlarını da etkilemiştir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 2). Bu düşünceler altında geliştirilen liderlik tarzlarından biri de astlarına hizmet etmeye odaklanan, hizmetkar liderlik yaklaşımıdır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 249; Zhou ve Miao, 2014: 381). Hizmetkar liderlik insan odaklı bir liderlik yaklaşımıdır ve insanlara değer vermenin, takipçilerini dinlemenin ve onları güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır (Cerit, 2010: 303). Rekabet gücünü koruyabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için günümüz örgütlerinin mutlaka işgörenlerini yüksek kalitede çalıştıracak, onları teşvik edecek uygulamaları benimsemesi gerekmektedir (Fernet vd. 2015: 11). Bu açıdan hizmetkar liderliğin özellikleri arasında yer alan güçlendirme kavramının (Dennis ve Bocarnea, 2005: 604; Chen vd. 2013: 420) önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Hizmetkar liderlik açısından güçlendirme; işgörenlerin görevlerini yerine getirirken sorumluluk almalarını sağlamak, içsel motivasyonlarını ve kişisel yeteneklerini geliştirmek için onları cesaretlendirmektir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 10). Yönetim yazınında araştırılan önemli kavramlardan biri de örgüt kültürü kavramıdır (Alvesson, 2002: 1). Yapılan çalışmalarda (Tarmorina, 2008: 87) örgüt kültürü ile liderlik tarzlarının birbirinden bağımsız olmadığı, aksine birbiri ile bütünleşmiş ve iç içe geçmiş olduğu görülmektedir (Schein, 2004: 11; Zehir vd. 2011: 1461; Giritli vd. 2013: 228; Yıldırım ve Birinci, 2013: 72). Bu kapsamda, hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme arasın-

daki ilişki ve örgüt kültürünün bu ilişkideki düzenleyici etkisi çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde, liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Spreitzer vd. 1997: 1-27; Avolio vd. 2004: 951-968; Houghton ve Yoho, 2005: 65-83; Martin ve Bush, 2006: 419-438; Zhang ve Bartol, 2010: 107-128) genellikle dönüşümsel liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkinin incelendiği (Allameh vd. 2012: 224; Lan ve Chong, 2015: 185) anlaşılmakta ve hizmetkar liderlik kavramının son zamanlarda sistematik ve nicel olarak yapılan çalışmalarda sınırlı bir yer teşkil ettiği (Taylor vd. 2007: 415), hizmetkar liderlik ile ilgili alan araştırmalarının hala yetersiz olduğu görülmektedir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 2). Nitekim, şimdiye kadar yapılan hizmetkar liderlik çalışmaları çoğunlukla hizmetkar liderlik kavramının diğer liderlik tarzları ile kıyaslanması ve belirli özelliklerinin tanımlanması üzerine odaklanmıştır (Stone vd. 2004: 358). Konuya ilişkin yapılan yazınsal taramada, hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır (Asag-Gau ve Van Dierendonck, 2011: 463-483; Van Winkle vd. 2014: 70-82; Krog ve Govender, 2015: 1-12). Bu açıdan çalışmamızın yazındaki bu boşluğu dolduracağı ve yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisinde örgüt kültürünün etkisini araştıran bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın bu yönden öncü bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

## HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI

Hizmetkar liderlik kavramı örgütsel bağlamda ilk defa Greenleaf (1970) tarafından kullanılmıştır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 250; Balay vd. 2014: 2030). Greenleaf (1977'den aktaran Ruíz vd. 2010: 47)'a göre hizmetkar liderler toplumun iyiliği için hareket ederler. Bu açıdan hizmetkar liderler, takipçilerinin sadece kendi çıkarlarını korumak amacıyla hareket etmelerini değil, aynı zamanda grup ve örgütsel hedeflerle ilgilenmelerini de sağlar. Hizmetkar liderlik özde astlarına/takipçilerine hizmet etmeye odaklanmaktır (Zhou ve Miao, 2014: 381). Bireyin kendi menfaatinin ötesine geçmesi, hizmetkar liderliğin özünü oluşturmaktadır. Bu durum diğer liderlik kuramlarında da bahsedilmiş olmasına rağmen, asla hizmetkar liderlik kuramında olduğu gibi merkezi bir konuma getirilmemiştir. Bu açıdan diğer liderlik tarzları ile hizmetkar liderlik arasındaki en büyük fark, liderin örgütsel hedeflerden ziyade takipçileri ile gerçekten ilgilenmesidir. Dolayısıyla, diğer liderlik tarzları ile kıyaslandığında hizmetkar liderliğin daha etik ve insan odaklı bir liderlik tarzı olduğu kabul edilmektedir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 249-250). Ancak hizmetkar liderliği açıklarken özellikle altının çizilmesi gereken husus,

astlarına hizmet etme kavramının takipçilerine köle olma anlamına gelmediği; mesleki ve manevi gelişmesi için takipçilerinin ihtiyaçlarına hizmet etme isteğini ifade ettiği (Ruiz vd. 2010: 47). Bu açıdan bakıldığında, hizmetkar liderlik; işgörenlerin görev etkinliği, topluma hizmet, öz motivasyon ve gelecekteki liderlik gibi potansiyel yeteneklerini elinden geldiğince geliştirmeye odaklanır (Liden vd. 2008: 162). Hizmetkar liderlik, bir ya da iki boyutla açıklanması zor olan, çok çeşitli davranışları kapsayan bir kavramdır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 250). Bu bağlamda, yazında, hizmetkar liderliğin özellikleri konusunda farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir (Laub, 2000: 25; Patterson, 2003: 7; Spears, 2010: 27; Rubio-Sanchez vd. 2013: 22). Örneğin Spears (2010: 27), hizmetkar liderliğin, *dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, kahyalık, bağlılık ve topluluk oluşturma*, olmak üzere on temel özelliğinin olduğunu belirtmiştir. Laub (2000: 25) ise hizmetkar liderliği, her biri üç kategori içeren altı grupta inceleyen (*kişisel gelişim, insanlara değer verme, güvenilirlik sergileme, topluluk oluşturma, liderlik sağlama ve liderliği paylaşma*) kavramsal bir model geliştirmiştir. Russell ve Stone (2002: 146), hizmetkar liderliğin, *vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, rol model olma, öncü olma, başkalarını takdir etme ve güçlendirme* olmak üzere dokuz özelliğinin olduğunu ileri sürmüştür. Patterson (2003: 7) ise, hizmetkar liderliğin özellikleri arasında *adanmışlık, tevazu, özgecilik, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet* özelliklerini işaret etmiştir. Bu özellikler yazarlar arasında farklılık göstermesine rağmen, bu liderlik tarzının çekirdek özellikleri hakkında fikir birliği bulunmaktadır (Rubio-Sanchez vd. 2013: 22). Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

**Güçlendirme**, hizmetkar lider için güçlendirme, kişisel gelişimi teşvik etmeyi, gücü takipçileriyle paylaşmayı ve onların sorumluluk almalarını sağlamayı, etkili dinlemeyi, insanlara önemli olduklarını hissettirmeyi, takım çalışmasına önem vermeyi ve sevgi ve eşitliğe değer vermeyi kapsar (Dennis ve Bocarnea, 2005: 604; Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251; Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 10). **Sorumluluk (hesap verebilirlik)**, takipçileri, kendi yaptıkları işlere karşı sorumlu tutmakla ilgilidir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 11). Hem örgüt hem de çalışanlar için faydalı olan bu özellik, insanların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini sağlar ve liderin, takipçilerine güvenini göstermesi ve bireyin hedeflerine ulaşmak için hareket edebileceği sınırları ortaya koyması açısından önemlidir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). **Geri-de durma**, hizmetkar liderliğin, ilk olarak takipçilerine öncelik vermesi (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252) ve kendisini geri planda tutması ile ilgili özelliği olup; liderin takipçilerine yeterli desteği ve önceliği verip, hedeflere başarıyla ulaştıklarında kendisini bilinçli olarak geriye çekmesini ifade eder (Liden vd. 2008: 162; Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 10). Hizmetkar liderlik açısından geride durma özelliğinin, en fazla otantiklik, güçlendirme, tevazu

ve sorumlu yöneticilik gibi özelliklerle yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). **Alçakgönüllülük**, bireyin kendi başarılarını ve yeteneklerini, olduğundan daha aşağıda gösterme durumunu ifade eder (Dennis ve Bocarnea, 2005: 602; Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Bu özellik ayrıca, bireyin hata yapabileceğini ve yanılmaz olmadığını kabul etmeye de odaklanır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Bu özellikleriyle hizmetkar liderler, eleştiriye açık, hatalarını kabul ederek onlardan ders alabilen, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan kişilerdir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 11). **Otantiklik**, bireyin içsel düşünce ve fikirleri ile tutarlı bir şekilde kendisi olma durumunu ifade eder (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Başka bir ifadeyle, kişinin gerçek kimliğini, zayıflıklarını ve duygularını gösterebilmesidir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 11). **Cesaret**, güç veya tehlikeli bir durum karşısında kişinin kendinde bulunduğu güvendir (TDK, 2005: 361). Örgütsel açıdan bakıldığında bu özellik, hizmetkar liderin risk alabilmesini, geleneksel çalışma davranışlarına meydan okumasını ve sorunlara yeni bakış açılarıyla yaklaşabilmesini belirtir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). **Kişilerarası kabullenme**, liderin herhangi bir saldırıyla, tartışmayla ya da hatalarla yüz yüze geldiğinde, takipçisini affedebilme yeteneği ile ilgilidir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Bu bağlamda, hizmetkar liderler için, takipçilerinin kabul edilmişlik duygusunu yaşadığı, hata yapmakta özgür olduklarını ve reddedilmeyeceklerini bildikleri bir güven ortamı yaratmak önemlidir. Bundan dolayı bu özellik, empati kurabilme sayesinde daha kaliteli kişilerarası ilişkiler kurmayı kolaylaştırır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). **Sorumlu yöneticilik**, hizmetkar liderin, bir uşak gibi, takipçilerinin ihtiyaçlarına hizmet etmeye bağlanmasıdır (Spears, 2010: 29). Bu özellik, sosyal sorumluluk, sadakat ve takım çalışması ile yakından ilişkili bir özelliktir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Sorumlu yöneticilikte önemli olan, başkalarının çıkarlarını kendininkilerden önce tutmak, herkesin iyiliğini düşünmek ve takipçilerinin gelişimi için çalışmaktır (Sanı vd. 2013: 65). **Hizmet**, başkalarına karşı sorumluluk misyonunu içerir. Hizmetkar liderliğin merkezini hizmet etmek oluşturur. Başka bir ifadeyle, hizmetkar liderlikte hizmet etmek her şeydir (Dennis ve Bocarnea, 2005: 604). Hizmet özelliği, liderin kendisini feda etmesi gerekse bile ilk önce takipçilerine hizmet etmeye yönelik içten gelen bir arzu ile dolu olmasıdır (Liden vd. 2008: 162). **Güven**, hizmetkar liderin, başka bir takım üyesine itimat etmesi ya da bel bağlamasıdır (Dennis ve Bocarnea, 2005: 603). Güvenin eksik olması halinde örgüt içerisinde korku egemen olur ve verimliliği kısıtlar (Russell ve Stone, 2002: 148). **Vizyon**, hizmetkar liderin, sahip olduğu vizyondan ortak bir vizyon oluşturmasıdır. Paylaşılan vizyon takipçileri güçlendirir ve ihtiyaçlarına hizmet eder (Dennis ve Bocarnea, 2005: 603). **İkna**, hizmetkar liderin, örgüt içerisinde karar verirken statüsünden kay-

naklanan otoritesinden ziyade ikna etmeye güvenmesidir. Hizmetkar liderler, takipçilerini itaat etmeleri için zorlamak yerine, onları ikna ederek kazanmaya çalışırlar. Bu özellik, geleneksel otokratik liderlik ile hizmetkar liderlik arasındaki en belirgin farklardan biridir (Spears, 2010: 28).

## PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Güçlendirme kavramı araştırmacılar tarafından ilk defa 1980'li yıllarda ortaya atılmasına rağmen, yönetim ve organizasyon otoriteleri ve akademisyenlerce 1990'lı yıllarda göz önüne alınmıştır (Allameh vd. 2012: 225). Bireylerin ve örgütlerin yararına dokunan çıktılarını potansiyel olarak etkilediği için araştırmacılar işgören güçlendirmesi konusuna daima önem vermişlerdir (Allahyari vd. 2011: 1549). Bu bağlamda yapılan araştırmalarda, personel güçlendirmesi yönetsel ve örgütsel etkililiğin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmiş ve bu etkililiğin de güç ve kontrolün paylaşılması ile arttığı vurgulanmıştır (Ergeneli vd. 2007: 41). Güçlendirme kavramı üzerinde yapılan ilk çalışmalarda daha ziyade, karar verme yetkisinin dağıtılmasına yönelik bir dizi yönetim uygulamaları ve alt seviyedeki işgörenlerin bilgi ve kaynaklara daha fazla erişebilmesi üzerine odaklanılmıştır (Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer vd. 1997: 3). Son zamanlarda araştırmacılar güçlendirme kavramına farklı bakış açıları getirmiş ve güçlendirmenin yapısal ve psikolojik yönü üzerine yapılan çalışmalar önem kazanmıştır (Spreitzer, 1995: 1443; Quiñones vd. 2013: 128; Lin ve Rababah, 2014: 944). Güçlendirmeye ilişkin bu yaklaşımlar birbirinden farklıymış gibi görünse de, aslında güçlendirme kavramının kapsamlı bir resmini sunmaktadır (Menon, 2001: 157). *Yapısal güçlendirme*, örgütte, bilgiye, kaynağa, desteğe ve fırsatlara ulaşabilme olanağını ifade etmektedir (O'Brien, 2010: 6). Bu açıdan, kökleri iş özellikleri modeline dayanan yapısal güçlendirme yaklaşımı, yetki ve sorumluluğun üst yönetimden en alt kademedeki işgörelere geçmesi üzerine odaklanmaktadır (Meng vd. 2016: 104). Başka bir ifadeyle, yapısal ya da örgütsel güçlendirme, örgütün karakteristik özelliklerinin güçlendirmeyi belirlediği (Tolay vd. 2012: 449), iş yerinde işgören güçlendirmesi için uygun ortamın olup olmadığı (Chang vd. 2010a: 428), örgüt içerisindeki sosyal yapılarda ve tüm hiyerarşik kademeler içerisinde güç paylaşımının nasıl teşvik edildiği üzerinde durmaktadır (Lin ve Rababah, 2014: 944). Kökeni *katılımcı yönetim*, *işgören katılımı* ve Bandura (1977)'nin *öz yeterlilik* kuramlarına dayanan *psikolojik güçlendirme* (Houghton ve Yoho, 2005: 66; Martin ve Bush, 2006: 420; Meng vd. 2016: 105) ise iş çevresi tarafından şekillenen ve bireylerin iş rolündeki aktif yönlerini yansıtan bir dizi güdüleyici algı olarak tanımlanmaktadır (Wang ve Lee 2009: 273). Bu açıdan güçlendirme, yönetimin işgörelere yönelik yaptığı bir şey değil; işgörelere örgüt içindeki rolleri hakkında sahip oldukları bir zihin yapısı ve "psikolojik güçlendirme" olarak adlandırılan içsel motivasyonun bir şeklidir (Barton ve Barton, 2011: 203).

İşgörenlerin kendi görevleri ve örgütsel rolleri hakkındaki psikolojik algıları ya da tutumları olarak da ifade edilen psikolojik güçlendirme (Chang vd. 2010a: 428), *anlam*, *yetkinlik*, *özerklik* ve *etki* olmak üzere dört algısal boyuttan oluşmaktadır (Spreitzer, 1995: 1443). *Anlam*, bir bireyin sahip olduğu değerler, inançlar ve gösterdiği davranışlar ile görev rolünün gereklilikleri arasındaki uyumu ifade eder (Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer, 1996: 484; Bitmiş ve Ergeneli, 2011: 1145; Allahyari vd. 2011: 1550; Quiñones vd. 2013: 128). Bu uyum arttıkça, birey için işin taşıdığı anlam da artar (Çöl, 2008: 37). *Yetkinlik*, bireyin kendisine verilen görevleri, ustaca ve başarılı bir şekilde yerine getirebileceğine yönelik kendi yeteneklerine olan inancını anlatır (Spreitzer, 1996: 484; Bitmiş ve Ergeneli, 2011: 1145; Hill vd. 2014: 774; Messaoud, 2014: 24; Meng vd. 2016: 105). Kişisel ustalık ya da çaba-performans beklentisi kavramları ile benzerlik gösteren yetkinlik boyutu (Spreitzer, 1995: 1443; Allahyari vd. 2011: 1550), bireyin sahip olduğu öz yeterlilik duygusunu yansıtmaktadır (Avolio vd. 2004: 953; Quiñones vd. 2013: 129). Yetkinlik algısı yüksek olan bireyler işinin ustası olduğunu düşünürler ve çaba gösterirlerse başarılı olacaklarına inanırlar (Sigler ve Pearson, 2000: 29). *Özerklik*, bireyin verilen görevi yerine getirmek için kullanılacak yöntemler, zaman, mekan, gösterilecek çaba, planlama ve standartlar konusunda, sahip olduğu inisiyatif kullanabilme algısını ifade eder (Spreitzer, 1995: 1443; Sigler ve Pearson, 2000: 29; Avolio vd. 2004: 953; Allahyari vd. 2011: 1550; Bitmiş ve Ergeneli, 2011: 1145; Messaoud, 2014: 24; Hill vd. 2014: 774; Meng vd. 2016: 105). İşgörenlerin, görevlerine yönelik kararları kendileri verdikleri sürece ortaya çıkan sonuçlardan da sorumlu olacaklarını bilmeleridir (Quiñones vd. 2013: 128-129). *Etki*, bireyin, stratejik veya yönetim ile ilgili kararlar ya da örgüt çıktıları üzerinde ne ölçüde etkili olduğuna ilişkin algısıdır (Spreitzer, 1996: 484; Allahyari vd. 2011: 1550; Bitmiş ve Ergeneli, 2011: 1145; Hill vd. 2014: 774; Messaoud, 2014: 24; Meng vd. 2016: 105). Özerklik bireyin sadece kendi işi üzerindeki sahip olduğu inisiyatif ve kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki tüm örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusunu ifade etmektedir (Çöl, 2008: 37-38). Anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları birleşerek bireysel psikolojik güçlendirmenin genel yapısını oluşturmaktadır (Hill vd. 2014: 774). Bu boyutlar birbirinden bağımsız olarak yaşansa bile, hepsinin ortak etkisi psikolojik güçlendirme duygusuna neden olmasındır (Quiñones vd. 2013: 129).

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kültürün yüzlerce tanımı olmasına rağmen hemen hemen hepsi kültürün, paylaşılan değerler, inançlar ve uygulamalar seti olduğunu, ifade etmektedir (Van Oudenhoven, 2001: 90). Hofstede (1993: 89)'e göre kültür, bir gruba üye olan insanları diğer gruplardan ayıran düşüncelerin toplu olarak programlan-

masıdır. Ortak programlama ulusal ve örgütsel düzeyde görülebilir. Ulusal kültürler, üyelerini başka uluslardan ayırırken, örgüt kültürü ise üyelerini başka örgütlerden ayırır (Van Oudenhoven, 2001: 90). Yazında kurum kültürü, kurumsal kültür ya da şirket kültürü gibi farklı şekillerde ifade edilen örgüt kültürü kavramı akademik yazına ilk defa Pettigrew (1979)'in "Örgütsel Kültür Üzerine Çalışmalar" adlı çalışmasıyla girmiştir (Hofstede vd. 1990: 286). Kavramın tanımlanması konusunda tam bir uzlaşma bulunmamaktadır (O'Reilly vd. 1991: 487; Jones vd. 2005: 363). Örgüt kültürü kavramının tanımlanması, genellikle araştırmacıların çalışma alanlarına göre farklılıklar göstermekle beraber, yapılan tanımlarda kavramın soyut ya da somut yönüne vurgu yapıldığı görülmektedir. Örneğin Richard vd. (2009: 819), Dwyer vd. (2003: 1011) ya da Daft (2010: 336) gibi araştırmacılar örgüt kültürünün duygu ve inanç gibi soyut unsurları üzerine odaklanırken; Frost vd. (1985'den aktaran Alvesson, 2002: 1) ve Pettigrew (1979: 574) gibi araştırmacılar daha çok örgüt içindeki doğrudan gözlemlenebilen somut unsurlar (törenler, hikâyeler, kıyafet, dil vb.) üzerine odaklanmışlardır (Ataman, 2001: 518). Bu tanımlardaki farklılaşmanın dışında, kavramın açıklanmasında da araştırmacılar arasında farklılıklarının olduğu görülmektedir. Örneğin Schein (2004) örgüt kültürünü liderlikle açıklarken; Deal ve Kennedy (1982) kullanılan risk miktarına odaklanmış; Harrison (1972) ise örgütteki resmileşme ve merkezileşmenin boyutu ile ilgilenmiştir (Pfister, 2009: 34). Bu çerçevede kavramın tanımlanması konusunda bazı fikir ayrılıkları (Jones vd. 2005: 363; O'Reilly vd. 1991: 487) olmasına rağmen örgüt kültürünün, bireyin örgütsel yapıya uyması bakımından önemli bir unsur olduğunun araştırmacılar tarafından genel kabul gördüğü söylenebilir (O'Reilly vd. 1991: 487).

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin yazında pek çok sınıflandırma şekli bulunmaktadır. Cameron ve Quinn (2006: 31-46) tarafından geliştirilen "Rekabetçi Değerler Modeli", yönetim ve örgüt yazınında en çok bilinen (Gregory vd. 2009: 673; Zehir vd. 2011: 1464) ve genel kabul gören modeller arasında yer almaktadır (Dwyer vd. 2003: 1011). Rekabetçi Değerler Modeli, örgütsel yapı ile ilgili temel yaklaşımları, yaşam döngüsünün gelişim aşamalarını, örgütsel kaliteyi, etkililik kuramlarını, liderlik rollerini, insan kaynaklarının rolünü ve yönetim becerilerini belirlemek açısından kullanışlı bir model olarak kabul edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 31). Bu değişkenler aynı zamanda hizmetkar liderlik ve güçlendirme üzerinde etkili olan değişkenler arasında yer almaktadır (Allahyari vd. 2011: 1550). Bu nedenle, bu çalışmada, hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modelinden yararlanılmıştır. *Rekabetçi Değerler Modeli*, örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılıkları, yapısal ve odaklanma olmak üzere iki boyut üzerinden kavramsallaştırmaktadır. Yapısal bo-



yut bir ucunda “esneklik”, diğer ucunda ise “kontrol/istikrar” olan bir eksen-den oluşmaktadır. Odaklanma boyutu ise bir ucunda “içsel odaklanma” diğer ucunda ise “dışsal odaklanma” olan bir eksen-den meydana gelmektedir. Bu iki eksenin kesişmesi ile ortaya çıkan dört örgüt kültürü tipi, Rekabetçi Değerler Modelini oluşturmaktadır (Dastmalchian vd. 2000: 390; Cameron ve Quinn, 2006: 35; Gregory vd. 2009: 673). Bu dört örgüt kültürü tipi; *klan*, *adhokrasi*, *hiyerarşi* ve *pazar kültürü* olarak ifade edilmekte ve Şekil 1’de görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 35).

**Klan Kültürü:** Bu kültür tipi içe odaklıdır ve resmi olmayan yönetimin üzerinde durur (Dwyer vd. 2003: 1011). İnsanların birbirleriyle birçok şeyi paylaştığı, bağlılığın yüksek olduğu, geniş bir aileye benzeyen, liderlerin ya da yöneticilerin akıl hocası ya da ebeveyn olarak kabul edildiği bir ortam söz konusudur. Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütlerde, insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönem faydaları üzerinde durulur ve işgörenlerin moraline büyük önem verilir. Başarı, müşteriler ve insanlarla ilgilenmede hassasiyet olarak tanımlanır. Bu kültür tipinde, takım çalışması, fikir birliği ve katılım örgütün temel unsurları arasında yer alır (Dastmalchian vd. 2000: 390; Dwyer vd. 2003: 1011) ve bağlılık ve iş tatmini, finansal hedeflerden daha önemlidir (Dosoglu-Guner, 2001: 74; Stoica vd. 2004: 254). Klan tipi örgüt kültüründe, ortak bir amaca yönelik ekip ruhu o kadar güçlü ve sistemin işgörenlerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Ouchi, 1987’den aktaran Erdem, 2007: 66).

**Adhokrasi Kültürü:** Girişimcilik ve yaratıcılıkla karakterize edilen, yenilikçiliğe, kârlılığa ve büyümeye vurgu yapan örgüt kültürü tipidir (Dosoglu-Guner, 2001: 74). Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü bu örgüt kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur (Erdem, 2007: 66). Örgütü bir arada tutan şey, tecrübe ve yeniliktir. Örgütün uzun dönemde üzerinde durduğu şey, büyümek ve yeni kaynaklar edinmektir. Bu örgütlerde başarının anlamı, benzersiz ürün ve hizmetler geliştirmektir. Ürün ya da hizmette lider olmak önemlidir. Adhokrasi kültüründe, bireysel inisiyatif, risk alma ve özgürlük teşvik edilir. Özetle bu örgüt kültürü tipinin merkezinde, girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlama yeteneği vardır (Dastmalchian vd. 2000: 390; Dwyer vd. 2003: 1011; Stoica vd. 2004: 253; Jones vd. 2005: 364).

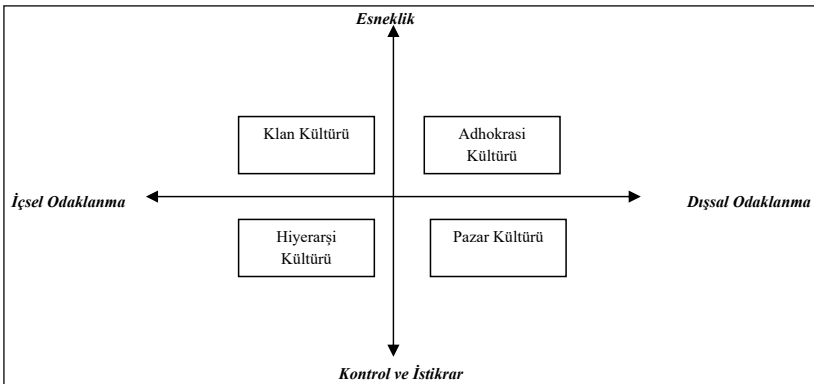
**Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, içsel odaklılık ve biçimsel kurallar ile politikaları yakından takip eden mekanik örgüt yapısı hakimdir (Dwyer vd. 2003: 1011). İş yeri planlı ve çok resmi bir yerdir, düzen ve kurallar önemlidir. İş tanımları, prosedürler ve talimatlar gibi me-

kanizmalar aracılığıyla hangi işin nasıl yapılacağı belirlenir (Erdem, 2007: 66). Hiyerarşi kültürü, bürokratik yapıları, emirleri, kuralları ve tekdüzeliliği temsil eder (Dosoglu-Guner, 2001: 74). Bu örgüt kültürü tipinde, açık olarak belirlenmiş hedeflere ulaşmak için takip ve kontrole büyük önem verilir (Stoica vd. 2004: 254). Örgütün başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır (Dwyer vd. 2003: 1011). Bu noktada, açıkça tanımlanmış hedeflere ulaşma ve düşük maliyet önemli bir başarı kriteridir (Dwyer vd. 2003: 1011; Öcal ve Ağca, 2010: 167). Öte yandan bu yapı, yabancılaşmaya, bağımsız hareket edebilme duygusunun azalmasına ve amaç duygusunun yok olmasına neden olur (Erdem, 2007: 66).

*Pazar Kültürü:* Pazar kültürü, biçimsel örgüt yapısını ve dışsal odaklılığı içerir (Dwyer vd. 2003: 1011). Bu kültürün baskın olduğu örgütlerde işgörenler, rekabetçi ve hedef odaklıdır ve kendi kişisel çıkarlarının peşinden koşarlar. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, çalışanların ortak amaçlara yaptıkları katkıyı ölçer ve herkes kişisel olarak yaptığı katkının karşılığını alır (Erdem, 2007: 66). Bunun yanı sıra liderler azimli, üretici ve yarışmacıdır. Örgütü bir arada tutan şey, kazanmaya verilen önemdir. Örgütün uzun dönemde üzerinde durduğu şey, rekabetçi eylemler ve ölçülebilir amaç ve hedefleri gerçekleştirmektir. Başarı, pazar payı ve pazara nüfuz etme ile ifade edilir (Dastmalchian vd. 2000: 390).

Yukarıda açıklanan dört kültür tipine bakılarak örgütün, motivasyon, liderlik ve etkinlik konularında sahip olduğu özellikler hakkında fikir yürütmek mümkündür (Dwyer vd. 2003: 1011). Yapılan çalışmalarda, bazı örgütlerin bu dört örgüt kültürünün bir karışımına sahip olabileceği ifade edilmiş (Deshpandé ve Farley, 2004: 5); buna karşılık bazı değerlerin diğerlerinden daha baskın olabileceği belirtilmiştir (Jones vd. 2005: 364).

**Şekil 1.** Rekabetçi Değerler Modeli



**Kaynak:** Cameron ve Quinn, 2006: 35.

## HİZMETKAR LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Çalışmamızda, hizmetkar liderlik, örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme ilişkisini açıklamada Shamir, vd. (1993: 577-594) tarafından karizmatik liderliğin motivasyonel etkilerini açıklamak için geliştirdikleri benlik temelli kuramından yararlanılmıştır. Benlik Kuramı, benlik kavramını davranışın en önemli belirleyicisi sayar. Bu kurama göre insan, benlik kavramına uygun biçimde davranır. Benlik kavramı, kişinin kendini bildiği andan itibaren, çevresi ile etkileşimi yoluyla oluşur ve gelişir (Arseven, 1986: 17; Aslan, 1992: 7; Hiçdurmaz ve Öz, 2011: 69) ve birey çevresini, bu oluşan benlik kavramına uydurarak algılar; benlik kavramına uygun yaşantıları benliğe sembolize eder, uygun düşmeyenleri ya yadsır ya da benlik kavramına uyacak biçimde değiştirir (Rogers, 1959'dan aktaran Kuzgun Meyvacioğlu, 1983: 1). Benlik kavramı, kişinin yalnızca ona özgü yetenekleri, gereksinimleri, ilgileri, değerleri, tutumları ve diğer kişilik özellikleri hakkındaki kendine ilişkin bilişidir (Kuzgun Meyvacioğlu, 1983: 1; Gander ve Gardiner, 1993'den aktaran Şekercioğlu ve Güzeller, 2012: 216). Bilişsel yaklaşıma göre davranışı belirleyen temel etken, bilişsel süreçlerdir; bu süreçler izlenebilir ve değiştirilebilir ve istenilen davranış değişikliği ancak bilişsel yapılardaki değişimle olabilir (Hiçdurmaz ve Öz, 2011: 70). Dolayısıyla benlik ile ilgili bilişler değiştirildiğinde, davranışlar da değiştirilebilir. Shamir vd. (1993: 577-594) tarafından geliştirilen benlik temelli kuram, bunun nasıl gerçekleşeceğine ilişkin fikir verebilir. Kuram dört ana unsurdan oluşan bir süreçten oluşmaktadır: lider davranışları, bu davranışların takipçilerin benlik kavramları üzerinde yarattığı etkiler, takipçiler üzerindeki daha ileri etkiler ve motivasyonel süreçler.

Motivasyonel süreçler (öz tutarlılık, öz saygı ve öz değeri koruma ve artırma, umudu koruma, öz anlatım gibi), lider davranışlarını (ideolojik açıklamalar, kolektif kimliğe vurgu yapma, geçmişi referans gösterme, takipçilerin değerini ve yeterliliklerini vurgulama, kolektif yeterlilik üzerinde durma, takipçilerin kendilerine güvenmesini sağlaması gibi davranışlar) yarattığı etkiler ile benlik kavramına (öz saygıda, öz değerinde, öz yeterlilikte, kolektif öz yeterlilikte, lider ile özdeşleşmede, sosyal özdeşleşmede, değerleri içselleştirmede artış), benlik kavramında meydana gelen gelişimler de takipçiler üzerindeki daha ileri etkilere (lidere ve misyona kişisel bağlılık, kendini feda etme davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, görev anlamlılığı) bağlamaktadır (Shamir vd. 1993: 581). Ayrıca bu süreçte, örgütsel koşulların ve takipçilerin özelliklerinin de etkileri bulunmaktadır.

## Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi

Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi Shamir vd. (1993: 577-594)'nin kuramı çerçevesinde ele alındığında, hizmetkar liderlik, kuramın “lider davranışları” unsurunu; “psikolojik güçlendirme” ise bilişsel bir durum olması ve kişinin kendini bu konuda nasıl gördüğü ile ilgili olduğu için “benlik kavramı” unsurunu oluşturmaktadır. Hizmetkar liderler, takipçilerinin gelişmeleri için onlara fırsatlar yaratma (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 250); onların yeteneklerini geliştirme, öz motivasyonlarını artırma (Liden vd., 2008: 162); takipçilerini sorumluluk alma konusunda cesaretlendirme, kendilerine güvenmelerini isteme (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251; Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 10); takipçileri görevlerinde başarılı olduğunda kendisini geri planda tutma, onları ön plana çıkarma (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252) ve vizyon ve yön belirleme ancak hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda kararı takipçilerine bırakma (Russell ve Stone, 2002: 152) gibi davranışları ile yarattığı motivasyonel etkilerle, takipçilerin güçlendirme boyutunda, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutunda benlik kavramlarını geliştirirler. Bu konuda yapılan araştırmalar, bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Van Winkle vd. (2014: 76) tarafından ABD’de küçük ölçekli işletmelerde yapılan çalışmada, hizmetkar liderlik ile güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Benzer şekilde Krog ve Govender (2015: 8-9) tarafından Güney Afrika’da filo yönetim endüstrisinde orta ölçekli işletmelerde yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu açıklamalardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**H1:** Hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

## Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi

Kültür ile benlik kavramı ilişkisine bakıldığında, benlik kavramının büyük ölçüde kültürün ürünü olduğu, benlik kavramının içinde bulunan toplumsal ortamdan soyutlanamayacağı ve kişiye benliği kazandıran şeyin, örgütlenmiş bir topluluk ya da toplumsal grup olduğu (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012: 219), kısacası kültürün benlik kavramını şekillendirdiği söylenebilir (Myers, 2015: 51). Bu noktada, örgüt kültürü, Shamir vd. (1993: 581) tarafından geliştirilen kuramda yer alan örgütsel koşullardan biri olarak düşünülebilir. Bu kapsamda, örgüt kültürü, lider davranışının motivasyonel süreçler üzerindeki etkisini artırıcı ya da azaltıcı yönde etkisiyle, takipçilerin güçlendirme boyutunda benlik kavramlarını olumlu ya da olumsuz yönde geliştirir.

Bu açıklamalardan hareketle, örgüt üyelerinin birbirleriyle birçok şeyi paylaştığı, bağlılığın yüksek olduğu, geniş bir aileye benzeyen, liderlerin ya da yö-

neticilerin akıl hocası ya da ebeveyn olarak kabul edildiği, işgörenleri geliştirmenin önemli görüldüğü, işgörenlerin moraline büyük önem verildiği, takım çalışması, fikir birliği ve katılımın örgütün temel unsurları arasında yer aldığı klan kültürü (Dastmalchian vd. 2000: 390; Dwyer vd. 2003: 1011), hizmetkar lider davranışlarının güçlendirme boyutunda (anlam, yeterlilik, özerklik, etki) benlik kavramını olumlu yönde geliştirmesine katkı sağlayan motivasyonel etkileri artırıcı yönde bir ortam sunacaktır. Bu açıklamalardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**H2:** Klan kültürünün, hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

Örgüt kültürünün merkezinde, girişimciliğin, yaratıcılığın ve uyum sağlama yeteneğinin yer aldığı, örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü (Erdem, 2007: 66), bireysel inisiyatif, risk alma ve özgürlüğün teşvik edildiği (Dastmalchian vd. 2000: 390; Dwyer vd. 2003: 1011; Stoica vd. 2004: 253; Jones vd. 2005: 364) adhokrasi kültürü hizmetkar liderlik davranışlarının güçlendirme boyutunda benlik kavramları üzerindeki motivasyonel etkilerini artırıcı yönde ortam sağlayacaktır. Dolayısıyla aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**H3:** Adhokrasi kültürünün, hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

Planlı ve çok resmi bir yer olan, düzen ve kuralların önemli olduğu, iş tanımları, prosedürler ve talimatlar gibi mekanizmalar aracılığıyla hangi işin nasıl yapılacağı belirlendiği (Erdem, 2007: 66) hiyerarşi kültüründe, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için takip ve kontrole büyük önem verilir (Stoica vd. 2004: 254). Ortaya çıkan yapı, motivasyonel açıdan, yabancılaşmaya, bağımsız hareket edebilme duygusunda azalmaya ve amaç duygusunun yok olmasına neden olur (Erdem, 2007: 66). Dolayısıyla hiyerarşi kültürünün, hizmetkar liderlik ve güçlendirme ilişkisi üzerinde olumsuz yönde bir etki yaratacağı söylenebilir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

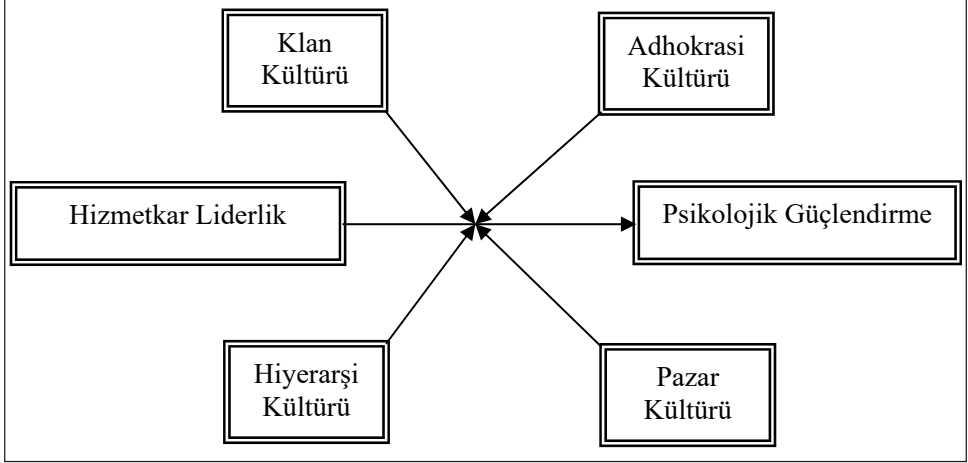
**H4:** Hiyerarşi kültürünün, hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

İşgörenlerin rekabetçi ve hedef odaklı olduğu, herkesin ortak amaçlara yaptıkları katkıların ölçüldüğü ve yaptıkları katkının karşılığını kişisel olarak aldığı pazar kültürü, işgörenleri rekabetçi kıldığı ve başarıya yönelttiği için (Dastmalchian vd. 2000: 390; Erdem, 2007: 66), hizmetkar liderliğin motivasyonel etkilerini artırıcı yönde etkide bulunacağı düşünülebilir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**H5:** Pazar kültürünün, hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki düzenleyici etkisi vardır.

Çalışmaya ilişkin simgesel model Şekil 2’de görülmektedir.

**Şekil 2.** Simgesel Model



## YÖNTEM

### Evren ve Örneklem

Çalışma ile ilgili veriler kolayda örnekleme yöntemiyle Eskişehir’de bulunan bir mobilya fabrikası ile Balıkesir’de bulunan borik-asit fabrikasından elde edilmiştir. Bu kapsamda 875 anket, anketörler aracılığı ile dağıtılmış ve anketleri doldurmaları için kendilerine iki günlük süre verilmiştir. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmamızda 569 anket geri dönmüştür. Anket formlarının geri dönme oranı %65’dir. Geri dönen 569 anket incelendiğinde 43 ankette eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket sayısı 526’dır. Örneklemi oluşturan işgörenlerden mobilya fabrikasında görev yapan işgörenler, kesim, sevkiyat, montajlama, kalıphane ve pres bölümlerinde çalışırken; asit-borik fabrikasında görev yapan işgörenler, boraks, iç hizmetler, torbalama, güvenlik, stok sevkiyat, buhar enerji ve borik asit bölümlerinde çalışmaktadırlar. Örneklemi oluşturan 526 işgörenin yaş ortalaması 36.7; çalışma sürelerinin ortalaması ise 8.6 yıldır. Erkek işgörenlerin oranı %83, kadın işgörenlerin oranı %17; evlilerin oranı %75.3, bekârların oranı ise %24.7; lise mezunlarının oranı %40.3, meslek lisesi mezunlarının oranı %20.7, ön lisan mezunlarının oranı %7.4, lisans mezunlarının oranı %18.3, lisan üstü mezunlarının oranı %13.3’dür.

## Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Örgüt Kültürü Ölçeği:** Çalışmaya katılan deneklerin kültürel yapılarını ölçmek için Cameron ve Quinn (2006: 26-28) tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Modelinden faydalanılmıştır. Ölçek, klan kültürü, adhokrazi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. *Klan kültürü* için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.830 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade "İşletmem çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birbirleri ile birçok şeyi paylaşmaya isteklidirler", şeklindedir. *Adhokrazi kültürü* için güvenilirlik katsayısı 0.799 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade "İşletmem oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir. Çalışanlar gözü kapalı risk almaya isteklidirler", şeklindedir. *Hiyerarşi kültürü* için güvenilirlik katsayısı 0.750 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade "İşletmem çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Biçimsel kurallar genellikle çalışanların ne yapacağını belirler", şeklindedir. *Pazar kültürü* için güvenilirlik katsayısı 0.719 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade "İşletmem büyük ölçüde sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına odaklanılmıştır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır", şeklindedir. "Bu işletmede lider, genellikle toleransı düşük, agresif, sonuç odaklı olarak tarif edilebilir", ifadesi güvenilirlik katsayısını düşürdüğü için analizlerden çıkarılmıştır.

**Hizmetkar Liderlik Ölçeği:** Yöneticilerin hizmetkar liderlik tarzını ölçmek için, Ehrhart (2004: 93) tarafından geliştirilen 14 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek tek boyutlu olup güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.958 olarak ölçülmüştür. İfadelere örnekler: "Amirim, bölüm çalışanları ile iyi ilişkiler kurmak için zaman harcar", şeklindedir.

**Psikolojik Güçlendirme Ölçeği:** Araştırmaya katılan işgörenlerin psikolojik güçlendirme seviyelerini ölçmek için Spreitzer (1995: 1464-1465) tarafından geliştirilen 12 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek dört boyuttan oluşmaktadır (anlam, yetkinlik, özerklik, etki). *Anlam* için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.788 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade "İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır", şeklindedir. *Yetkinlik* için güvenilirlik katsayısı 0.753 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade "İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum", şeklindedir. *Özerklik* için güvenilirlik katsayısı 0.741 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade "İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim", şeklindedir. *Etki* boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.802 olup, örnek ifade "Çalıştığım departmandaki faaliyetler üzerindeki etkim büyüktür", şeklindedir.

## Verilerin Analizi

Çalışmada, doğrulayıcı faktör analizi ile değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

## BULGULAR VE YORUMLAR

### Doğrulamalı Faktör Analizi

Ölçme modelini test etmek için doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ölçme modeli, alternatif beş modelle karşılaştırılmıştır (Tablo 1). Ölçme modeli dokuz faktörden oluşmaktadır: örgüt kültürünü ölçmeye yönelik dört faktör (klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü), psikolojik güçlendirmeyi ölçmeye yönelik dört faktör (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) ve hizmetkar liderliği ölçmeye yönelik tek faktör. Ölçme modelinin uyum değerleri diğer alternatif modellerle karşılaştırıldığında, en iyi uyum değerine sahiptir: kıkare ( $X^2$ ) değeri 4282.23, serbestlik derecesi (df) 1081, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 3.96, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.075, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.98 ve normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.97. Kıkare farklılık testine göre ölçme modeli diğer modeller olan Model 2 -değişkenler arasındaki ilişkilerin sıfıra sabitlendiği Yapısal Boş Model ( $\Delta X^2 (46) = 11162.4, p < 0.01$ )-, Model 3 (A) -kültür boyutlarının tek faktöre, psikolojik güçlendirmenin dört faktöre ve hizmetkar liderliğin tek faktöre yüklendiği Altı Faktörlü Model ( $\Delta X^2 (31) = 2595.22, p < 0.01$ )-, Model 4 (B) -kültür boyutlarının dört faktöre, psikolojik güçlendirmenin tek faktöre ve hizmetkar liderliğin tek faktöre yüklendiği Altı Faktörlü Model ( $\Delta X^2 (31) = 2212.39, p < 0.01$ )-, Model 5 -kültür boyutlarının tek faktöre, psikolojik güçlendirmenin tek faktöre ve hizmetkar liderliğin tek faktöre yüklendiği Üç Faktörlü Model ( $\Delta X^2 (43) = 3109.14, p < 0.01$ )- ve Model 6 -tüm faktörlerin tek faktöre yüklendiği Tek Faktörlü Model ( $\Delta X^2 (46) = 8716.30, p < 0.01$ )-e göre en iyi uyum değerlerine sahiptir.

Ayrıca çalışmada, araştırmada izlenen yöntemden dolayı ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır -kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve hizmetkar liderlik değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi gibi-. Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeğin ölçmeye çalıştığı yapıdan ziyade, ölçme metoduna göre ortaya çıkma eğilimini ifade eder (Podsakoff vd. 2003: 879). Bu eğilim, hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı kişilerden elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkabilmekte (Chang vd. 2010b: 178) ve değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran ya da azaltan hale etkisi, sosyal istenirlik ya da maddelerin tümüne evet ya da hayır deme gibi eğilimler nedeniyle (Podsakoff vd. 2003: 879) Tip 1 ve Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına neden olabilmektedir (Chang, vd. 2010b: 178). Bu eğilimin olup olmadığını belirleyebilmek için, yazında sıklıkla kullanılan ve Model 6'da görülen Harman'ın tek faktör testi (Podsakoff vd. 2003: 889) yapılmıştır. Tek



faktörlü modelin, ölçme modeli ile karşılaştırıldığında daha kötü uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir ( $X^2 = 12998.53$ ,  $df = 1127$ ,  $p < 0.01$ ,  $RMSEA = 0.142$ ,  $CFI = 0.96$ ,  $NFI = 0.95$ ). Bu değerlere göre, çalışmada ortak yöntem varyansı eğiliminin bulunmadığı söylenebilir.

**Tablo 1.** Alternatif Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması

Modeller	$X^2$	$df$	$X^2/df$	RMSEA	CFI	NFI	$X^2_{diff}$	$df_{diff}$
Model 1								
Dokuz faktörlü ölçme modeli	4282.23**	1081	3.96	0.075	0.98	0.97		
Model 2								
Yapısal boş model	15444.64**	1127	13.70	0.156	0.94	0.93	11162.41	46**
Model 3								
Altı faktörlü ölçme modeli (A)	6877.45**	1112	6.18	0.099	0.97	0.96	2595.22	31**
Model 4								
Altı faktörlü ölçme modeli (B)	6494.62**	1112	5.84	0.096	0.97	0.96	2212.39	31**
Model 5								
Üç faktörlü ölçme modeli	7391.37**	1124	6.57	0.103	0.97	0.96	3109.14	43**
Model 6								
Tek faktörlü ölçme modeli	12998.53**	1127	11.53	0.142	0.96	0.95	8716.30	46**

$N = 526$ , \*\*  $p < 0.01$ .

### Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 2, klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü, hizmetkar liderlik, anlam, yetkinlik, özerklik, etki ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini göstermektedir.

**Tablo 2.** Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Klan Kültürü	3.060	0.826	(0.830)									
2. Adhokrasi Kültürü	3.033	0.759	0.788**	(0.799)								
3. Hiyerarşi Kültürü	3.354	0.673	0.679**	0.626**	(0.750)							
4. Pazar Kültürü	3.197	0.715	0.545**	0.695**	0.633**	(0.719)						
5. Hizmetkar Liderlik	3.241	0.905	0.566**	0.492**	0.467**	0.342**	(0.958)					
6. Anlam	3.948	0.835	0.265**	0.175**	0.277**	0.138**	0.219**	(0.788)				
7. Yetkinlik	4.054	0.738	0.058	0.063	0.250**	0.089*	0.181**	0.760**	(0.753)			
8. Özerklik	3.549	0.834	0.322**	0.292**	0.255**	0.209**	0.298**	0.441**	0.448**	(0.741)		
9. Etki	3.480	0.926	0.289**	0.242**	0.188**	0.151**	0.331**	0.407**	0.416**	0.612**	(0.802)	
6. Psikolojik Güçlendirme	3.758	0.663	0.265**	0.249**	0.302**	0.186**	0.328**	0.807**	0.803**	0.791**	0.785**	0.881)

$N = 526$ . \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

## Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye dönük hiyerarşik regresyon analizini gerçekleştirilmeden önce ilk olarak, bağımsız değişken, düzenleyici değişkenler ve etkileşim terimi arasında çoklu doğrusallık sorunu (multicollinearity) ortaya çıkabileceği için, bu değişkenler merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1983: 323; Aiken ve West, 1991: 35). Daha sonra, hipotezlerin test edilebilmesi için üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3). Bu kapsamda, ilk aşamada, bağımsız değişken (hizmetkar liderlik) ile bağımlı değişken (psikolojik güçlendirme) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır (Model 1). Tablodan görüldüğü gibi hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur ( $B = 0.221, p < 0.01$ ). Bu sonuca göre *Hipotez 1* kabul edilmiştir. İkinci aşamada düzenleyici değişken olan klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü analize dahil edilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi, hizmetkar liderliğin, psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi anlamlılığını sürdürürken, düzenleyici değişkenler olan klan kültürünün ( $B = 0.151, p < 0.01$ ) (Model 2a); adhokrasi kültürünün ( $B = 0.101, p < 0.05$ ) (Model 2b) ve hiyerarşi kültürünün ( $B = 0.188, p < 0.01$ ) (Model 2c) de psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Öte yandan pazar kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $B = 0.078, p > 0.05$ ) (Model 2d). Üçüncü aşamada, bağımsız değişken (hizmetkar liderlik) ile düzenleyici değişkenlerin (klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü) çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkenleri analize dahil edilmiştir. Yapılan analizlerde sadece klan kültürü ve hizmetkar liderlik etkileşiminin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $B = 0.126, p < 0.01$ ). Bu aşamada hizmetkar liderlik ( $B = 0.222, p < 0.01$ ) ve hiyerarşi kültürünün ( $B = 0.089, p < 0.05$ ) psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinin devam ettiği; ancak etkilerinin azaldığı saptanmıştır (Model 3a). Diğer yandan, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile hizmetkar liderlik etkileşimlerinin (Model 3b, Model 3c, Model 3d) psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi belirlenmemiştir.

Klan kültürü ve hizmetkar liderlik etkileşiminin psikolojik güçlendirme üzerinde etkisini daha iyi anlayabilmek için, değişkenler arasındaki ilişkiler grafiğe dökülmüştür. Grafik 1'den görüldüğü gibi hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi, klan kültürün yüksek olduğu işletmelerde daha yüksektir. Ayrıca klan kültürünün düzenleyici etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için basit eğim (simple slope) analizi de yapılmıştır (Aiken ve West, 1991: 44).

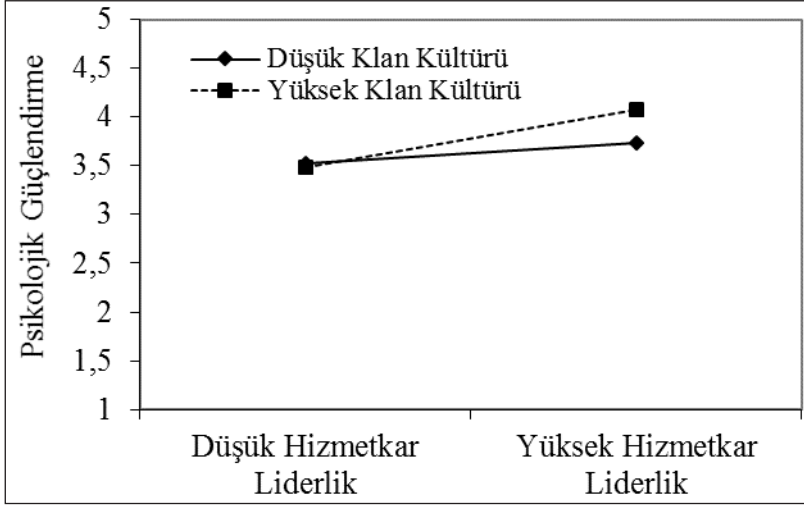
**Tablo 3.** Örgüt Kültürünün, Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Psikolojik Güçlendirme											
Değişkenler			Değişkenler			Değişkenler			Değişkenler		
B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
<b>Model 1</b>											
1.Hizmetkar Liderlik	0.241**										
F	63.264										
R <sup>2</sup>	0.108										
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.106										
<b>Model 2a</b>											
1.Hizmetkar Liderlik	0.192**										
2.Klan Kültürü	0.094*										
F	34.684										
R <sup>2</sup>	0.117										
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.114										
<b>Model 2b</b>											
1.Hizmetkar Liderlik	0.199**										
2.Adhokrasi Kültürü	0.101*										
F	34.904										
R <sup>2</sup>	0.118										
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.114										
<b>Model 2c</b>											
1.Hizmetkar Liderlik	0.175**										
2.Hiyerarşi Kültürü	0.188**										
F	41.185										
R <sup>2</sup>	0.136										
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.133										
<b>Model 2d</b>											
1.Hizmetkar Liderlik	0.219**										
2.Pazar Kültürü	0.078										
F	33.631										
R <sup>2</sup>	0.114										
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.111										
<b>Model 3a</b>											
1.Hizmetkar Liderlik	0.222**										
2.Klan Kültürü	0.089*										
6. KK x HL	0.126**										
F	28.504										
R <sup>2</sup>	0.141										
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.136										
<b>Model 3b</b>											
1.Hizmetkar Liderlik	0.205**										
2.Adhokrasi Kültürü	0.096*										
6. AK x HL	0.035										
F	23.570										
R <sup>2</sup>	0.119										
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.114										
<b>Model 3c</b>											
1.Hizmetkar Liderlik	0.180**										
2.Hiyerarşi Kültürü	0.190**										
6. HK x HL	0.075										
F	28.807										
R <sup>2</sup>	0.142										
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.137										
<b>Model 3d</b>											
1.Hizmetkar Liderlik	0.222**										
2.Pazar Kültürü	0.077										
6. PK x HL	0.062										
F	23.295										
R <sup>2</sup>	0.118										
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.113										

N = 526, \*p<0.05, \*\* p<0.01, standardize edilmemiş katsayılar kullanılmıştır. HL: Hizmetkar Liderlik; KK: Klan Kültürü; AK: Adhokrasi Kültürü; HK: Hiyerarşi Kültürü; PK: Pazar Kültürü

Yapılan analizler, hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinin, yüksek klan kültüründe ( $B = 0.326, p < 0.01$ ), düşük klan kültürüne ( $B = 0.118, p < 0.01$ ) göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre *Hipotez 2* kabul edilmiştir. Adhokrazi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile hizmetkar liderlik etkileşimlerinin psikolojik güçlendirme üzerindeki anlamlı etkileri saptanamadığı için *Hipotez 3*, *Hipotez 4* ve *Hipotez 5* reddedilmiştir.

**Grafik 1.** Klan Kültürü ve Hizmetkar Liderlik Etkileşiminin Eğim Grafiği



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazınsal çalışmalar incelendiğinde, hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki kapsamında yapılan sınırlı çalışmada (Spreitzer vd. 1997: 1-27; Avolio vd. 2004: 951-968; Houghton ve Yoho, 2005: 65-83; Martin ve Bush, 2006: 419-438; Zhang ve Bartol, 2010: 107-128), daha ziyade liderlik tarzı olarak dönüşümsel liderliğin (Allameh vd. 2012: 224; Lan ve Chong, 2015: 185) incelendiği görülmekte ve hizmetkar liderlik kavramının son zamanlarda sistematik ve nicel olarak yapılan çalışmalarda sınırlı bir yer teşkil ettiği (Taylor vd. 2007: 415) ve hizmetkar liderlik ile ilgili alan araştırmalarının hala yetersiz olduğu görülmektedir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 2). Ayrıca gerek hizmetkar liderlik gerek psikolojik güçlendirme gerekse örgüt kültürü ilgili yazında, farklı değişkenlerle araştırma konusu yapılmış olsa da ulaşılabilen kaynakların sınırlılığı da göz önüne alınarak, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışmamız, yazındaki bu boşluğun doldurulması açısından önemlidir.

İlgili yazın incelendiğinde hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Asag-Gau ve Van Dierendonck, 2011: 463-483), hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışmamızın bulguları öncelikle ilgili yazındaki bu bulguları destekler niteliktedir. Daha detaylı bir şekilde ele alındığında, çalışmamızda, hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre hizmetkar liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin takipçileri, kendilerini psikolojik olarak daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler. Bu bulgu, hizmetkar liderlik ile ilgili kavramsal açıklamalarla örtüşmektedir. Başka bir ifadeyle, takipçilerine hizmet etmek için çabalamayı (Zhou ve Miao, 2014: 381), onların yeteneklerini, ihtiyaçlarını, arzularını, amaçlarını ve potansiyelini anlamak için onlarla birebir iletişime geçmeyi (Liden vd. 2008: 162) ve takipçileriyle ilgilenmeyi (Stone vd. 2004: 6) benimseyen liderlerin astlarını psikolojik olarak güçlendirmesi, hizmetkar liderlik kavramının kavramsal açıklamaları ile ve Asag-Gau ve Van Dierendonck (2011: 463-483), Van Winkle vd. (2014: 76) ve Krog ve Govender (2015: 8-9)'in araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Çalışmamızda elde edilen diğer bulgular ise örgüt kültürünün, hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki üzerindeki etkisine yöneliktir. Bu bağlamda, klan kültürü ve klan kültürü ve hizmetkar liderlik etkileşiminin, psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, yapılan analizler, hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinin, yüksek klan kültüründe, düşük klan kültürüne göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde samimi bir örgüt iklimi vardır. Liderler, danışman hatta ebeveyn olarak düşünülmemekte ve yardımseverlik yoğun olarak yaşanmaktadır (Dastmalchian vd. 2000: 390, Dwyer vd. 2003: 1011; Deshpandé ve Farley, 2004: 5; Reiman ve Oedewald, 2004: 864; Richard vd. 2009: 819; Wiewiora vd. 2013: 1164; Kudelko vd. 2014: 27; Acar vd. 2014: 286-287). Çalışmamızın klan kültürü ve güçlendirme ilişkisiyle ilgili bulguları Sotirofski (2014: 123) ile Ahadi vd. (2011: 10) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Öte yandan yazında, klan kültürü ve hizmetkar liderlik etkileşiminin güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgüt kültürünün diğer boyutları açısından değerlendirildiğinde çalışmamızda, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde doğrudan anlamlı ve pozitif bir etkisi saptanmışken, bu değişkenlerin hizmetkar liderlik ile etkileşimlerinin düzenleyici etkisi belirlenmemiştir. Pazar kültürünün ise, psikolojik güçlendirme üzerinde ne doğrudan ne de düzenleyici bir etkisi saptanmıştır. Hiyerarşi kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde negatif bir etkisi

olacağı düşünülürken, pozitif bir etkisinin ortaya çıkması Türkiye’de “belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksekliği”ne bağlanabilir. Hiyerarşi kültürünün belirsizliği azaltması nedeniyle, işgörenlerin örneğin, görev ve sorumlulukları ile yetkilerinin ne olduğu konusunda yaşayabilecekleri rol belirsizliğini ortadan kaldırayabileceği düşünülebilir.

Hizmetkar liderlik ile ilgili alan araştırmalarının hala yetersiz olduğu (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 2) göz önüne alındığında, daha sonra yapılacak çalışmalarda, hizmetkar liderliğin farklı değişkenler üzerindeki etkilerinin test edilmesi yararlı olacaktır. Ayrıca, hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisinde algılanan örgütsel destek gibi farklı değişkenlerin etkilerinin de incelenmesi, yazına önemli bir katkı sağlayacaktır. Öte yandan, doğu kültürünün özellikleri esas alınarak geliştirilen paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesinin, konunun anlaşılması açısından önemli olabileceği değerlendirilmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta, katılımcıların kişisel özelliklerinin de göz önüne alınması yönündedir. Çalışmamızda, hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün etkisi istatistiksel olarak incelenmiş olmasına rağmen, psikolojik güçlendirmenin daha iyi anlaşılması için katılımcıların kişilik özelliklerinin de araştırmaya dahil edilmesi, konuya ilişkin başka bir bakış açısını da beraberinde getirebilir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmayla ilgili de sınırlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çalışmanın sadece Eskişehir’de bulunan bir mobilya fabrikası ile Balıkesir’de bulunan borik-asit fabrikasında yapılması nedeniyle, çalışmanın yapıldığı imalat sektörüne yönelik bir genelleme yapılmasının söz konusu olamayacağıdır. Gelecekte, Türkiye’nin farklı bölge ve şehirlerinde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözümüne katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Veri toplama yönteminin de çalışmamızla ilgili bir diğer sınırlılık yarattığı değerlendirilmektedir. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, hizmetkar liderlik, örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Yapılan analizler neticesinde çalışmamızda ortak yöntem varyansı eğiliminin olmadığı söylenmesine rağmen, sonraki çalışmalarda verilerin, çalışanların kendisi dışında, çalışma arkadaşlarından, üstlerinden ve üstlerinden toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Acar, P., Kiyak, M. ve Sine, B. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Mobbing: An Application on Construction Companies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29 (4), 281-298.
- Ahadi, S., Suandi, T., Ismail, M. ve Omar, Z. (2011). Influence of Organizational Culture on Psychological Empowerment of Academicians in Research Universities. *12th International Conference on HRD Research and Practice across Europe: Sustaining Growth through Human Resource Development: 25-27 Mayıs 2011- University of Gloucestershire (1-27) Cheltenham, UK.*
- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park: Sage.
- Allahyari, R., Mirkamali, S.M. ve Kharazi, K. (2011). Survey of Relationship between the Psychological Empowerment of Employees with Organizational Learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1549-1554.
- Allameh, S.M., Heydari, M. ve Davoodi, S.M.R. (2012). Studying the Relationship between Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Teachers in Abade Township. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: SAGE Publications Ltd.
- Arseven, A. (1986). Benlik Tasarımı (Gelişimi ve Okul Başarısıyla İlişkisi), *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 15-26.
- Asag-Gau, L. ve Van Dierendonck, D. (2011). The Impact of Servant Leadership on Organisational Commitment among the Highly Talented: The Role of Challenging Work Conditions and Psychological Empowerment. *European Journal of International Management*, 5 (5), 463-483.
- Aslan, E. (1992). Benlik Kavramı ve Bireyin Yaşamındaki Etkileri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4, 7-14.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951-968.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları*, 4, 229-249.

- Barton, H. ve Barton, L.C. (2011). Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context. *Human Resource Management Review*, 21 (3), 201-208.
- Bitmiş, M.G. ve Ergeneli, A. (2011). Contingency Approach to Strategic Management: A Test of the Mediating Effect of Leader Member Exchange on the Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1143-1153.
- Cameron, K.S., ve Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cerit, Y. (2010). The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13 (3), 301-317.
- Chang, L.C., Shih, C.H. ve Lin, S.M. (2010a). The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (4), 427-433.
- Chang, S.-J., Witteloostuijn, A.V. ve Eden, L. (2010b) From the Editors: Common Method Variance in International Business Research, *Journal of International Business Studies*, 41, 178-184.
- Chen, C.Y., Chen, C.H.V. ve Li, C.I. (2013). The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well-Being. *Journal of Religion and Health*, 52 (2), 418-438.
- Chung, J.Y., Jung, C.S., Kyle, G.T. ve Petrick, J.F. (2010). Servant Leadership and Procedural Justice in the US National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28 (3), 1-15.
- Cohen, J. ve Cohen. P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (2.ed.). Erlbaum, NJ: Hillsdale.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Daft, R.L. (2010). *Understanding the Theory and Design of Organizations* (3.ed.). China: China Translation and Printing Services Limited.
- Dastmalchian, A., Lee, S. ve Ng, I. (2000). The Interplay between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), 388-412.



- Deal, T. ve Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Dennis, R.S. ve Bocarnea, M. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600-615.
- Deshpandé, R. ve Farley, J.U. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (1), 3-22.
- Dosoglu-Guner, B. (2001). Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type. *International Business Review*, 10 (1), 71-89.
- Duyan, E.C. ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49, 1-32.
- Dwyer, S., Richard, O.C. ve Chadwick, K. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Ergeneli, A., Arı, G.S. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60 (1), 41-49.
- Fernet, C., Trépanier, S.G., Austin, S., Gagné, M. ve Forest, J. (2015). Transformational Leadership and Optimal Functioning at Work: On the Mediating Role of Employees' Perceived Job Characteristics and Motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31.
- Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G. ve Acar, E. (2013). The Interplay between Leadership and Organizational Culture in the Turkish Construction Sector. *International Journal of Project Management*, 31(2), 228-238.
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A. ve Shook, C.L. (2009). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organisation's Character. *Harvard Business Review*, 50, 119-128.

- Hiçdurmaz, D. ve Fatma Ö. (2011). Benliğin Bilişsel Yaklaşımla Güçlendirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 18(2), 68-78.
- Hill, N.S., Kang, J.H. ve Seo, M.G. (2014). The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Electronic Communication on Employee Psychological Empowerment and Work Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 772-783.
- Hofstede G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Academy of Management Perspectives*, 7 (1), 81-94.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. ve Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Houghton, J.D. ve Yoho, S.K. (2005). Toward A Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership be Encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Jones, R.A., Jimmieson, N.L. ve Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Keskes, I. (2014). Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51.
- Kovjanic, S., Schuh, S.C., Jonas, K., Quaquebeke, N.V. ve Dick, R. (2012). How Do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A Self-Determination-Based Analysis of Employees' Needs as Mediating Links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Krog, C.L. ve Govender, K. (2015). The Relationship between Servant Leadership and Employee Empowerment, Commitment, Trust and Innovative Behaviour: A Project Management Perspective, *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
- Kudelko, J., Juzyk, A. ve Zaremba, L. (2014). Conditions of Management by Values in Mining Companies. *Revista Minelor/Mining Revue*, 20(3), 23-30.
- Kuzgun Meyvacıoğlu, Y. (1983). Benlik ve İdeal Benlik Kavramlarının "Tercih Edilen Meslek" Kavramı İle İlişkisi". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-10.

- Lan, X.M. ve Chong, W.Y. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 184-191.
- Laub, J.A. (2000). *Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument*. Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lin, H.C. ve Rababah, N. (2014). CEO-TMT Exchange, TMT Personality Composition, and Decision Quality: The Mediating Role of TMT Psychological Empowerment. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 943-957.
- Martin, C.A. ve Bush, A.J. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Meng, L., Jin, Y. ve Guo, J. (2016). Mediating and/or Moderating Roles of Psychological Empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104-110.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Messaoud, M. (2014). Relationship between Empowerment and the Adoption of Total Quality Management: From the Point of View of Top and Middle Leaders in Al Baraka Bank of Algeria. *Journal of Business and Management*. 16(1), 23-27.
- Myers, D.G. (2015), "Bölüm 2: Sosyal Dünyada Benlik Kavramı", Çev. Gamze Sart (Çev. Edt. Serap Akfırat), Sosyal Psikoloji, 10. basımdan çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti., Ankara.
- O'Brien, J.L. (2010). *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers*. Doctoral Dissertation, Rutgers University-Graduate School, Newark.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. ve Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 157-182.

- Patterson, K.A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. *School of Leadership Studies*, Regent University.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Berlin: Physica-Verlag.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Quiñones, M., Van den Broeck, A. ve De Witte, H. (2013). Do Job Resources Affect Work Engagement via Psychological Empowerment? A Mediation Analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134.
- Reiman, T. ve Oedewald, P. (2004). Measuring Maintenance Culture and Maintenance Core Task with Culture-Questionnaire-A Case Study in the Power Industry. *Safety Science*, 42(9), 859-889.
- Richard, O.C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S.N. ve Taylor, E.C. (2009). Antecedents and Consequences of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter?. *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825.
- Rubio-Sanchez, A., Bosco, S.M. ve Melchar, D.E. (2013). Servant Leadership and World Values. *Global Studies Journal*, 5(3), 19-33.
- Ruíz, P., Martínez, R. ve Rodrigo, J. (2010). Intra-Organizational Social Capital in Business Organizations. A Theoretical Model with a Focus on Servant Leadership as Antecedent. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 1(1), 43-59.
- Russell, R.F. ve Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sanı, F.O.Ü., Çaliskan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3. Bs.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shamir, B., House, R.J. ve Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Sotirofski, K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2), 119-124.
- Spears, L.C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C. ve Quinn, R.E. (1997). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Ceo Publication T 97-7 (319)*, 1-24.
- Stoica, M., Liao, J. ve Welsch, H. (2004). Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 251-266.
- Stone, A.G., Russell, R.F. ve Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Şekercioğlu, G. ve Güzeller, C.O. (2012). Ergenler İçin Benlik Algısı Profili'nin Faktör Yapısının Yeniden Değerlendirilmesi. *Bilig*, 60, 215-236.
- Taormina, R.J. (2008). Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85-102.
- Taylor, T., Martin, B.N., Hutchinson, S. ve Jinks, M. (2007). Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-419.
- TDK. (2005). *Türkçe Sözlük*. (10. Bs.). Ankara: Akşam Sanat Okulu Matbaası.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Van Dierendonck, D. ve Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.

- Van Oudenhoven, J.P. (2001). Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 89-107.
- Van Winkle, B., Allen, S., DeVore, D. ve Winston, B. (2014). The Relationship between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 70-82.
- Vigoda-Gadot, E. ve Dryzin-Amit, Y. (2006). Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites: A Theoretical Framework. Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics* içinde (pp. 3-15). Great Britain: MPG Books Ltd.
- Wang, G. ve Lee, P.D. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G. ve Coffey, V. (2013). Organizational Culture and Willingness to Share Knowledge: A Competing Values Perspective in Australian Context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163-1174.
- Yıldırım, N. ve Birinci, S. (2013). Impacts of Organizational Culture and Leadership on business Performance: A Case Study on Acquisitions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 71-82.
- Zehir, C., Ertosun, Ö.G., Zehir, S. ve Müceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in İstanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460-1474.
- Zhang, X. ve Bartol, K.M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, Y. ve Miao, Q. (2014). Servant Leadership and Affective Commitment in the Chinese Public Sector: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Psychological Reports*, 115(2), 381-395.