


Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

B. Dilek Özbezek¹ 

| | |
|---|--|
| Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü | Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Empowerment |
| Öz Bu araştırmanın amacı, psikolojik güçlendirmenin hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolünün test edilmesi de dahil olmak üzere, hizmetkâr liderlik, işe adanmışlık ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma hipotezlerini test etmek için Andrew Hayes'in (2018) geliştirmiş olduğu IBM SPSS üzerinde çalışan PROCESS v3.4 makro uygulaması kullanılmıştır. Gaziantep ilinde 440 kamu çalışanından elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda, hizmetkâr liderlik, işe adanmışlık ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, psikolojik güçlendirmenin hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye kısmi aracı rolü de doğrulanmıştır. Bu araştırmanın sınırlılıkları, teorik ve pratik açıdan katkıları, gelecekteki araştırmalar için önerilerle birlikte tartışılmaktadır. | Abstract The aim of this research is to examine the relationships among servant leadership, work engagement, and psychological empowerment, including testing for mediation role of psychological empowerment on the relationship between servant leadership and work engagement. PROCESS v3.4 macro application running on IBM SPSS, developed by Andrew Hayes (2018), was used to test the research hypotheses. As a result of the analyses made with the data obtained from 440 public employees in Gaziantep, it was found that the relationship between servant leadership, work engagement and psychological empowerment was positive and significant. However, it was also confirmed that psychological empowerment has a partial mediating role in the relationship between servant leadership and work engagement. The limitations of this research, its theoretical and practical implications are discussed in terms of future research, together with the suggestions presented. |
| Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık, Psikolojik Güçlendirme | Keywords: Servant Leadership, Work Engagement, Psychological Empowerment |
| JEL Kodları: D23, M12 | JEL Codes: D23, M12 |

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı Bu çalışma 14/01/2022 tarih ve E-87841438-050.99-143355 sayılı Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Olan Katkıları Çalışmanın tamamı yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çıkar Beyanı Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, İslahiye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, dilekozbezek@gmail.com

1. Giriş

Günümüzde çalkantılı ve belirsiz bir çalışma ortamıyla karşı karşıya kalan kamu kurumları performansı ve hizmet sunumunu iyileştirme baskısı altındayken, aynı zamanda sürdürülebilir bir şekilde daha azıyla daha fazlasını yapmaya çalışmaktadır (Schwarz vd., 2016: 1; Thu ve Anh, 2017: 58). Vigoda-Gadot, Eldor ve Schohat'a (2013: 522-523) göre kamu sektörünün sorumluluğu, devlete ve vatandaşlarına karşı bir "misyon" duygusuyla kamu politikasını teşvik etmektir. Bu benzersiz amaç duygusu, sadece işi yapmaktan ziyade hizmet eden, kendini adanmış, ilgili ve bağlı kamu çalışanlarını gerektirmektedir. İşe adanmışlık, aynı zamanda vatandaşlarla müşteri olarak ilgilenmek, artan duyarlılık ve bir kamu görevini tamamlamak için resmi görevlerin ötesine geçmek gibi başlıca yeni kamu yönetimi değerleriyle de uyumludur.

İşe adanmışlığı teşvik etme arzusu dünya çapındaki kamu idarelerinin temel ilgi alanlarından biridir (Breaugh, 2020: 1). Luu'ya (2019: 789) göre vatandaşlar, yavaş yavaş değişen idari standartların ötesinde kaliteli kamu hizmetini giderek daha fazla talep ettiği için kamu çalışanlarının rol gerekleri dahilinde ve ötesinde hizmet davranışlarına etkin bir şekilde adanmaya yönlendirmek gerekir. Borst'a (2018: 2) göre daha az kaynakla daha iyi performans göstermeleri beklenen kamu kurumları, tatmin olmuş (pasif) çalışanlar yerine adanmış kamu çalışanlarına daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Pritchard (2008) bürokratik yapılar, algılanan bürokrasi, şeffaflığın olmaması ve siyasi liderlik gibi kamu sektörü özelliklerinden dolayı, kamu örgütlerinde işe adanmışlığın daha da önemli olabileceğini savunmaktadır (Akt: Noesgaard ve Hansen, 2018: 1047). Shim, Park, Keum ve Kim'e göre (2020: 2) daha yüksek işe adanmışlık düzeyine sahip bireyler, kurumun misyonunu coşkuyla yerine getirmeye, kendilerini adanmaya, müşterilerine daha iyi hizmet sunmaya tamamen odaklanmaya ve psikolojik iyilik hallerini koruyarak işlerinde motivasyon ve enerjiyi daha iyi sürdürmeye daha yatkındırlar. Bu nedenle işe adanmışlık, kamu çalışanlarının daha iyi hizmetler sunmasını ve yüksek düzeyde iş motivasyonunu sürdürmesini sağlayan bir psikolojik deneyimi temsil eder (Bakker, 2015: 728).

İşe adanmışlık, "bireysel bir çalışanın arzu edilen örgütsel sonuçlara yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal durumu" olarak tanımlanabilir (Shuck ve Wollard, 2010: 103). Choi, Tran ve Park (2015: 931) işe adanmışlığın, örgütsel başarının en önemli itici güçlerinden biri olabileceğini ileri sürmüştür. De Clercq, Bouckennooghe, Raja ve Matsyborska'ya (2014: 184) göre adanmış çalışanlar daha üretkendir, işlerinden zevk alırlar ve diğerleri için önemli bir ilham kaynağı olarak işlev görürler. Araştırmalar gerçekten de işe adanmışlığın psikolojik sağlık, yönetsel etkinlik ve müşteri sadakati, kişisel inisiyatif alma ve ekstra rol davranışı, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi birçok bireysel ve örgütsel sonucu etkilediğini ortaya koymuştur (Salanova ve Schaufeli, 2008: 118; Decuyper ve Schaufeli, 2019: 2; Schaufeli ve Bakker, 2004: 294). Bu nedenle, işe adanmışlık, örgütlerin çalışanların örgütsel başarıya ve kendi refahlarına katkıda bulunmalarına yardımcı olan güçlü ve kullanışlı bir yönetim aracı olarak kabul edilir (Singh, 2016: 105; Muller vd., 2019: 2).

İşe adanmışlık, iş talep-kaynak modelinin önemli bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Bao vd., 2018: 407; Noesgaard ve Hansen, 2018: 1047; Chen ve Peng, 2021: 1064). Bu modele göre iş kaynakları, hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan, iş taleplerini en aza indiren ve sıklıkla kişisel büyüme ve gelişmeyi destekleyen bir işin unsurlarıdır (Bakker ve Demerouti, 2008: 211). İşe adanmışlığın iş kaynakları (örneğin, süpervizör desteği, performans geri bildirim, yetenek çeşitliliği, özerklik ve öğrenme fırsatları) ve kişisel kaynakların (örneğin, dayanıklılık, öz-yeterlik, iyimserlik) mevcudiyeti ile artırıldığına ve aynı zamanda iş taleplerinin seviyesinden de (örneğin, iş baskısı, duygusal, zihinsel ve fiziksel talepler) olumsuz bir şekilde etkilendiğine inanılmaktadır

(Sousa ve van Dierendonck, 2017: 16; de Sousa ve van Dierendonck, 2014: 878). Bu perspektiften hizmetkâr liderlik yönelimli yöneticiler, çalışanlara kişisel büyüme ve gelişmelerinde yardımcı olma ve onları daha fazla işe adanmışlığa yol açan özverili davranışlarla içsel olarak motive etme konusunda potansiyel bir kaynak olarak görülmektedir (Rabiul vd., 2021: 5).

Bu çalışma kamu çalışanlarının hizmetkâr liderlik algısının işe adanmışlık düzeylerine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolüne odaklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik, işe adanmışlığı artırabilecek ve çalışanların refahını ve performansını iyileştirebilecek bir model olarak giderek daha fazla kabul edilmekle birlikte (de Sousa ve Van Dierendonck 2014: 893; De Clercq vd., 2014: 189; Carter ve Baghurst, 2014: 254), kamu sektöründe hizmetkâr liderlik (Miao vd. 2014: 1) ve özellikle de hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişki hakkında sınırlı araştırma bulunmaktadır (Slack vd., 2019: 2; Shim vd., 2020: 2). Öte yandan, Chen ve Peng (2021: 1064) hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin doğrudan olmayabileceğine dikkat çekmişlerdir. Bu çalışma, hem hizmetkâr liderlik, işe adanmışlık ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri hem de psikolojik güçlendirmenin hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolünü kamu sektörü bağlamında ele alarak alan yazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk kez 1970 yılında Herman Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli romanından esinlenen Robert Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Hizmetkâr liderlik ahlaki bir temele dayalı, hizmet etme motivasyonu üzerine kuruludur. Greenleaf (1977) tarafından hizmetkâr liderlik şu şekilde tanımlanmıştır (Akt: de Sousa ve van Dierendonck, 2014: 880; Sousa ve van Dierendonck, 2017: 14);

"Hizmetkâr-lider önce hizmetkârdır [...] İnsanın hizmet etmek istediği doğal bir duyguyla başlar, sonra bilinçli seçim, kişiyi liderlik etmeyi arzulamaya sevk eder. Bu kişi, belki de alışılmadık güç kullanımı veya maddi mülk edinme ihtiyacı nedeniyle, önce lider olan kişisen keskin bir şekilde farklıdır [...]" (Greenleaf, 1977: 7).

Bu tanıma göre hizmetkâr liderler için takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak, kişisel çıkar ve maddi mülkiyet elde etmekten daha önceliklidir (van Dierendonck, 2011: 1230). Her şeyden önce liderlik yapan lider ve her şeyden önce hizmet eden lider iki ayrı uç noktada yer alır (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853).

Hizmetkâr liderlik, pasif veya güçsüz değildir; "bilinçli olarak kontrol edilen ve cömertçe paylaşılan, vazgeçilmeyen kişisel güç" olarak karakterize edilir (Asag-Gau ve van Dierendonck, 2011: 466). Hizmetkâr liderliği diğer liderlik yapılarından ayıran en önemli özellik bütüncül doğasıdır. Hizmetkâr liderlik, genellikle dönüşümcü, etik ve otantik liderlik gibi diğer liderlik tarzlarında bireysel veya kısmen ele alınan ancak hiçbir zaman tamamen ele alınmayan farklı boyutları içeren bütüncül bir liderlik modelini temsil eder (Neubert vd., 2008: 1222; Sendjaya ve Cooper, 2011: 417). Örneğin, örgütün iyiliğini nihai hedef olarak belirleyen dönüşümcü liderlik tarzından farklı olarak hizmetkâr liderlik, takipçilerin psikolojik sağlıkları, duygusal olgunlukları ve etik bilgelikleri gibi birçok alanda gelişmesine ve büyümesine odaklanır (Hu ve Liden, 2011: 853; Van Dierendonck vd., 2014: 546). Hizmetkâr liderlik, ayrıca ahlaki unsurları da içeren hem etik hem de otantik liderlik tarzlarının aksine, takipçileri, örgütün müşterileri, topluluklar ve hatta bir bütün olarak toplum dahil olmak üzere örgütün tüm paydaşlarının refahı ile ilgilidir (Ehrhart, 2004 69; Walumbwa vd., 2010: 518; Eva vd., 2019: 113).

Hizmetkâr liderlik, “kişinin kendi çıkarının ötesine geçmesini” (van Dierendonck, 2011: 1230) ve liderin sadece örgütün başarısına karşı değil, aynı zamanda takipçilere, örgütün müşterilerine ve diğer paydaşlarına karşı da ahlaki sorumluluklarını vurgular (Peterson vd., 2012: 569). Hizmetkâr liderler takipçilerinin kendi iyilikleri için gelişmelerini isterler ve takipçilerin gelişimini sadece liderin veya örgütün amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak değil, başlı başına bir amaç olarak görürler (Ehrhart, 2004: 69). Liden Wayne, Zhao ve Henderson’a (2008: 162) göre hizmetkâr liderlik, takipçilerin içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak için bir temel sağlar. Hizmetkâr liderler takipçilerinin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve potansiyelini anlamak için bire bir iletişime güvenirlir. Her bir takipçinin benzersiz özellikleri ve ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olan liderler, daha sonra takipçilerine potansiyellerini gerçekleştirmeleri için yardımcı olur.

Hizmetkâr liderlik, takipçilerinin iyiliğini liderin kişisel çıkarlarının önüne koyan nezih, ahlaki ve insan odaklı bir liderlik felsefesi olarak görülmektedir (Baykal, 2020: 275). Hizmetkâr liderlik, kişisel güç veya prestij için değil, başkalarına olduğu kadar örgütlerine ve topluma da hizmet etmek için doğuştan gelen bir arzudur (Liu, 2019: 1100). Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ve Liden (2019: 114) hizmetkâr liderler, içsel olarak başkalarına fayda sağlamak ve dışsal olarak daha büyük topluluğa fayda sağlamak için takipçinin ihtiyaç ve çıkarlarına bire bir öncelik vermesi olarak tasvir edilen liderliğe yönelik diğer odaklı güdülere sahip olduğuna işaret etmektedir. Hizmetkâr liderler, insanları güçlendirir ve geliştirirler; alçakgönüllülük gösterirler, otantikler, insanları oldukları gibi kabul ederler, yön verirler ve bütünün iyiliği için çalışan sorumlu yöneticilerdir (Van Dierendonck, 2011: 1232) ve aynı zamanda takipçilerinin potansiyellerini geliştirmeye odaklanarak en iyi iş performansını sergilemeleri için ilham verirler (Van Dierendonck vd., 2014: 546). Canavesi ve Minelli’ye (2021: 3-4) göre hizmetkâr liderlerin, otoriter güç empoze etmeden yerleşik örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçileriyle işbirliği yaptıkları anlamına gelen, etik ilkelere dayalı benzersiz bir örgüt kültürü yaratırlar.

İşe adanmışlık, çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel çabalarını işlerinin faydaları için adadıkları bilişsel bir durumu temsil eder (Kahn, 1990: 694). Bir anlamda tükenmişliğin karşıtı olarak görülebilir (Sousa ve van Dierendonck, 2017: 16; Coetzer vd., 2017: 2). İşe adanmışlık, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile nitelendirilen, pozitif, tatmin edici ve işle ilgili bir bilişsel durum olarak tanımlanır. Bir duygu gibi anlık ve belirli bir durumdan ziyade, katılım, herhangi bir belirli nesne, olay, birey veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel duruma atıfta bulunur (Schaufeli vd., 2002: 74). Dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, bireyin işini yaparken en iyi çabayı gösterme arzusu ve zorluklar karşısında ısrarcı olması anlamına gelir. Adanmışlık, bireyin kendi işine daha güçlü bir şekilde dahil olmasını ve bir önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşamayı tanımlar. Yoğunlaşma, bireyin işine tamamen konsantre olması anlamına gelir ki, zamanın nasıl geçtiğini ve işten ayrılmanın zor olduğunu hissetmesine işaret eder (Stander ve Rothmann, 2010: 2; Jose ve Mampilly, 2015: 234). Noesgaard ve Hansen’e (2018: 1047) göre işe adanmışlık, sürekli olarak pozitif bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarla ilişkilendirildiğinden, örgütsel başarı için stratejik bir zorunluluk olarak kabul edilir.

İşe adanmışlık, aslında işveren/lider ile çalışan arasında karşılıklı bir ilişki olarak kabul edilir (Zeeshan, 2021: 6). Hizmetkâr liderler, takipçilerin büyümesini ve gelişmesini örgütün ve kendi önceliklerinin üzerinde tutarlar (Eva vd., 2019: 114; van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 250) ve takipçilerin maksimum potansiyellerine ulaşmaları ve optimal örgütsel ve kariyer başarısı elde etmeleri için büyümelerine yardımcı olurlar (Liden vd., 2008: 163) ve bu sayede hizmetkâr

liderler takipçilerinin en iyi yönlerini ortaya çıkarmaya odaklanarak yüksek düzeyde kişisel enerji ile işlerine yönlendirmeye teşvik eder (De Clercq vd., 2014: 189). Hizmetkâr liderlerin güçlendirici ve geliştirici davranışları, liderler ve takipçiler arasında yüksek kaliteli ikili ilişkiler, takipçilerin büyümesi ve gelişmesi için psikolojik olarak güvenli ve yenilikçi alanlar yaratırlar (van Dierendonck, 2011: 1247) ve bu psikolojik güvenlik, takipçilerin işlerine duygusal olarak adanmalarına katkıda bulunur (De Clercq vd., 2014: 189). Hizmetkâr liderler, bir vizyon oluşturur, takipçilerinin güvenini ve itimadını kazanır ve başkalarını etkiler (Akyüz ve Eren, 2013: 196). Hizmetkâr liderler, takipçilere işleri yaptırmaya zorlamak veya manipülatif yöntemler kullanmak yerine ikna etmeye çalışırlar (Kaya ve Karatepe, 2020: 2080). Hizmetkâr liderler ahlaki, sosyal sorumluluk sahibidir ve takipçilerin ilgi alanlarını ve gelişmelerini vurgular (Bao vd., 2018: 407) ve takipçilerine kişisel destek ve rehberlik sağlayarak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve böylece takipçilerinin diğer her şeyi unutarak işlerine tamamen konsantre olmasını sağlarlar (De Clercq vd., 2014: 189) ve nihayetinde hem fiziksel (dinçlik) hem de duygusal (adlanmışlık) ve bilişsel (yoğunlaşma) olarak işe adanmışlıklarını daha da artırırlar. Hizmetkâr liderliğin işe adanmışlığı olumlu bir şekilde etkilediği (örneğin, Carter ve Baghurst, 2014; Sousa ve van Dierendonck, 2017; De Clercq vd., 2014; Bao vd., 2018; Cinnioğlu ve Saçlı, 2019; Kaya ve Karatepe, 2020; Kır ve Karabulut, 2021; Canavesi ve Minelli, 2021; Zeeshan, 2021), ampirik araştırmalarla da doğrulanmıştır. Tartışılan teorik temellere ve ampirik kanıtlara dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁= Hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Psikolojik güçlendirme, bireylerin istihdam bağlamı üzerinde sahip oldukları kontrol ve hakimiyet duygusuna atıfta bulunur (Moura vd., 2015: 127). Psikolojik güçlendirme, bireyin iş rolüne yönelimini temsil eden anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört bileşle ortaya çıkan içsel bir görev motivasyonu olarak tanımlanır (Spreitzer, 1995: 1443). Anlam, bireylerin bir iş rolünün gereklilikleriyle inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu içerir (Bolat vd., 2016: 81). Anlam, amaç duygusu veya kişisel bağlantıyı yansıtır (Mishra ve Spreitzer, 1998: 577) ve bir bireyin kendini kişisel olarak önemli ve işine uygun hissetmesi anlamına gelir (Zhang ve Bartol, 2010: 110). Yetkinlik, bireyin elindeki görevi ustaca yerine getirebilme derecesini ve çalışanların görevleri başarılı bir şekilde yerine getirme inancını yansıtır (Stander ve Rothmann, 2010: 2). Özerklik, bireylerin mesleki faaliyetleri başlatma, düzenleme ve planlama konusunda özgürlüğe ve bağımsızlığa sahip olduklarını hissetmesine ve algılamasına atıfta bulunur (Newman vd., 2017: 52; Ghalavi ve Nastiezaie, 2020: 245). Etki, genel olarak çalışanların örgütsel sonuçları etkileme yetenekleri hakkındaki algılarını ifade eder (Zorlu ve Avan, 2019: 296). Spreitzer'e (1995: 1444) göre çalışanlar iş yaşamları üzerinde bir miktar kontrol sahibi olduklarını algıladıklarında psikolojik güçlendirme ortaya çıkar.

Çalışanları güçlendirmede etkili olan faktörlerden biri de liderlik tarzıdır (Ghalavi ve Nastiezaie, 2020: 246). Hizmetkâr liderler, takipçilerin potansiyelini en üst düzeye çıkarmasına izin veren koşulları yaratmaya odaklanır (Asag-Gau ve van Dierendonck, 2011: 466). Hizmetkâr liderler, takipçilere potansiyellerine ulaşmaları ve optimal örgütsel ve kariyer başarısı elde etmeleri için büyüme ve gelişme fırsatları sağlayarak (Ehrhart 2004: 69; Liden vd., 2008: 163; Newman vd., 2017: 52) ve takipçilerini sadece kendi çıkarları için kullanmak yerine ahlaki bir sorumluluk duygusu ile saygı duyarak ve karşılıklı güven inşa ederek (Carter ve Baghurst, 2014: 454; Tripathi vd., 2021: 6), işlerinin anlamlılığına ilişkin algılarını güçlendirebilir (Thelen ve Yue, 2021: 3805). Hizmetkâr liderler, aynı zamanda takipçilerinin kendi kişisel kariyer hedeflerine ulaşmak ve iş rollerini başarıyla yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri

geliştirmelerini destekleyerek ve teşvik ederek, yetkinlik duygularını da güçlendirebilir (Newman vd., 2017: 53; Zorlu vd., 2019: 297; Yang vd., 2019: 3). Hizmetkâr liderler, vizyon ve yön belirlemekle birlikte, amaca nasıl ulaşılacağı konusunda kararı takipçilerine bıraktığı için (Bolat vd., 2016: 86), iş yerinde daha fazla özgürlük ve bağımsızlık duygularını teşvik edebilir ve böylece çalışanların özerklik algılarını geliştirmeleri muhtemeldir (van Dierendonck 2011: 1233; Newman vd., 2017: 53). Hizmetkâr liderler, takipçilerini karar alma süreçlerine dahil ederek onlara işlerinde ve bir bütün olarak örgütte sahip oldukları önemli etkileri anlamaları için fırsatlar sunarlar (Tripathi vd., 2021: 6) ve nihayetinde hizmetkâr liderler, takipçilerin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki algılarını artırarak, psikolojik olarak güçlendirilmesi muhtemeldir. Hizmetkâr liderliğin psikolojik güçlendirmeyi olumlu bir şekilde etkilediği (örneğin Asag-Gau ve van Dierendonck, 2011; Bolat vd., 2016; Newman vd., 2017; Baykal vd., 2018; Yang vd., 2019; Zorlu vd., 2019; Ghalavi ve Nastiezaie, 2020; Tripathi vd., 2020; Thelen ve Yue, 2021), ampirik araştırmalarla da doğrulanmıştır. Tartışılan teorik temellere ve ampirik kanıtlara dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂= Hizmetkâr liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Psikolojik güçlendirme, kişinin işiyle ilgili olarak kendi kendini kontrol etme duygusunu ve kişinin iş rolüne aktif katılımını yansıtan içsel bir görev motivasyonunu ifade eder (Meng ve Sun, 2019: 983). Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar son derece üretkendir ve sonuçları bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu yönde etkileme potansiyeline sahiptir (Liden vd., 2000: 407). Meyerson ve Kline'a (2008: 447) göre psikolojik güçlendirme, güçlendirilmiş bir çalışma ortamında insanların kendilerini ne kadar yetkin veya yetenekli hissettikleri ile ilgilidir. İşlerini başarılı bir şekilde yerine getirme yetenekleri konusunda kendilerini daha yetkin hisseden kişiler, işlerinden daha fazla tatmin hissederler, örgütlerine daha etkili bir şekilde bağlı olurlar, daha düşük işten ayrılma niyeti sahiptirler ve ayrıca daha düşük düzeyde psikolojik güçlendirmeye sahip olanlardan daha olumlu iş performansı gösterirler. Seibert, Wang ve Courtright (2011: 983) psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş rollerini ve iş birimlerini şekillenmesine ve değişen durumlarla olumlu bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olduğunu ileri sürmüştür. Buna karşılık, psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlığı olumlu bir şekilde etkilediği (Stander ve Rothmann, 2010; Taştan, 2014; Jose ve Mampilly, 2015) ampirik araştırmalarla doğrulanmıştır. Bu araştırma kapsamında de Sousa ve van Dierendonck (2014: 878) çalışmasına paralel olarak, psikolojik güçlendirmenin hizmetkar liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde aracı bir mekanizma olabileceği düşünülmektedir. Tartışılan teorik temellere ve ampirik kanıtlara dayanarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₃= Psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₄= Psikolojik güçlendirmenin, hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, psikolojik güçlendirmenin hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolünün test edilmesini de dahil olmak üzere, hizmetkâr liderlik, işe adanmışlık ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri Gaziantep ilinde farklı kurumlarda görev yapan kamu çalışanları bağlamında incelemesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlar ile etkili liderlik yoluyla kamu sektöründe reformları teşvik eden kamu sektörü yöneticileri, kamu kurumları ve hükümetlerin uygulanması için önemli teorik ve pratik katkı sağlanacağı umulmaktadır.

3.2. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada, sosyal bilimler alanında birinci dereceden veri toplamada yaygın bir şekilde kullanılan anket tekniği kullanılmıştır. Daha fazla katılımcıya ulaşmak için 5’li Likert Ölçeği (1= Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum) derecelendirmesi dikkate alınarak, Google Form’da dört kısımdan oluşan online anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formunda altı sorudan oluşan sosyo-demografik özelliklere, hizmetkâr liderlik ölçeği, psikolojik güçlendirme ölçeği ve işe adanmışlık ölçeğine yer verilmiştir.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarını ölçmek amacıyla Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008) tarafından 28 ifade ve 7 boyutlu olarak geliştirilen ve daha sonra Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu ve Liao (2015: 3) tarafından tekrar gözden geçirilerek 7 ifade ve tek boyutlu kısa formu oluşturulan “Hizmetkar Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Kılıç ve Aydın (2016: 110) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçme aracının Cronbach α katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek için Spreitzer’in (1995: 1464-1465) geliştirdiği ve Sürgevil, Tolay ve Topoyan’ın (2013: 5378) Türkçe’ye uyarladığı “Psychological Empowerment Scale (PES)” kullanılmıştır. PES anlamlılık (3 ifade), yeterlilik (3 ifade), özerklik (3 ifade) ve etki (3 ifade) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşan 12 ifadeli bir ölçektir. Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013: 5387) tarafından Cronbach α katsayıları anlamlılık boyutu 0,89; yeterlilik boyutu 0,85; özerklik boyutu 0,83 ve etki boyutu 0,84 olarak hesaplanmıştır.

İşe Adanmışlık Ölçeği: Katılımcıların işe adanmışlık düzeyini ölçmek amacıyla Schaufeli, Salanova, Gonzalez ve Bakker’in (2002: 88-89) geliştirdiği ve Turgut’un (2011: 165) Türkçe’ye uyarladığı “Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” kullanılmıştır. UWES dinçlik (6 ifade), adanmışlık (5 ifade) ve yoğunlaşma (6 ifade) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan 17 ifadeli bir ölçektir. Orijinal ölçeğin Cronbach α katsayıları dinçlik için 0,80; adanma için 0,91 ve yoğunlaşma için 0,75 olarak rapor edilmiştir. Turgut (2011) tarafından Cronbach α katsayıları dinçlik boyutu 0,81; adanmışlık boyutu 0,87 ve yoğunlaşma boyutu 0,86 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Gaziantep ilinde görevli kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması için ana kütlelin tamamına ulaşmadaki maliyet ve zamansal kısıtlılıklar nedeniyle gönüllü kişiler üzerinde kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemlerinin bir arada kullanılması uygun bulunmuştur. Ana kütle tam olarak bilinmediği için bilimsel ölçütlere uygun bir şekilde örneklem büyüklüğünü hesaplarken varyansı maksimum kılan oran dikkate alınmıştır. Bu çerçevede, örneklem sayısı %5 anlam düzeyinde ve %5 hata payı ile 384 olarak hesaplanmıştır (Büyüköztürk vd., 2009: 96; Ural ve Kılıç 2013: 47). Etik kurul izni alındıktan sonra 15 Ocak 2022 ile 15 Mart 2022 tarihleri arasında yürütülen veri toplama

süreci boyunca anket linkinin gönderildiği katılımcılardan anketi doldurduktan sonra en az bir kişiye yollaması istenmiştir. Bu şekilde Gaziantep ilinde farklı kurumlarda görev yapan 440 kamu çalışanı geri dönüş sağlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 440 katılımcıdan 227'si (%51,6) kadın; 213'ü (%48,4) erkek; 338'i (%76,8) evli ve 102'si (%23,2) bekârdır. Katılımcıların 23'ünün (%5,2) 25 yaş veya altında, 80'inin (%18,2) 26-30 yaş aralığında, 156'sının (%35,5) 31-40 yaş aralığında, 124'ünün (%28,2) 41-50 yaş aralığında ve 57'sinin 51 yaş ve üzerinde (%13) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 18'i (%4,1) lise, 43'ü (%9,8) ön lisans, 303'ü (%68,9) lisans, 76'sı (%17,3) lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların 217'si (%49,3) 1-5 yıl arasında; 109'u (%24,8) 6-10 yıl arasında; 59'u (%13,4) 11-15 yıl arasında; 17'sinin (%3,9) 16-20 yıl arasında; 38'i (%8,6) 21 yıl ve üzerinde Gaziantep ilinde aynı kurumda çalıştığı ve 89'unun (%20,2) 1-5 yıl arasında; 103'ünün (%23,4) 6-10 yıl arasında; 70'inin (%15,9) 11-15 yıl arasında; 60'ünün (%13,6) 16-20 yıl arasında; 118'inin (%26,8) 21 yıl ve üzerinde zamandan beri kamu personeli olarak görev yaptığı belirlenmiştir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan her bir ölçeğin güvenilirlik ve yapı geçerlilikleri test etmek amacıyla Cronbach α katsayıları, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Tablo 1'de "İşe Adanmışlık Ölçeği", "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" ve "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" ile ilgili Cronbach α katsayıları ve AFA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 1: Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Hizmetkâr Liderlik, İşe Adanmışlık, Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerine İlişkin Faktörler | İfade Sayısı | Faktör Yükleri | Cronbach α | Öz Değer | Varyans % | Açıklanan Varyans | K-M-O Değeri | Bartlett Küresellik Testi | Sig. |
|--|--------------------|----------------|-------------------|----------|-----------|-------------------|--------------|---------------------------|------|
| Hizmetkâr Liderlik | Hizmetkâr Liderlik | 7 | ,713-,870 | ,897 | 4,354 | 62,207 | ,865 | 1780,115 | ,000 |
| İşe Adanmışlık | Diñçlik | 6 | ,629-,769 | ,871 | 4,485 | 26,380 | ,889 | 5701,943 | ,000 |
| | Adanmışlık | 5 | ,720-,794 | ,901 | 4,069 | 23,935 | | | |
| | Yoğunlaşma | 6 | ,826-,897 | ,931 | 3,495 | 20,560 | | | |
| Psikolojik Güçlendirme | Anlamlılık | 3 | ,773-,926 | ,857 | 2,403 | 20,029 | ,770 | 2765,684 | ,000 |
| | Yeterlilik | 3 | ,768-,876 | ,848 | 2,381 | 19,842 | | | |
| | Özerklik | 3 | ,876-,891 | ,873 | 2,310 | 19,247 | | | |
| | Etki | 3 | ,842-,890 | ,842 | 2,283 | 19,027 | | | |

Tablo 1'de görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik (KMO=,865; $\chi^2=1780,115$; $p=,000$) ölçeği, işe adanmışlık (KMO=,889; $\chi^2=5701,943$; $p=,000$) ölçeği ve psikolojik sözleşme (KMO=,770; $\chi^2=2765,684$; $p=,000$) ölçeği için KMO değerlerinin 0,60'tan büyük olması ve Bartlett Küresellik testi sonucu ki-kare değerinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin öz değeri birden büyük tek faktörle toplam varyansın %62,207'sini; işe adanmışlık ölçeğinin öz değeri birden büyük üç faktörle toplam varyansın %70,875'ini ve psikolojik güçlendirme ölçeğinin öz değeri birden büyük dört faktörle %78,144'ünü açıkladığı ve her bir ölçeğe ait faktörlerin Cronbach α katsayısının 0,70'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak, faktör yüklerinin hizmetkâr liderlik ölçeği için ,713 ile ,870; işe adanmışlık ölçeği için ,629 ile ,897 ve psikolojik güçlendirme ölçeği için ,768 ile ,891 aralığında değiştiği tespit edilmiştir. AFA sonucu kullanılan ölçeklerin güvenilir, geçerli ve ölçüm gücünün yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2016: 312-319). Bununla birlikte,

ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içinde olduğu ve verilerin normal dağılım sağladığı tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 133).

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla DFA yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle AFA ile elde hizmetkâr liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısını, işe adanmışlık ölçeğinin üç faktörlü yapısını (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma) ve psikolojik sözleşme ölçeğinin dört faktörlü (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) yapısını doğrulamak amacıyla birinci düzey DFA yapılmıştır. Daha sonra işe adanmışlık ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geneli için ikinci düzey DFA analizi yapılmıştır. Tablo 2’de birinci düzey ve ikinci düzey DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri sunulmuştur.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyilik Değerleri

| Ölçek | Model | $\Delta\chi^2$ | df | $\Delta\chi^2/df$ | RMSEA | AGFI | GFI | CFI | NFI | IFI |
|---------------------------|---------------|----------------|----|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | | ≤ 3 | $\leq 0,08$ | $\geq 0,90$ | $\geq 0,90$ | $\geq 0,90$ | $\geq 0,90$ | $\geq 0,90$ |
| Hizmetkâr Liderlik | Birinci Düzey | 13,549 | 8 | 1,694 | ,040 | ,970 | ,991 | ,997 | ,992 | ,997 |
| İşe | Birinci Düzey | 244,401 | 90 | 2,716 | ,063 | ,907 | ,938 | ,972 | ,956 | ,972 |
| Adanmışlık | İkinci Düzey | 245,279 | 87 | 2,819 | ,064 | ,901 | ,936 | ,971 | ,956 | ,971 |
| Psikolojik | Birinci Düzey | 123,065 | 48 | 2,564 | ,060 | ,931 | ,957 | ,973 | ,956 | ,973 |
| Güçlendirme | İkinci Düzey | 115,664 | 49 | 2,360 | ,056 | ,935 | ,959 | ,976 | ,959 | ,976 |

Tablo 2’de görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik, işe adanmışlık ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin hem birinci düzey hem de ikinci düzey model uyum indeksi değerleri açısından iyi/kabul edilebilir iyiliği kriterlerini karşıladığı görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 37). DFA sonucu hizmetkâr liderlik ölçeğinin gözlenen değişkenlerinin standardize edilmiş faktör yüklerinin ,631 ile ,873 arasında değişmesi ve psikolojik güçlendirme ölçeğinin boyutlarını ölçen gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yüklerinin ,716 ile ,951 arasında değişmesi uyum geçerliliklerinin olduğunu doğrulamıştır. Öte yandan işe adanmışlık ölçeğinin boyutlarını ölçen gözlenen değişkenlerin faktör yükleri dikkate alınarak, ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerini düşüren dinçlik boyutuna ait 5’inci ifade modelden çıkarıldıktan sonra standardize edilmiş faktör yükleri ,607 ile ,924 arasında değişmesi uyum geçerliliklerinin olduğunu doğrulamıştır (Bagozzi ve Yi, 1988: 81).

Hizmetkâr liderlik, işe adanmışlık ve psikolojik güçlendirme değişkenlerine ilişkin katılımcıların değerlendirmelerini yansıtan ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon ve Cronbach α değerleri Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Cronbach α Değerleri

| Değişkenler | Ortalama | Std. Hata | Hizmetkâr Liderlik | İşe Adanmışlık | Psikolojik Güçlendirme |
|-------------------------------|----------|-----------|--------------------|----------------|------------------------|
| Hizmetkâr Liderlik | 3,55 | 0,826 | (0,897) | | |
| İşe Adanmışlık | 3,89 | 0,574 | 0,222** | (0,861) | |
| Psikolojik Güçlendirme | 3,98 | 0,493 | 0,254** | 0,434** | (0,762) |

**p<0,01

Tablo 3’de görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik değişkeni ile işe adanmışlık (0,222**) ve psikolojik güçlendirme (0,254**) değişkenleri arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve aynı zamanda işe adanmışlık değişkeni ile psikolojik güçlendirme (0,434**) değişkeni arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin hizmetkâr liderlik ölçeği için $3,55 \pm 0,826$; işe adanmışlık ölçeği için $3,89 \pm 0,574$ ve psikolojik güçlendirme ölçeği için $3,98 \pm 0,493$ olduğu belirlenmiştir.

Hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü Baron ve Kenny'nin (1986) ortaya koyduğu şartlı aşamalar (Preacher ve Kelley, 2011: 93), Andrew Hayes'in (2018) geliştirmiş olduğu IBM SPSS üzerinde çalışan PROCESS v3.4 makro uygulaması ve Sobel testiyle incelenmiştir. Hayes'in önerisi ile bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderliğin (**X**) ve bağımlı değişken olarak işe adanmışlığın (**Y**) ve aracı değişken olarak psikolojik güçlendirmenin (**M**) tanımlandığı "model 4" kullanılmıştır. Bu bootstrap tekniğine dayanan dolaylı etki yaklaşımı ile gerçekleştirilen regresyon (aracı etki analizi) analizi için %95 güven aralığında (BootCI [BootLLCI alt sınır ile BootULCI üst sınır] değerlerinin sıfır (0) değerini içermediği aralık), 5.000 yeniden örnekleme seçeneği ile bootstrap katsayıları hesaplanmıştır (Hayes, 2009: 414). Tablo 4'de araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4: PROCESS Makro ile Bootstrapp Regresyon Analizi Sonuçları

| Hizmetkâr Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi | | | | | | | | | |
|---|-----------|-------|--------|------|----------|----------|----------------|-------------|--------|
| Model 1 | Regresyon | | | | BootCI | | R ² | Model Özeti | |
| | β | SE | t | Sig. | BootLLCI | BootULCI | | Model F | Sig. F |
| Sabit | 3,270 | 0,117 | 27,872 | ,000 | 3,040 | 3,501 | ,064 | 30,089 | ,000 |
| (X)→(Y) | 0,176 | 0,032 | 5,485 | ,000 | 0,113 | 0,239 | | | |
| Hizmetkâr Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerine Etkisi | | | | | | | | | |
| Model 2 | Regresyon | | | | BootCI | | R ² | Model Özeti | |
| | β | SE | t | Sig. | BootLLCI | BootULCI | | Model F | Sig. F |
| Sabit | 3,513 | 0,102 | 34,582 | ,000 | 3,040 | 3,501 | ,049 | 22,769 | ,000 |
| (X)→(M) | 0,133 | 0,028 | 4,772 | ,000 | 0,113 | 0,239 | | | |
| Hizmetkâr Liderliğin ve Psikolojik Güçlendirmenin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi | | | | | | | | | |
| Model 3 | Regresyon | | | | BootCI | | R ² | Model Özeti | |
| | β | SE | t | Sig. | BootLLCI | BootULCI | | Model F | Sig. F |
| Sabit | 1,646 | 0,208 | 7,916 | ,000 | 1,237 | 2,054 | ,214 | 59,581 | ,000 |
| (X)→(Y) | 0,115 | 0,030 | 3,799 | ,000 | 0,055 | 0,174 | | | |
| (M)→(Y) | 0,462 | 0,051 | 9,133 | ,000 | 0,363 | 0,562 | | | |

Tablo 4'de sunulan Model 1'de hizmetkâr liderliğin ve psikolojik güçlendirmenin işe adanmışlık üzerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (%95 CI [0,113; 0,239]; $\beta=0,176$; $t=5,485$; $p=,000$). Bu modele göre işe adanmışlıktaki değişimin %6,4'ü hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=,064$; $F=30,089$; $p=,000$).

Model 2'de hizmetkâr liderliğin psikolojik güçlendirme üzerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (%95 CI [0,113; 0,239]; $\beta=0,133$; $t=4,772$; $p=,000$). Bu modele göre psikolojik güçlendirmedeki değişimin %4,9'u hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=,049$; $F=22,769$; $p=,000$).

Model 3'te psikolojik güçlendirme (%95 CI [0,363; 0,562]; $\beta=0,462$; $t=9,133$; $p=,000$) modele dahil olduğunda hizmetkâr liderliğin (%95 CI [0,055; 0,174]; $\beta=0,115$; $t=3,799$; $p=,000$) işe adanmışlık üzerindeki etkisinin azalmasına rağmen devam ettiği ve modelin anlamlılığında istatistiksel açıdan bir bozulma olmadığı tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle hizmetkâr liderlik (**X**) ve işe adanmışlık (**Y**) arasındaki ilişkiye psikolojik güçlendirme (**M**) dâhil olduğunda etki düzeyinin azalması (kısmı aracılık etkisi) aracı etkinin varlığını göstermektedir (Preacher ve Hayes, 2004: 719). Bu model işe adanmışlıktaki değişimin %21,4'ünün hizmetkâr liderlik ve psikolojik güçlendirme tarafından açıklandığına işaret etmektedir ($R^2=,214$; $F=59,581$; $p=,000$).

Psikolojik güçlendirmenin, hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenirken toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler ve bu etkilerin anlamlılığı gösteren bootstrap

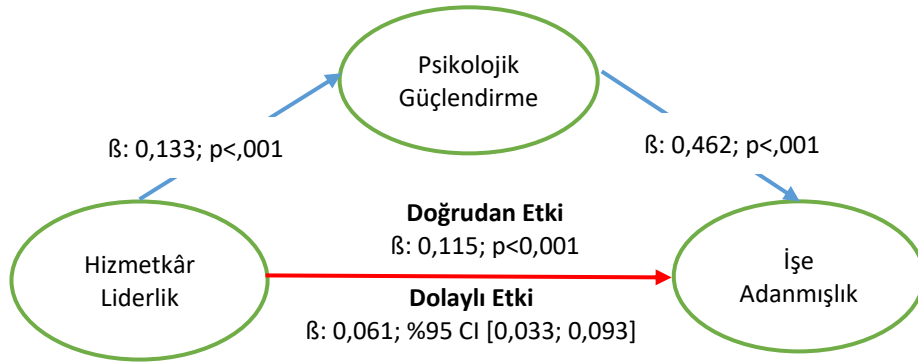
güven aralığı değerleri hesaplanmıştır. Tablo 5’de toplam, doğrudan ve dolaylı etki değerleri ve Sobel testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 5: PROCESS Makro ile Aracılık Etkisi

| Hizmetkâr Liderlik (X) → İşe Adanmışlık (Y) | Etki | BootSE | t | Sig. | BootCI | |
|--|----------------|--------|----------|----------|------------------|----------|
| | | | | | BootLLCI | BootULCI |
| Toplam Etki | 0,176 | 0,032 | 5,485 | ,000 | 0,113 | 0,239 |
| Doğrudan Etki | 0,115 | 0,030 | 3,799 | ,000 | 0,055 | 0,174 |
| Hizmetkâr Liderlik (X) → Psikolojik Güçlendirme (M) → İşe Adanmışlık (Y) | Etki | BootSE | BootCI | | Aracı Etki Şekli | |
| | | | BootLLCI | BootULCI | | |
| Dolaylı Etki | 0,061 | 0,015 | 0,033 | 0,093 | Kısmi Aracılık | |
| Sobel Testi | Z Skoru | | | | Sig. | |
| | 4,4919 | | | | ,000 | |

Tablo 5’de görüldüğü üzere toplam etki ($\beta=0,176$) ile doğrudan etki ($\beta=0,115$) arasındaki fark dolaylı etkinin ($\beta=0,061$) büyüklüğünü göstermektedir. Dolaylı (kısmi aracılık) etkinin %6,1 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu etkinin anlamlılı olup olmadığını belirlemek için de bootstrap güven aralığı değerleri incelenmiştir. Buna göre toplam (%95 CI [0,113; 0,239]), doğrudan (%95 CI [0,055; 0,174]) ve dolaylı (%95 CI [0,033; 0,093]) etkilerin bootstrap güven aralığı değerlerinin sıfırın üstünde olduğu ve psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür (Preacher ve Hayes, 2008: 884). Bu model için tespit edilen Sobel testi z skoru ($z=4,4919 \rightarrow p=,000$) da dolaylı etkinin anlamlı olduğunu doğrulamaktadır (Frazier vd., 2004: 128). Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu ortaya konulmuştur.

Şekil 1: Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü



5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisini ve bu ilişkide psikolojik güçlendirme yoluyla dolaylı etkisini kamu sektörü bağlamında test etmeye yönelik öncü girişimlerden biridir (Slack vd., 2019: 2; Shim vd., 2020: 2; Chena ve Peng, 2021: 1064). Araştırma sonucu önerilen teorik modelle uyumlu olarak, hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç hizmetkâr liderlik ve bireysel sonuçlar arasındaki ilişkide başka aracı mekanizmaların olması gerektiği argümanını ampirik olarak doğrulamaktadır (Liden vd., 2014: 1448). Yang, Gu ve Liu'ya (2019: 1) göre psikolojik mekanizmalar, liderlik ve bireysel sonuçlar arasındaki ilişkide önemli arabulucular olarak hareket edebilir. Örneğin, de Sousa ve van Dierendonck (2014: 877), hizmetkâr liderliğin yüksek belirsizlik koşullarında işe adanmışlığı güçlü bir şekilde etkilediğini ve aynı zamanda hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güçlendirme aracı değişkenler olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın önemli teorik ve pratik katkıları aşağıda tartışılmaktadır.

5.1. Araştırmanın Teorik Katkıları

Hizmetkâr liderlik, pek çok cevaplanmamış soruyla birlikte teorik gelişimin ilk aşamasındadır (Liden vd., 2014: 1449). Bu araştırma hizmetkâr liderlik literatürüne üç önemli teorik katkı sağlamaktadır. İlk olarak, hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu doğrulanmıştır (**H₁** Kabul). Bu sonuç daha önce yapılan araştırma sonuçlarını doğrulamaktadır (örneğin, Carter ve Baghurst, 2014; Bao vd., 2018; Cinnioğlu ve Saçlı, 2019; Kaya ve Karatepe, 2020; Sousa ve van Dierendonck, 2017; Kır ve Karabulut, 2021; Canavesi ve Minelli, 2021; De Clercq vd., 2014; Zeeshan, 2021). Hizmetkâr liderlik, lider ile takipçi ilişkisinde hizmet idealini vurgular (Van Dierendonck, 2011: 1231). Hizmetkâr liderlik yönelimli yöneticiler, kamu çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenir ve yüksek kaliteli ilişkiler kurarlar (De Clercq vd., 2014: 206) ve bireysel olarak büyümeleri ve gelişmeleri için daha uygun şekilde desteklerler (Liden vd., 2008: 163). Kamu çalışanları yöneticileri tarafından kendilerine desteklendiğini, değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hissettiklerinde ve yöneticileri iyi ilişkiler kurduklarında daha yüksek düzeyde işe adanmışlık yaşadıkları ortaya koymuştur.

İkinci olarak, hizmetkâr liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu doğrulanmıştır (**H₂** Kabul). Bu sonuç hizmetkâr liderliğin takipçilerin psikolojik ihtiyaçlarını güçlendirme şeklinde karşılamaya yardımcı olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçlarını doğrulamaktadır (örneğin Asag-Gau ve van Dierendonck, 2011; Bolat vd., 2016; Newman vd., 2017; Baykal vd., 2018; Yang vd., 2019; Zorlu vd., 2019; Ghalavi ve Nastiezaie, 2020; Tripathi vd., 2020; Thelen ve Yue, 2021). Russell ve Stone (2002: 152) hizmetkâr liderliğin nitelikleri arasında güçlendirmenin rolüne dikkat çekmişlerdir. Güçlendirme, etkili liderliğin, özellikle hizmetkâr liderliğin temel bir unsurudur. Bu bireysel yetenekleri harekete geçirmek ve çalışanları daha özerk hale getirmek için sürekli büyüme ve gelişme fırsatları sağlayarak yapılır. Hizmetkâr liderlik yönelimli yöneticiler, çalışanlarına her zaman saygı duyar, çalışanların kendi başlarına düşünmelerine, karmaşık sorunları çözmelerine yardımcı olurlar, profesyonel olarak gelişimine ve büyümesine değer verirler ve bağımsız olarak görevleri ve hedefleri tamamlamalarına etkin bir şekilde yardımcı olurlar (van Dierendonck, 2011: 1232) ve kamu çalışanlarının kapasitelerini en üst düzeye çıkarmak için çaba gösterirler ve yöneticilerin bu özelliklerinin kamu çalışanlarını psikolojik olarak güçlendirdiği ortaya koymuştur.

Üçüncü olarak, psikolojik güçlendirmenin hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu doğrulanmıştır (**H₃** ve **H₄** Kabul). Bununla birlikte, psikolojik güçlendirme hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye aracılık ederken, hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve doğrudan ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu kısmi aracılık ilişkisi, psikolojik güçlendirmenin hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıklarken, bu ilişkiyi açıklamaya yardımcı olabilecek başka süreçlerin de olduğunu göstermektedir. Örneğin, kamu sektöründeki hizmetkâr liderlik yönelimli yöneticiler, kamu çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilir, içsel tatminlerini sağlayabilir ve onlara özgecil değerler ve bir kamu hizmet kültürü aşılayabilir (Shim vd., 2020: 6) ve daha sonra kamu çalışanlarının daha yüksek işe adanmışlık yaşamalarını sağlayacaktır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular hizmetkâr liderlikten işe adanmışlığa olan doğrudan ilişkiyi desteklemekte ve ayrıca psikolojik güçlendirmenin bu ilişkinin altında yatan mekanizmalardan biri olduğunu vurgulamaktadır.

5.2. Araştırmanın Pratik Katkıları

Hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme aracılık ederken, hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve doğrudan bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Kamu örgütleri için çalışanlarının gelişim ihtiyaçlarına odaklanan, güvenli bir çalışma ortamı yaratan ve çalışanları doğal olarak hizmet etmeye teşvik eden hizmetkâr liderlere sahip olmak çok önemlidir. Kamu sektöründe hizmetkâr liderlik yönelimli yöneticiler, iyi bir idarecilik sergilerler ve kendilerini ve başkalarını sorumlu tutarlar. Kamu çalışanları için net yön ve sınırlar sağlayacak ve kamu çalışanlarının işlerini bireysel ve örgütsel hedefler doğrultusunda daha özerk hale getirmelerini sağlayacaklardır. Hizmetkâr liderler, çalışanların kişisel, profesyonel ve ruhsal olarak büyümelerini ve gelişmelerini sağlayacaktır (Sendjaya ve Cooper, 2011: 418). Bununla birlikte, kamu çalışanlarının maksimum potansiyellerini sergilemelerine yardımcı olmak için güçlendirme eğitim programları tasarlanabilir (Qing vd., 2020: 1425). Kamu çalışanları örgütün karar alma sürecine katıldığında ve örgüt içinde kişisel büyüme ve gelişme fırsatlarına sahip olduklarında, daha fazla işe adanmışlık yaşayacaklardır.

Kamu örgütlerinin işe adanmışlığı sürdürmesi ve iyileştirmesi için kendi çıkarının ötesinde ve başta toplum olmak üzere paydaşlarının çıkarları doğrultusunda hareket eden hizmetkâr liderlik yönelimli yöneticiler geliştirmesi ve örgüt içinde kamu çalışanlarının gelişimine değer veren ve teşvik eden çalışan merkezli bir hizmet kültürünün oluşturulması faydalı olabilir. Hizmetkâr liderlik yönelimli yöneticiler geliştirmek için insan kaynakları uygulamaları, politikaları ve prosedürleri kullanılabilir. Örneğin, psikometrik değerlendirmeler, yeni yöneticileri işe almak ve seçmek için hizmetkâr liderlik özelliklerine ve yeterliliklerine göre düzenlenebilir. Kamu sektöründe geleceğin hizmetkâr liderlik yönelimli yöneticilerini tespit etmek için yetenek yönetimi süreçlerini de kullanabilir. Kamu yöneticilerini hizmetkâr lider değerleri, nitelikleri, yetkinlikleri ve uygulamalarıyla donatmak için özel yönetici geliştirme programları geliştirilebilir ve uygulanabilir (Coetzer vd., 2017: 8). Kamu örgütleri daha yüksek emek verimliliğine vurgu yapan, performans standartları ve ölçüleri oluşturan ve insan girdilerinden ziyade sonuçlara odaklanan daha güçlü bir performans yönetim sistemlerini (Stankevičiūtė ve Savanevičienė, 2021: 1) hizmetkâr liderlik davranışını değerlendirmek için kullanılabilir. Daha sonra performans değerlendirmelerini örgüt içinde hizmetkâr liderlik davranışını ödüllendirmek için özelleştirilmiş ücretlendirme sistemleriyle ilişkilendirilebilir. Kamu örgütlerinde hizmetkâr liderlik uygulamaları, kamu çalışanlarını hem psikolojik olarak güçlendirecek hem de işlerine yüksek

düzeyde adanmış kılacaktır ve böylece hizmet sunum sürecine önemli ölçüde katkıda bulunmalarını sağlayacaktır.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Öneriler

Bu araştırmanın, gelecekteki araştırmalar için fırsatlar sunan sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma Gaziantep ilinde farklı kamu sektöründe farklı kurumlarda görev yapan kamu çalışanlarından oluşan mütevazı bir örnekleme sınırlıdır. Gelecekteki araştırmaların daha büyük bir örneklem üzerinde yapılması sonuçların genellenebilirliği açısından önem taşımaktadır. Dahası Hizmetkâr liderlik ve incelenen değişkenler arasındaki ilişkinin daha güçlü bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için gelecekteki araştırmalar farklı kamu kurumları arasında karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Bu araştırma kapsamında kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanılarak web tabanlı çevrimiçi olarak yapıldığı için katılma çağrısını gerçekte kaç kişinin aldığını bilmek imkansızdır. Bu araştırmanın bir diğer sınırlılığı, değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisi teorik olarak betimlenmiş olmasına rağmen, nedensellik hakkında kesin sonuçlar çıkarmamıza izin vermeyen tek kaynaklı ve kesitsel bir zaman diliminde yapılmasıdır. Nedenselliği ele almak için gelecekteki araştırmacılar bu teorik modeli birden fazla kaynaktan toplanan verileri içeren deneysel veya boylamsal bir araştırma tasarımıyla test etmelidir.

Kaynakça

- Asag-Gau, L. and 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), 463-482.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013), "Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Bakker, A. B. (2015), "A Job Demands—Resources Approach to Public Service Motivation." *Public Administration Review*, 75(5), 723–732.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Baykal, E. (2018), "Effects of Servant Leadership on Psychological Capitals and Productivities of Employees", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 273-291.
- Bao, Y., Li, C. and Zhao, H. (2018), "Servant leadership and engagement: a dual mediation model", *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406-417.
- Breaugh, J. (2020), "Too Stressed To Be Engaged? The Role of Basic Needs Satisfaction in Understanding Work Stress and Public Sector Engagement" *Public Personnel Management*, 1-25.
- Borst, R. T. (2018), "Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model With Red Tape, Autonomy", *Dimensions of PSM, and Performance. Public Pers Manage*, 47(3), 287-313.
- Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Yüksel, M. (2016), "Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi İİBF 10. Yıl Özel Sayı*, 75-104.
- Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74–94.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Pegem Akademi.
- Carter, D. and Baghurst, T. (2014), "The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement", *Journal of Business Ethics* 124, 453–464.
- Canavesi, A. and Minelli, E. (2021), "Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study", *Employ Respons Rights*, 1-23.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., and Park, B. I. (2015). "Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity", *Social Behavior and Personality: An international journal*, 43(6), 931-944.
- Chen, S-W. and Peng, J-C. (2021), "Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062-1085.
- Cinnioğlu, H., Saçlı, Ç. (2019), "Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1769-1778.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H. R. and Geldenhuys, M. (2017), "Servant leadership and work-related well-being in a construction company", *South African Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–10.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U. and Matsyoborska, G. (2014), "Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader–Follower Social Capital", *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Decuyper, A. and Schaufeli, W. (2019) "Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms", *German Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- de Sousa, J. C. M. and van Dierendonck, D. (2014), "Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty", *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.
- Ehrhart, M. G. (2004), "Leadership and justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, 57, 61–94.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017), "Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 851-864.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., and Liden, R. C. (2019), "Servant leadership: A systematic review and call for future research", *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.

- Frazier, P. A., Tix, A. P. and Baron, K. E. (2004), "Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research", *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115–34.
- Ghalavi, Z. and Nastiezaie, N. (2020), "Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment", *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(89), 241-264.
- Greenleaf, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Mahwah, NJ.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hayes, A. F. (2009), "Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium", *Communication Monographs*, 76(4): 408-420.
- Hu, J., and Liden, R. C. (2011), "Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership", *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862.
- Jose, G. and Mampilly, S.R. (2015), "Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces", *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 231-250.
- Kaya, B. and Karatepe, O.M. (2020), "Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.
- Kahn, W. A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kır, S. ve Karabulut, T. (2021), "Hizmetkâr Liderlik Tartzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 17, 359-387.
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016), "Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18 (30): 106-113.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. and Sparrowe, R. T. (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships", and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008), "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. and Meuser, J. D. (2014), "Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance", *Academy of Management Journal*, 57, 1434–1452.
- Liden, R. C., Sandy J. W., D. Meuser, J., Hu, J., Wu, J. and Liao, C. (2015), "Servant Leadership: Validation of A Short Form of The SL-28", *Leadership Quarterly*, 26 (2): 254-269.
- Liu, H. (2019), "Just the Servant: An Intersectional Critique of Servant Leadership", *Journal of Business Ethics* 156, 1099–1112.
- Luu, T. T. (2019), "Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement", *Public Management Review*, 21(6), 789-816.
- Meng, Q. and Sun, F. (2019), "The Impact of Psychological Empowerment On Work Engagement Among University Faculty Members In China", *Psychology Research and Behavior Management*, 18(12), 983-990.
- Meyerson, S. L. and Kline, T. J. B. (2008), "Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences", *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011), *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Muller, R.J., Smith, E.E. and Lillah, R. (2019), "Perceptions regarding the impact of Ubuntu and servant leadership on employee engagement in the workplace", *Journal of Contemporary Management*, 16, 1-32. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1444e0d2d1>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., and Xu, L. (2014), "Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in china", *Public Administration*, 92(3), 727-743.
- Mishra, A. K. and Spreitzer, G. M. (1998), "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment", *Justice, and Work Redesign*. *The Academy of Management Review*, 23(3), 567–588.
- Moura, D. (2015), "Psychological Empowerment and Work Engagement as predictors of Work Satisfaction: A sample of Hotel Employees", *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125-134.

- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., and Roberts, J. A. (2008), "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior", *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220–1233.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. and Sendjaya, S. (2017), "How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality", *Journal of Business Ethics* 145, 49–62.
- Noesgaard, M. S. and Hansen, J. R. (2018), "Work Engagement in the Public Service Context: The Dual Perceptions of Job Characteristics", *International Journal of Public Administration*, 41(13), 1047-1060.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., and Lange, D. (2012), "Ceo servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance", *Personnel Psychology*, 65(3), 565–596.
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effect in Simple Mediation Models, Behavior Research Methods", *Instruments, & Computers*, 36(4): 717-731.
- Preacher, K. J., and Kelley, K. (2011), "Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects". *Psychological Methods*, 16(2), 93-115.
- Preacher, K. J., and Andrew F. (2008), "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", *Behavior Research Methods*, 40(3): 879-891.
- Rabiul, Md. K., Patwary, A. K. and Panha, IM. (2021), "The role of servant leadership, self-efficacy, high performance work systems, and work engagement in increasing service-oriented behavior", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-24.
- Russell R. F. and Stone, G. (2002), "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Salanova, M. and Schaufeli, W. B. (2008), "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sendjaya, S. and Cooper, B. (2011), "Servant Leadership Behaviour Scale: A hierarchical model and test of construct validity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.
- Seibert, S. E., Wang, G. and Courtright, S. H. (2011), "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. and Eva, N. (2016), "Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation", *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. Retrieved 24 March 2022 from <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Shuck B. and Wollard, K. (2010), "Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations". *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Shim, D. C., Park, H. H., Keum, J. and Kim, S. (2020), "Street-Level Bureaucrats' Work Engagement: Can Public Managers' Servant-Leader Orientation Make a Difference?" *Public Personnel Management*, 1-20.
- Slack, N. J., Singh, G., Narayan, J. and Sharma, S. (2019), "Servant Leadership in the Public Sector: Employee Perspective", *Public Organiz Rev*, 1-16.
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions", *Measurement, and Validation. Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Singh, R. (2016), "Exploring the drivers of employee engagement: A literature review", *International Journal of Education & Management Studies*, 6(1), 105-109.
- Stander, M.W. and Rothmann, S. (2010), "Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement", *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), 1-9.
- Stankevičiūtė, Z. and Savanevičienė, A. (2021), "Linkage between Leaders' Behaviour in Performance Management, Organisational Justice and Work Engagement in Public Sector", *Economies*, 9(15), 1-24.
- Sousa, M. and van Dierendonck, D. (2017), "Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility", *Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. J Bus Ethics* 141, 13–25.

Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013), "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri", *Journal Of Yasar University*, 8(31): 5371-5391.

Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013), *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.

Taştan, S. B. (2014), "Örgüt iklimi ile Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psikososyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 91-106.

Thelen, P. D. and Yue, C. A. (2021), "Servant Leadership and Employee Advocacy: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Perceived Relationship Investment", *International Journal of Communication* 15, 3802-3826.

Thu, N. A. and Anh, D. H. (2017), "Impacts of Servant Leadership Style on Organizational Engagement of Employees. Implications for Research on Leadership and Employee Engagement". *VNU Journal Of Science: Policy And Management Studies*, 33(3), 58-71.

Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P. and Kumar, S. (2021), "Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment?", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 792-812.

Turgut, T. (2011), "Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.

Qing, M., Asif, M., Hussain, A. and Jameel, A. (2020), "Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment", *Review of Managerial Science* 14, 1405-1432.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık

van Dierendonck, D. (2011), "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. and Alkema, J. (2014), "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes", *The Leadership Quarterly* 25, 544-562.

Van Dierendonck, D. and Nuijten, I. (2011), "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.

Vigoda-Gadot, E., Eldor, L. and Schohat, L. M. (2013), "Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration", *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518-538.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. and Oke, A. (2010), "Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation", *Journal of Applied Psychology*, 95, 517-529.

Yang, J., Gu, J. and Liu, H. (2019), "Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict", *Current Psychology* 38, 1417-1427.

Zeeshan, S., Ng, S.I., Ho, J.A. and Jantan, A.H. (2021), "Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector", *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-20.

Zhang, X. and Bartol, K. M. (2010), "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *The Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Zorlu, Ö., Avan, A., Baytok, A. (2019), "The Effect of Servant Leadership on Psychological Empowerment and Organizational Identification", *Journal of Business Research-Turk*, 11(1), 293-309.

Extended Summary

Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Empowerment

Today, government agencies are under pressure to perform in higher levels and improve service delivery at the same time sustainably working more with less. Public institutions are trying to adapt quickly to changing conditions and increase the quality of public service and they need dedicated employees rather than only doing the work.

This research examines the direct effect of servant leadership on work engagement and it is one of the pioneering attempts to test its indirect effect in the context of the public sector through psychological empowerment in this relationship. In order to collect the research data, the survey method, which is widely used in collecting first-order data in the field of social sciences, was used. To reach more participants, an online survey form has been prepared in Google Form. To measure the servant leadership perceptions of the participants, "Servant Leadership Scale", which was developed by Liden et al., (2015) and adapted to Turkish by Kılıç and Aydın (2016), was used. To measure participants' perceptions of psychological empowerment developed by Spreitzer (1995) and adapted to Turkish by Sürgevil et al., (2013) the "Psychological Empowerment Scale (PES)" whose validity and reliability studies were performed. The Utrecht Work Engagement Scale (UWES), developed by Schaufeli et al., (2002) and adapted to Turkish by Turgut (2011), was used to measure the level of work engagement of the participants.

The main body of the research consists of public employees working in Gaziantep. For collecting of research data, it was found appropriate to use easy sampling and snowball sampling methods together on volunteers due to the cost and time constraints in reaching the entire population. Since the population is not known exactly, the ratio maximizing the variance was taken into account when calculating the sample size in accordance with scientific criteria. In this study, the number of samples was calculated as 384 with 5% significance level and 5% margin of error. During the data collection process carried out between 15 January 2022 and 28 March 2022, to whom the survey link was sent and were asked to send it at least one of the person after completing the survey. In this way, 440 public employees working in different institutions were returned.

IBM SPSS 25 and AMOS 24 statistical packages were used to test the validity and reliability of the scales used in the research. In addition, the PROCESS v3.4 macro developed by Hayes (2018) (<http://afhayes.com>) was used to determine the effect of mediator variables in the research model. In order to test the validity and reliability of the servant leadership, work engagement and psychological empowerment scales used in the research, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were performed and the Cronbach α coefficients were calculated. Subsequently, correlation analysis was performed to determine the direction and severity of the relationship between the variables. Finally, the mediating role of psychological empowerment in the effect of servant leadership on work engagement which of conditional stages introduced by Baron and Kenny (1986), IBM SPSS developed by Andrew Hayes (2018) which has been examined with the PROCESS v3.4 macro application running on it and the Sobel test. With Hayes' suggestion, "model 4" was used, in which servant leadership (**X**) was defined as the independent variable, work engagement (**Y**) as the dependent variable, and psychological empowerment (**M**) as the mediator variable. For the regression analysis (mediation effect analysis) performed with the indirect effects approach based on this bootstrap technique, the bootstrap coefficients were calculated with 5,000 resampling options at the 95% confidence interval (the interval where BootCI [BootLLCI lower limit and BootULCI upper limit] values do not include zero (0) value).

When the research results are evaluated in general, it was determined that there was a low and positive relationship between the servant leadership variable and the variables of work engagement (0.222**) and psychological empowerment (0.254**), and that there was a moderate and positive relationship between the variable of work engagement and psychological empowerment (0.434**). In accordance with the theoretical model proposed as a result of the research, it was also determined that psychological empowerment had a partial mediating role in the relationship between work engagement and servant leadership. This result empirically confirms the argument that there must be other mediating mechanisms in the relationship between servant leadership and individual outcomes (Liden et al., 2014: 548). According to Yang, Gu, and Liu (2019: 1), psychological mechanisms can act as important mediators in the relationship between individual outcomes and leadership. For example, de Sousa and van Dierendonck (2014: 877) argue that servant leadership is under conditions of high uncertainty and strongly influences work engagement and at the same time the relationship between servant leadership and work engagement revealed that organizational identification and psychological empowerment are mediating variables.

This research makes three important theoretical contributions to the servant leadership literature. First, it was found that servant leadership had a positive and significant effect on work engagement (H_1 Accepted). This result confirms previous research results (Carter and Baghurst, 2014; De Clercq et al., 2014; Sousa and van Dierendonck, 2017; Bao et al., 2018; Cinnioğlu and Saçlı, 2019; Kaya and Karatepe, 2020; Kir and Karabulut, 2021; Canavesi and Minelli, 2021; Zeeshan, 2021). Secondly, it has been determined that servant leadership has a positive and significant effect on psychological empowerment. (H_2 Accepted). This result confirms the results of research that show that servant leadership helps to meet the psychological needs of followers in the form of empowerment (Asag-Gau and van Dierendonck, 2011; Bolat et al., 2016; Newman et al., 2017; Baykal et al., 2018; Çetinkaya and Yıldız, 2018; Yang et al., 2019; Zorlu et al., 2019; Ghalavi and Nastieziae, 2020; Tripathi et al., 2020; Thelen and Yue, 2021). Third, it has been confirmed that psychological empowerment has a mediating role in the relationship between servant leadership and work engagement (H_3 and H_4 Accepted). However, while psychological empowerment mediated the relationship between servant leadership and job engagement, there was a significant and direct relationship between servant leadership and work engagement. This partial mediation relationship explaining the relationship of psychological empowerment between servant leadership and work engagement, suggests that there are other processes that may help explain this relationship.