

Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma

Celal YILMAZ*, Adnan CEYLAN†

Özet

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki uygulamalı bir çalışma ile ele alınmıştır. 1970 yılında Greenleaf ile akademik hayata giren yeni nesil liderlik anlayışlarından birisi olan hizmetkâr liderlik ile yönetimin önemli bir konusu olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu kesiminde yönetici olarak çalışan 284 kişi arasında yapılan bir çalışmayla sunulmaktadır. Çalışma neticesinde hizmetkâr liderlik modelinin çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediği; etkiliyorsa ne yönde etkilediği araştırılmaktadır. Hizmetkâr liderlik konusuna ilişkin son yıllara kadar yapılan çalışmalar genel itibarıyla teorik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada kullanılan uygulama bu konuyla ilgili son dönemde ortaya konulmuş deneysel bir uygulamadır. Bu sayede sonuçların daha somut olarak ortaya konulması ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklı boyutlardaki ilişkisinin belirgin olarak ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmanın olmaması bu araştırmanın önemini daha da artırmıştır. Yapılan çalışma neticesinde hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin son derece önem arz ettiği tespit edilmiştir. Çalışma neticesinde yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaç ve önceliklerine önem vermeleri gerektiği; özellikle güçlendirme konusunda onlara daha fazla fırsat tanımları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık.

Makale Tarihi: 13 Temmuz 2016 gönderildi. 29 Kasım 2016 kabul edildi. 30 Kasım 2016 elektronik olarak yayımlandı.

*Deniz Harp Akademisi Komutanlığı

E-mail: celalyilmaz3127@gmail.com

†Gebze Teknik Üniversitesi

E-mail: aceylan@gyte.edu.tr

1 Giriş

Bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunu yaparken öncelikle hizmetkâr lider ve hizmetkâr liderlik kavramları ele alınacak daha sonra örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi incelenecektir. 1970'lerin başından itibaren literatürde daha sık karşılaşılan hizmetkâr liderlik anlayışı, yeni nesil liderlik anlayışlarından biridir. Hizmetkâr liderlik kavramını ortaya koyan ve daha sonra yapılan çalışmaların çoğuna temel teşkil eden isim Robert Greenleaf'tir. Bu liderlik kavramı çalışanların ortaya koyabileceklerinin azami seviyede sağlanması için onlara hizmet ederek yönetme temeline dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı ise literatür açısından çok yeni bir başlık değildir. Bu konu üzerine de birçok çalışma yapılmış ve örgütsel bağlılığın türleri birçok araştırmacı tarafından farklı başlıklarda ele alınmıştır. Yapılan bu çalışmada Allen ve Meyer'in üç bileşenli olarak ortaya koyduğu görüş temel alınmıştır. Bu kapsamda çalışmamızda kullanılan örgütsel bağlılık türleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

2 Hizmetkâr Lider Özellikleri

Robert Greenleaf hizmetkâr liderin tanımını şöyle yapmaktadır: "Hizmetkâr lider her şeyden önce bir hizmetkârdır. Her insanın içinde var olan hizmet etme hissiyle başlar. Daha sonra kişiyi yönetme arzuna götüren bilinçli bir tercihler silsilesi gelir. Burada püf noktası şudur; evvela yönetilmek istenilen insanların yüksek öncelikli arzu ve gereksinimlerinin giderilmiş olması. Hizmetkâr liderlik iş, yaşam ve sosyal hayata olumlu değişiklikler getiren uzun vadeli bir pozitif yaklaşımdır. Hizmetkâr liderlik örgütteki insanlara bütünleşmiş bir şekilde hizmet etme imkânı sunar (Greenleaf, 1970, s. 27).

Hizmetkâr lider, kendisini, esas olarak başkalarına hizmet etmeye adanmış kişiyi denir. Toplumun, çalışanların, müşterilerin vs. gereksinimlerini karşılamak, onların ihtiyaçlarına cevap vermek öncelikli gayedir. Yönetmek ve liderlik yapmak ise daha sonra gelir ki ihtiyaçları karşılanmış insanların daha bilinçli hareket edeceği ve doğal bir liderlik sürecinin meydana geleceği değerlendirilir. Modern çağda hizmetkâr liderlik kavramı ağırlıklı olarak Greenleaf'in çalışmalarına göre şekillenmiştir (Spears, 2004, s. 7-11). Bu çalışmada yapılacak olan uygulamada kullanılacak hizmetkâr lider alt başlıkları Van Dierendonck and Nuijten'in Servant Leadership Survey (SLS) uygulamasında yer alan ve bugüne kadar ortaya konmuş özelliklerden hareketle yeniden değerlendirilen başlıklardan oluşmaktadır. Bu uygulamada belirlenen ve ölçümde kullanılan hizmetkâr lider özellikleri: Güçlendirme, geri planda kalma, tevazu/alçakgönüllülük, gerçekçilik, cesaret, duygudaşlık ve kâhyalık (*stewardship*) şeklinde olacaktır.

2.1 Güçlendirme

Güçlendirme, başkalarına güvenme süreci ve güç paylaşımını içerir. Lider ve yöneticinin elinde bulundurduğu güç ve otoriteyi belli konularda çalışanlarına devretmesidir. Daha da önemlisi bunu mecburiyetten ya da önceliklerinden dolayı değil; onlara güvendiği için inanarak ve gönül rahatlığıyla yapmasıdır. Güçlendirme konusu iki yönlüdür. Birincisi lider ve yöneticinin yetki vermeye açık olması, ikinci olarak ise çalışanların yetkiyi alma ve gücü kullanma noktasında hazır olmalarıdır. Hizmetkâr lider çalışanlarına otoritesini belli alanlarda kullanma serbestisi tanıırken bunu nasıl yapacağına dair çalışanlarına güven veren ve ihtiyaçları olduğunda kapısı çalınabilen liderdir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 249-267).

2.2 Güven

Güven; kaygı, endişe ve korku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur. Story'ye göre güven, hizmetkâr liderin olmazsa olmaz özelliklerinden bir tanesidir. Doğru ve etkin bir liderlik için güven temel

bir altyapı unsurudur. Bununla birlikte güven, beraberinde belirsizlik ihtimallerini de taşımaktadır. Zira birisine güvenme, sonunda hayal kırıklığına uğrama ihtimalini de barındırır (Gautschi, 2000, s. 131). Güven önemli bir faktör olarak daima liderliğin merkezinde yer alır (Fairholm, 1997, s. 107).

2.3 Geri planda kalma

Geri planda kalma konusu öncelikli olarak lider ve yönetici kişinin örgütteki çalışanların öncelikli ihtiyaçları karşılanacak şekilde onlara ihtiyaç duydukları desteği ve toleransı vermesidir. Diğer yandan, verilen görev başarıyla sonuçlandığında geri planda kalma çalışanların fırsat bulması ve özgüven gelişimi açısından önemli bir davranıştır. Görüleceği üzere daima çalışanlara tanınan öncelik ve fırsat söz konusudur. Bununla birlikte geri planda kalma konusu liderliğin diğer temel özelliklerinden olan güçlendirme, gerçeklik, kâhyalık ve tevazu ile yakından ilişkili olmalıdır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 249-267).

2.4 Tevazu/Alçakgönüllülük

Tevazu, alçak gönüllülük demektir. Bu özelliğe sahip kimseye de mütevazı denir. Alçak gönüllülük, başkasına karşı gelecek ya da onun hoşuna gidecek her tür davranıştan sakınarak, onun önünde kendi benliğimizi silme yönünde bir eğilimdir. Mütevazı insan, neye sahip olursa olsun, diğer insanlardan farklı ve üstün hangi meziyetler taşırsa taşırsın, onlarla övünmez ve başkalarına yüksekte bakmaz. Büyükle büyük, küçükle küçük olur. Herkesle uyumlu bir iletişim ve dostluk kurar; güler yüzlü, tatlı dilli ve sevecen bir yaklaşımı vardır (Hökelekli, 2007, s. 114-119).

2.5 Gerçekçilik

Gerçekçilik kendini doğru ifade etmeyle yakından alakalıdır; duygu ve düşüncelerini bilinçaltında yatan gerçekliğiyle ifade etme davranışdır (Harter, 2002). Gerçekçilik her şeyden evvel bir başkasına kendini olduğu gibi ifade etmektir. Olaylar karşısında içsel düşüncelerini, karar ve niyetlerini gerçek ve doğru şekilde ifade etmez. Bu davranış özel ilişkilerde ya da genel yaşamda farklılık arz etmeyecek şekilde bütünlük ve tutarlı olmalıdır (Peterson ve Seligman, 2004, s. 14- 19).

2.6 Cesaret

Greenleaf'e göre cesaret eskiden beri var olan problemleri çözmek için yeni yaklaşımların arayışına girme çabasıdır. Bunu yaparken alınması gereken risklerden korkulmamalıdır. Cesaret hizmetkâr lideri diğer liderlerden ayıran önemli bir karakter özelliğidir. Örgütsel yapıda değerlendirildiğinde cesaret, geleneksel iş yaşamındaki davranış şekillerini zorlamadır (Hernandez, 2008, s. 121-128).

2.7 Duygudaşlık

Duygudaşlık; diğerlerinin konuşulmayan duygularını anlayabilme ve cevap verebilme özelliğidir (Ceylan, 2011, s. 38). Duygudaşlık, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini en doğru şekilde anlayabilmesidir. Duygudaşlık insanlar arası ilişkileri geliştiren bir kavramdır. Bu düşüncenin etkin olarak kullanılmasına bağlı olarak bireyler arasındaki tartışma ve kavgalar azalır ve ortadan kalkar. Organizasyon içi duygudaşlık ise örgüt bireylerinin karşısındaki insanı kendi yerine koymasındadır. Bu sayede bireyler diğer örgüt bireylerinin olaylar karşısında nasıl tepki vereceğini bilir ve davranışlarına ona göre belirler.

2.8 Kâhyalık (stewardship)

Kâhyalık teorisi Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre lider, güven ve ahlaki değerlere bağlı kendi çıkarlarından önce takipçilerin ve örgütün çıkarlarını gözeten kişidir. Aynı şekilde kâhya lider, örgüte ve takipçilerine uzun süreli bağlılık duyar; onları samimi duygularla tek taraflı sever, bencillikten çok vermeye ve karşısındakine hizmet etme odaklı bir anlayışa sahiptir (Pollard, 1997, s. 241-248).

3 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilgili bu zamana kadar birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan en çok kabul görenler Porter, Mowday ve Steers'in yaptığı tanımlamalardır. Örgütsel bağlılık, kişinin örgüt amaç ve hedeflerini tam olarak benimsemesi, bu hedeflere varılabilmesi için gayret sarf etmesi ve örgütte kendi varlığını sürdürürebilme isteğidir. Burada anlaşılması gereken salt bir itaat değil; örgüt ile birey arasında sıkı anlamlı bir bağdır. Bahsedilen bu bağ kişi ve örgüt arasında sürekli aktifliğini korumalıdır ve kişiler örgütün menfaatleri doğrultusunda fedakârlık yapmaya daima hazırdırlar (Vandenberg ve Scarpello, 1994, s. 536-543).

Konuyla ilgili birçok tanımlama yapılmış, Allen ve Meyer bu çalışmalar neticesinde üç farklı alt unsurdan oluşan bir tanım ortaya koymuş ve örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir modelle ifade etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990, s.25-31).

3.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyle örgüt arasında profesyonel anlamda bir ilişki değil daha çok duygu ve hislerin ön planda olduğu bir bağlılık şeklidir. Örgütlerine karşı hissettikleri yoğun bağlılık hisleriyle örgüt çalışanları örgütleriyle özdeşleşir, düşünceleri örgütle mütevazıdır. Kendini örgütün bir parçası gibi görmesi kişinin aidiyet duygusunu pekiştirir (Allen ve Meyer, 1990, s.25-31).

3.2 Devam bağlılığı

Bu bağlılık türünde faydacı bir yaklaşım söz konusudur. Kişi örgütteki devamlılığını düşünürken ayrılması veya kalması durumlarındaki kazanç ve kayıplarını hesaplar. İçinde bulunduğu örgütten ayrılması durumunda farklı iş seçenekleri bulunmuyorsa kişinin eğilimi devamlılığını sürdürme yönünde olur. Diğer taraftan kişinin örgüt içerisinde yaptığı yatırımlar onu ayrılmaktan alıkoyacak kadar büyük ölçüde ve uzun vadeli ise davranışı yine devam etmek şeklinde olacaktır. Dolayısıyla birey, örgüte sarf ettikleri ve hâlihazırda elinde bulundurduğu kıdem kazanımlarıyla bir mukayese yapar. Örgüt değişikliğinin zorluk ve fayda derecelerini kıyas eder ve bir karara varır. Bu durum kişinin örgüte bağlılığını etkileyen bir husustur (Allen ve Meyer, 1990, s.25-31).

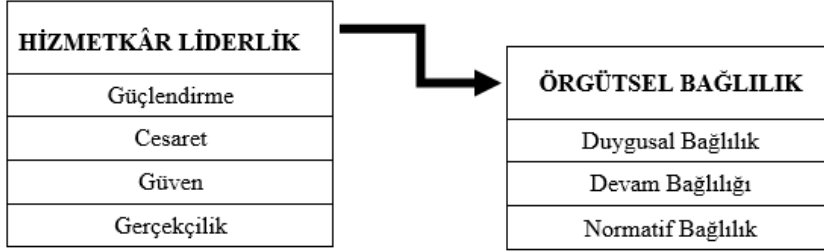
3.3 Normatif bağlılık

Bu bağlılık türünde kişi örgütle olan ilişkisi konusunda bir karara varmış bulunmaktadır. Kişi örgütteki devamlılığını sürdürmeye kendisini mecbur görür. Düşünce ve davranışlarını bu duygu temelinde belirler ve örgütte kalmaya gayret eder (Allen ve Meyer, 1990, s.25-31).

4 Araştırma modeli

Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmıştır. Daha sonra ise değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilere ilişkin elde edilen analize

değinilmiştir. En son olarak da elde edilen bulgular muvacehesinde sonuç ve önerilerde bulunulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki şekilde olduğu gibidir.



Şekil 1: Etkileşimi incelenen bağımsız ve bağımlı değişkenler

4.1 Örneklem kitlesi

Araştırmanın örneklem kitlesi devletin belli bir sektöründe yönetici kademesinde görev yapmakta olan kamu çalışanlarıdır. Uygulama maksadıyla dağıtılan 350 anketten 284'ü geri dönmüştür. Soru kâğıtlarının geri dönüş oranı % 81'dir. (Akgül, 1997) örneklem büyüklüğü için 100 ile 200 arasındaki denek sayısının yeterli olacağını belirtmektedir Akgül (1997, s.570). Dolayısıyla 284 denekten oluşan örneklem kitemizin bu tarz bir araştırma için kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu değerlendirilmektedir.

4.2 Araştırmada kullanılan değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan evvel hizmetkar lider özellikleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkilere yönelik kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ilişkin bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda belirtilmiştir.

4.3 Bağımsız değişkenler

Araştırma modeline belirtilen Dirk Van Dierendonck ve Nuijten tarafından ileri sürülen hizmetkâr liderlik özellikleri doğrultusunda dört kategoride ele alınmıştır. Bunlar, güçlendirme, güven, gerçekçilik ve cesaret başlıkları ile ele alınan değişkenlerdir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 249-267).

4.4 Bağımlı değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak Allen ve Meyer ikilisi tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık türleri kullanılmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir (Allen ve Meyer, 1990, s.25-31). Araştırma kapsamında aşağıdaki tabloda belirtilen hipotezler test edilmektedir.

4.5 İstatistiksel analizler ve bulgular

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre 12 hipotezin 6'sı kabul edilmiştir. Tümü 5 basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 56 sorudan elde edilen veriler SPSS 11.5 for Windows adlı istatistik programıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 1: Araştırmada kullanılacak hipotezler

Hipotez No	Hipotez
H_1	Hizmetkâr liderin güçlendirmesi çalışanların duygusal bağlılığını artırır.
H_2	Hizmetkâr liderin güçlendirmesi çalışanların devam bağlılığını artırır.
H_3	Hizmetkâr liderin güçlendirmesi çalışanların normatif bağlılığını artırır.
H_4	Hizmetkâr liderin cesareti çalışanların duygusal bağlılığını artırır.
H_5	Hizmetkâr liderin cesareti çalışanların devam bağlılığını artırır.
H_6	Hizmetkâr liderin cesareti çalışanların normatif bağlılığını artırır.
H_7	Hizmetkâr liderin güveni çalışanların duygusal bağlılığını artırır.
H_8	Hizmetkâr liderin güveni çalışanların devam bağlılığını artırır.
H_9	Hizmetkâr liderin güveni çalışanların normatif bağlılığını artırır.
H_{10}	Hizmetkâr liderin gerçekçiliği çalışanların duygusal bağlılığını artırır.
H_{11}	Hizmetkâr liderin gerçekçiliği çalışanların devam bağlılığını artırır.
H_{12}	Hizmetkâr liderin gerçekçiliği çalışanların normatif bağlılığını artırır.

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

4.6 Demografik analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler, frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda Tablo 2.'de gösterilmiştir. Tabloda, katılımcıların yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri ile ilgili genel bilgilere ve dağıtılan soru kağıdı ve geri dönüş oranına ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Görüldüğü üzere 350 adet anketin 284'ü geri dönmüş ve geri dönüşüm oranı % 81 olarak gerçekleşmiştir.

Aşağıda yer alan Tablo 3'te görüldüğü üzere anketi cevaplayanların % 16.2'si, 20-24 yaş arası, % 41.5'i 25-29 yaş arası, % 33.1'i 30-34 yaş arası ve %9.2'si, 35-40 yaş arasında bulunmaktadır.

Cinsiyetle ilgili frekans tablosunun gösterildiği Tablo 4.'te belirtildiği üzere anketi cevaplayanların % 99.3'ü erkek ve % 0.7'si kadındır. Erkeklerin yüzdesinin bu kadar fazla olmasındaki sebep anketin uygulandığı kamu kesiminin demografik yapısından kaynaklanmaktadır

Eğitim durumuna ilişkin olarak Tablo 5.'te görüldüğü gibi ankete cevap veren katılımcıların % 39.4'ü önlisans seviyesinde, % 51.4'ü lisans seviyesinde, % 9.2'si lisansüstü seviyesinde eğitim düzeyine sahiptir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına ilişkin bilgilerin yer aldığı Tablo 6.'da görüldüğü üzere ankete katılanların %47.2'si evli, % 52.1'i bekâr ve % 0.7'si boşanmış olarak yaşamaktadır.

Katılımcıların meslekteki çalışma yıllarına ilişkin bilgiler Tablo 7.'de belirtilmiş olup, anketi cevaplayanların % 10.6'sı 1-3 yıldır, % 28.2'si, 4-7 yıldır, % 33.8'i 8-11 yıldır, % 18.3'ü 12-15 yıldır ve % 9.2'si 16-20 yıldır bu meslekteki varlıklarını sürdürmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların demografik özellikleri

Dağıtılan Soru Kağıdı	Geri Dönen Soru Kağıdı	Geri Dönüş Oranı (%)	Yaş (%)	Cinsiyet Kadın/Erkek (%)	Medeni Durum Evli/Bekar (%)	Eğitim Düzeyi Lisans/Lis.üstü (%)	Meslek Yılı (%)
			20-24 arası 16.2	E. 99.3	Evli 47.2	Önlisans	1-3 yıl 10.6
			25-29 arası 41.5	K. 0.7	Bekar	39.4	4-7 yıl 28.2
350	284	81	30-34 arası 33.1		52.1	Lis. 51.4	8-11 yıl 33.8
			35-40 arası 9.2		Boş. 0.7	Lis.ü. 9.2	12-15 yıl 18.3
							16-20 yıl 9.2

Tablo 3: Yaşla ilgili frekans tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
20-24 arası	46	16.2
25-29 arası	118	41.5
30-34 arası	94	33.1
35-40 arası	26	9.2
Toplam	284	100

Tablo 4: Cinsiyetle ilgili frekans tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Erkek	282	99.3
Kadın	2	0.7
Toplam	284	100

Tablo 5: Eğitim durumuyla ilgili frekans tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Önlisans	112	39.4
Lisans	146	51.4
Lisansüstü	26	9.2
Toplam	284	100

4.7 Faktör Analizleri

Ortalama ve standart sapma değerleri göz önüne alındığında katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece ankette yer alan 56 sorudan (demografik özelliklerle ilgili sorular hariç) 17'si elenerek geriye kalan 39 soru ile tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

Tablo 6: Medeni durumla ilgili frekans tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Evli	148	47.2
Bekar	134	52.1
Boşanmış	2	0.7
Toplam	284	100

Tablo 7: Meslekteki çalışma yılıyla ilgili frekans tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
1-3 yıl arası	30	10.6
4-7 yıl arası	80	28.2
8-11 yıl arası	96	33.8
12-15 yıl arası	52	18.3
16-20 yıl arası	26	9.2
Toplam	284	100

Hizmetkâr liderlikle ilgili ölçeğe Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve dörtlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen dörtlü faktörün Van Dierendonck ve Nuijten'in tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı hizmetkâr lider özellikleri boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili ölçeğe Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve üçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır ve açıklanan toplam varyans % 62.8 olarak elde edilmiştir.

4.8 Güvenirlik analizleri

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Güvenirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre elde edilen Cronbach α katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8: Değişkenlerin güvenirlik göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
GÜÇLENDİRME	13	.9372
CESARET	6	.8728
GÜVEN	3	.7455
GERÇEKÇİLİK	3	.8424
DUYGUSAL BAĞLILIK	5	.8710
DEVAM BAĞLILIĞI	6	.8550
NORMATİF BAĞLILIK	3	.7282

Tablo 8.'de görüldüğü gibi hizmetkâr liderlikle ilgili değişkenlerin ve bağlılık türlerinin her birinin

ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.70 ile 0.95 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

4.9 Korelasyon analizi

Yapılan korelasyon analizinde hizmetkar liderlik özelliklerinden yalnızca gerçekçilik ile devam bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

Korelasyon analizi neticesinde güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında 0.575 pozitif ilişki, devam bağlılığı ile -0.251 ve normatif bağlılık ile -0.407 düzeyinde negatif ilişki bulunmuştur. $P < 0.01$ anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderin güçlendirme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Cesaret ile duygusal bağlılık arasında 0.436 pozitif ilişki, devam bağlılığı ile -0.193 ve normatif bağlılık ile -0.333 düzeyinde negatif ilişki bulunmuştur. $P < 0.01$ anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderin güçlendirme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Güven ile duygusal bağlılık arasında -0.202 negatif ilişki, devam bağlılığı ile 0.248 ve normatif bağlılık ile 0.138 düzeyinde pozitif ilişki bulunmuştur. $P < 0.01$ anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderin güçlendirme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Gerçekçilik ile duygusal bağlılık arasında -0.240 negatif ilişki ve normatif bağlılık ile 0.289 düzeyinde pozitif ilişki bulunmuştur. $P < 0.01$ anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderin güçlendirme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Yapılan analiz neticesinde demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 9.’dan anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderliğin tüm alt maddelerinin duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Bunlardan en çok ilişkili olan güçlendirmedir. Sonra sırasıyla cesaret, gerçekçilik ve güven gelmektedir. Ancak liderin güveni ve gerçekçiliği çalışanın duygusal bağlılığı ile ters ilişkilidir.

Hizmetkâr liderliğin gerçekçilik ($p > 0,05$ olduğundan) haricindeki tüm alt maddelerinin duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Bunlardan en çok ilişkili olan güçlendirmedir. Sonra sırasıyla güven ve cesaret gelmektedir. Ancak liderin güveni ve cesareti çalışanın devam bağlılığı ile ters ilişkilidir.

Hizmetkâr liderliğin tüm alt maddelerinin normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Bunlardan en çok ilişkili olan güçlendirmedir. Sonra sırasıyla cesaret, gerçekçilik ve güven gelmektedir. Ancak liderin cesareti çalışanın normatif bağlılığı ile ters ilişkilidir. Ayrıca güvenin normatif bağlılıkla ilişkisi ihmal edilebilir düzeydedir.

Korelasyon tablolarından anlaşıldığı üzere liderin en çok güçlendirmesinin örgütsel bağlılıklarla ilişkisi vardır ve bunların en güçlüsü duygusal bağlılık ile olanıdır. Sadece liderin gerçekçiliği ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmayıp, liderin cesareti ile normatif bağlılık arasında ihmal edilecek bir ilişki vardır. Analizlerden görüldüğü üzere liderin güçlendirmesinin örgütsel bağlılıkların hepsiyle ve liderin cesaretinin duygusal bağlılığı arasında orta seviyede ilişki olup, yukarıda bahsedilen iki durum hariç liderin diğer özelliklerinin örgütsel bağlılık ile arasında zayıf bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki korelasyona ilişkin analiz verileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

4.10 Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Yukarıda sıralanan regresyon modelleri SPSS 11.5 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo 9: Hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki korelasyon analizi

Değişkenler	Güçlendirme	Cesaret	Güven	Gerçekçilik	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılığı
Güçlendirme	1,000						
Cesaret	,621**	1,000					
Güven	-,319**	-,307**	1,000				
Gerçekçilik	-,429**	-,485**	,131*	1,000			
Duygusal Bağlılık	,575**	,436**	-,202**	-,240**	1,000		
Devam Bağlılığı	-,251**	-,193**	,248**	-,092	-,360**	1,000	
Normatif Bağlılığı	-,407**	-,333**	,138*	,289**	-,611**	,026	1,000
*P < 0.05 düzeyinde anlamlı				*P < 0.001 düzeyinde anlamlı			

4.10.1 Duygusal Bağlılık ve Hizmetkâr Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 10: Duygusal bağlılık ve hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	T	P (sig.)
GÜÇLENDİRME	.543	7.541	.000**
CESARET	.049	.666	.506
GÜVEN	-.017	-.318	.751
GERÇEKÇİLİK	.019	.342	.732
R^2	0.333		
F	34,753		
Sig.	.000		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo 10'da duygusal bağlılık üzerinde hizmetkâr lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 34,753 olması modelin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ile hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R^2 değeri 0.577'dir. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R^2 değeri 0.333 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal bağlılığı, modeldeki hizmetkâr lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 33.3'ünü açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden hizmetkâr liderlerin güçlendirmesi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değeri sırasıyla .000, .506, .751 ve .732 olarak bulunmuştur. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri ise sırasıyla .543, .049, -.017 ve .019'dur.

Aşağıda yer alan Tablo 11.'de yukarıdaki regresyon analizi ve ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve ret durumları gösterilmektedir.

Tablo 11: Hipotez analizleri sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL/RET
H_1 . Liderin güçlendirmesi çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H_4 . Liderin cesareti çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RET
H_7 . Liderin güveni çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RET
H_{10} . Liderin gerçekçiliği çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RET

4.10.2 Devam Bağlılığı ve Hizmetkâr Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 12.'de devam bağlılığı üzerinde hizmetkâr lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Devam bağlılığı ile hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki yapılan regresyon analizinde, hizmetkâr liderin güçlendirme, güven ve gerçekçilik özellikleri ile devam bağlılığı arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 11.979 olarak bulunmuştur. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 12: Devam bağlılığı ve hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	T	P (sig.)
GÜÇLENDİRME	.240	-2.943	.004**
CESARET	-.094	-1.127	.263
GÜVEN	.177	3.018	.003
GERÇEKÇİLİK	.264	-4.134	.000**
R^2	.147		
F	11,979		
Sig.	.000		

** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 13.'te yukarıdaki regresyon analizi ve ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve ret durumları gösterilmektedir.

Tablo 13: Hipotez analizleri sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL/RET
H_2 . Liderin güçlendirmesi çalışanların devam bağlılıklarını artırır.	KABUL
H_5 . Liderin cesareti çalışanların devam bağlılıklarını artırır.	RET
H_8 . Liderin güveni çalışanların devam bağlılıklarını artırır.	KABUL
H_{11} . Liderin gerçekçiliği çalışanların devam bağlılıklarını artırır.	KABUL

4.10.3 Normatif Bağlılık ve Hizmetkâr Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 14.'te normatif bağlılık üzerinde hizmetkâr lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan regresyon modelinde F 21,033 değeri $p < 0.05$ düzeyinde oldukça anlamlıdır. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan R^2 ise, .232 olarak bulunmuştur. Yani hizmetkâr lider özelliklerinin normatif bağlılığı karşılama oranı % 23.2'dir. Normatif bağlılık ile hizmetkâr

liderlik özellikleri arasındaki yapılan regresyon analizinde, hizmetkâr liderin güçlendirme ve gerçekçilik özellikleri ile devam bağlılığı arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 14: Normatif bağlılık ve hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P (sig.)
GÜÇLENDİRME	.461	-5.965	.000**
CESARET	.054	.685	.494
GÜVEN	-.007	-.130	.896
GERÇEKÇİLİK	.119	1.960	.049*
R^2	.232		
F	21,033		
Sig.	.000		

* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 15.'de yukarıdaki regresyon analizi ve ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve ret durumları gösterilmektedir.

Tablo 15: Hipotez analizleri sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL/RED
H_3 . Liderin güçlendirmesi çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL
H_6 . Liderin cesareti çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	RED
H_9 . Liderin güveni çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	RED
H_{12} . Liderin gerçekçiliği çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL

5 Sonuç

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki uygulamalı olarak ele alınmıştır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bunun yanı sıra bir takım yönetim tarzları da bu bağlılığın oluşmasında ve idamesinde önemli etkiye sahiptir. Bu çalışmada liderlik tarzlarından bir tanesi olan hizmetkâr liderliğin bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Gelişen ve değişen teknoloji ve konjonktürle birlikte yeni nesil yönetim şekilleri ve liderlik tarzları da uygulamaya konulmuştur. Bu anlamda yeni sayılabilecek olan hizmetkâr liderlik kavramına, literatür ve uygulama alanı dikkate alındığında, son yıllarda daha çok rastlandığını söylemek mümkündür.

Bu çalışma hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen kavramsal bir çalışmadır. Örgütsel bağlılığa etki eden hizmetkâr lider özellikleri, bu konuya öncelik veren ve çalışanlarının performansını artırmayı hedefleyen kurum ve yöneticiler için yol gösterici olacaktır.

Anket sonuçlarından anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderliğin alt maddelerinden sadece güçlendirmenin duygusal bağlılık ile % 99 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi vardır. Yöneticinin çalışanlarını güçlendirmesinin, çalışanların duygusal bağlılığını ciddi miktarda arttırdığı tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlikle devam bağlılığı incelendiğinde hizmetkâr liderliğin alt maddelerinin cesaret harcinde hepsinin devam bağlılığı ile % 99 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi vardır. Alt maddelerden en çok gerçekçiliğin, sonra güçlendirmenin ve en son da güvenin devam bağlılığını etkilediği gözlemlenmiştir.

Hizmetkâr liderlikle normatif bağlılık incelendiğinde hizmetkâr liderliğin alt maddelerinin güçlendirmenin normatif bağlılık ile % 99 ve gerçekçiliğin normatif bağlılığı ile % 95 anlamlılık düzeyinde

bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Liderin güçlendirmesi ve gerçekçiliği çalışanların normatif bağlılığını arttırmaktadır.

Bununla birlikte çalışmayı belli alanlarda kısıtlayan unsurlar olmuştur. Yapılacak müteakip çalışmalarda bu kısıtların ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi için araştırmacılara tavsiye edilen hususlar aşağıda belirtilmiştir.

Öncelikli olarak hizmetkâr liderlik kavramının yeni sayılabilecek bir kavram olduğunu tekrar hatırlamak yerinde olacaktır. Bu çalışma hazırlanırken istifade edilen kaynaklar genellikle yabancı menşelidir. Konuyla ilgili sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Her şeyden evvel bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısının artırılmasının yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

Diğer bir husus olarak çalışmanın içeriğindeki uygulama kısmına ilişkin icra edilen anket içeriğidir. Hizmetkâr liderlik ile ilgili bu güne kadar sınırlı sayıda anket uygulaması yapılmış ve bunların tamamı yabancı kaynaklı olarak gerçekleşmiştir. Anketlere temel teşkil eden değişkenler genellikle yabancı ülkelerin branşlaşma ve kültürlerine göre oluşturulduğundan ülkemizde yapılan uygulamada bazı kavramların karşılığı tam olarak örneklem kitlesi üzerinde karşılığını bulamamıştır. Farklı kurum ve kurum içi branş dağılımına paralel olarak kültüre dayalı farklılıklar da anket soruları içerisinde kendisini göstermektedir. Dolayısıyla farklı organizasyon yapısı ve kültür özellikleri taşıyan ülkelerde ortaya konulan uygulama ülkemizde yapıldığında beklenen neticeleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu çalışma sadece bir kurum çapında uygulanmıştır. Bununla birlikte bu kurum kamu sektöründe hizmet veren normatif yapıda ve demografik özellikleri bir önceki bölümde ifade edilen sınırlı bir yapıdadır. Farklı kurum, kuruluş ve örgütlerin yapıları dikkate alındığında hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmaların bu alanlarda da aynı ölçekler kullanılarak yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken bu çalışma kapsamında Van Dierendonck ve Nuijten'in SLS (Servant Leadership Survey) uygulamasında kullanılan hizmetkâr lider alt başlıkları kullanılmıştır. Yapılacak müteakip çalışmalarda Greenleaf ve Spears gibi diğer uygulamacıların hizmetkâr lider alt başlıkları temel alınarak çalışma yapılmasının genel bir mukayese yapılması hususunda faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Yapılan analizlerde genel itibariyle beklenen sonuçlar elde edilmiş olup bu neticeler, çalışmadan önceki öngörülerimizle paralellik göstermektedir. Bahse konu kamu kurumunda yönetici kademesinde bulunan kişilerin çalışanların bağlılığını artırmak maksadıyla hizmetkâr liderlik alt başlıklarından uygulanması konusunda kendilerini tekrar gözden geçirmeleri gerekmektedir. Özellikle alçakgönüllülük, güçlendirme, güven ve geri planda kalma gibi davranış şekilleri çalışanların bağlılığı konusunda belirleyici veya yön verici olmaktadır. Bu konularda zafiyet yaşayan yöneticilerle birlikte çalışan kişiler bağlılık konusunda olumsuz yönde tesir altında kalmaktadırlar. Bu tarz davranış sergileyen yöneticilerin çalışanlarına karşı daha mütevazı, daha paylaşımcı, onların önceliklerine kıymet veren ve her şeyden öte onların kurumun gerçek birer parçası oluğunu kabul eden bir düşünce yapısında olması gerekmektedir. Normatif yapılardan oluşan kurumlar dikkate alındığında kendisine değer verilen ve öncelikleri dikkate alınan çalışanlar amirlerine veya yöneticilerine karşı duygusal anlamda daha fazla bağlanmaktadır. Bunun temel nedeni kültürümüzde var olan değerlerdir. Toplumsal yapımız itibariyle "bindiği dalı kesme" ya da "ekmek yediği kapıya ihanet etme" gibi değerler ön planda olduğu için bu tarz yöneticilerin toplumun bu hususiyetlerini dikkate almaları gerekmektedir. Zira yapılan analizlerde de görüldüğü üzere çalışanlara değer verilmesi, onların ön plana çıkarılması, kişisel gelişimleri konusunda desteklenmeleri gibi çalışan merkezli düşünce yapısının altını dolduran her türlü davranış çalışanların özellikle duygusal ve devam bağlılıklarını artırmaktadır.

Kaynaklar

- AKGÜL, A. (1997): *Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri: SPSS uygulamaları*. Yükseköğretim kurulu matbaası.
- ALLEN, N. J., AND J. P. MEYER (1990): "Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation," *Academy of Management journal*, 33(4), 847–858.
- CEYLAN, A. (2011): *Yönetimde İnsan ve Davranış*. Kaan Matbaacılık, İstanbul.
- FAIRHOLM, G. W. (1997): *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Greenwood Publishing Group.
- GAUTSCHI, T. (2000): "History effects in social dilemma situations," *Rationality and Society*, 12(2), 131–162.
- GREENLEAF, R. K. (1970): "The Servant as Leader, The Robert K," *Greenleaf Center, Indianapolis, IN*.
- HARTER, S. (2002): "Authenticity," in *Handbook of Positive Psychology*, ed. by C. R. S. ve Shane J. Lopez, pp. 382–394. Oxford University Press, Oxford.
- HERNANDEZ, M. (2008): "Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model," *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121–128.
- HÖKELEKLI, H. (2007): "Tevazu (Alçakgönüllülük)," *Dem Dergi*, 1(2), 114–119.
- PETERSON, C., AND M. E. SELIGMAN (2004): *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- POLLARD, C. W. (1997): "The leader who serves," *Strategy & Leadership*, 25(5), 49–52.
- SPEARS, L. C. (2004): "Practicing servant-leadership," *Leader to leader*, 2004(34), 7–11.
- VAN DIERENDONCK, D., AND I. NUIJTEN (2011): "The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure," *Journal of business and psychology*, 26(3), 249–267.
- VAN DEN BERG, R. J., AND V. SCARPELLO (1994): "A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization," *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535–547.

A survey through the relationship between servant leadership and organizational commitment

Celal Yilmaz and Adnan Ceylan

In this study it was held the relationship between servant leadership and organizational commitment in an empirical study. In this study, it's being offered the relationship between a new generation leadership model studied by Greenleaf in 1970s with an another important subject like organizational commitment. The empiric research was conducted between 284 government officials working as managers. It is aimed to determine the existence of the relationship between servant leadership and organizational commitment. What if there is a relation between them it is also important to determine the manners and dimensions of it. Until recently, most of the studies about servant leadership were all theoretical. In this study, we executed an empiric research held by the executers in recent years. In such a way, we tried to figure out the relationship between servant leadership and organizational commitment clearly in a concrete manner. It makes this study more significant that there is no research about the relationship between servant leadership and organizational commitment. At the end of this study, it has clearly seen that this relationship is so significant. As a result, it is assessed that the leaders should care about the needs and priorities of their staff especially from the aspect of empowerment.

Keywords: Leadersip, servant leadership, organizational commitment.

Article history: *Received 13 July 2016, Accepted 29 November 2016, Available online 30 November 2016*

